

**ULOGA LIDERA U IZBORU MODELA ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH SA
OSVRTOM NA KRIZU IZAZVANU COVID-19 PANDEMIJOM**

**THE ROLE OF LEADERS IN THE SELECTION OF EMPLOYEE
ENGAGEMENT MODELS WITH EMPHASIS TO THE CRISIS CAUSED BY THE
COVID-19 PANDEMIC**

Jelena Lukić Nikolić*
Aleksa Jakica**

SAŽETAK

Angažovanost zaposlenih predstavlja faktor koji je od presudne važnosti za opstanak i uspeh svake organizacije. Energija, entuzijazam, optimizam, trud, zalaganje, iskrenost, otvorenost za saradnju, deljenje znanja i pružanje pomoći kolegama predstavljaju ključne karakteristike angažovanih zaposlenih. Pitanje angažovanosti zaposlenih se nalazi na vrhu liste prioriteta lidera svake uspešne organizacije, ali ovo pitanje posebno dolazi do izražaja u kriznim situacijama. Kriza sa kojom su se, bez izuzetka, suočile sve organizacije, izazvana je Covid-19 pandemijom koja je početkom 2020. godine dovela do brojnih promena u načinu funkcionisanja i poslovanja. Lideri organizacija su morali da pronađu nove načine da motivišu i angažuju zaposlene u novim okolnostima. U tu svrhu, mnogilideri su se okrenuli različitim modelima angažovanosti koji na jednostavan način prikazuju ključne faktore koji pozitivno utiču na angažovanost zaposlenih. U ovom radu su prikazani i opisani modeli angažovanosti Schmidt-a, Britt-a i saradnika, Zinger-a, modeli angažovanosti konsultantskih kuća Penna, Burke, Boston, ThomasInternational, TalentKeepers i model angažovanosti ljudi – profit (CARE model). Primenom modela, lideri mogu na lakši način da identifikuju, a zatim i da utiču na ključne faktore koji pozitivno utiču na angažovanost zaposlenih.

Ključne reči: liderstvo, angažovanost zaposlenih, motivacija, organizaciono ponašanje, Covid-19

ABSTRACT

Employee engagement is a crucial factor for survival and success of any organization. Energy, enthusiasm, optimism, hard work, commitment, honesty, openness to cooperation, knowledge sharing and helping colleagues are the key characteristics of engaged employees. The question of employee engagement is at the top of the list of priorities of every leader, but this question is especially pronounced in crisis situations. The crisis, which, without exception, was faced by all organizations, was caused by the Covid-19 pandemic, which at the beginning of 2020 led to numerous changes in the way the

* Docent, Visoka škola modernog biznisa u Beogradu, Srbija, jelena.lukic@mbs.edu.rs

** Student, Visoka škola modernog biznisa u Beogradu, Srbija, jakicaaleksa@gmail.com

organization function and conduct business. Leaders had to find new ways to motivate and engage their employees in new circumstances. To this end, many leaders have turned to different models of engagement that simply point out the key factors that positively affect employee engagement. This paper presents and describes the engagement models of Schmidt, Britt and associates, Zinger, the engagement models of consulting companies Penna, Burke, Boston, ThomasInternational, TalentKeepers and the People-Profit (CARE model). By using some of these models, leaders can more easily identify and then influence the key factors that positively affect employee engagement.

Keywords: leadership, employee engagement, motivation, organizational behavior, Covid-19

UVOD

Angažovanost se definiše kao emotivna, intelektualna i fizička posvećenost zaposlenih radnim zadacima i nastojanje zaposlenih da u obavljanju svakodnevnih aktivnosti daju maksimum (Ljubojević i Lukić, 2020). Angažovani zaposleni je istinski inspirisan svojim poslom, iskreno brine o budućnosti organizacije i spreman je da uloži dodatni napor kako bi organizacija ostvarila postavljene ciljeve (Lukić, 2020). Pored toga, angažovani zaposleni predlaže nove ideje, metode i pristupe radu, često preuzima inicijativu po pitanju radnih zadataka i aktivnosti, trudi se da uvek prevaziđe sve prepreke i poteškoće na koje naiđe i ostane fokusiran na cilj. Mnogi angažovani zaposleni preuzimaju ulogu brand ambasadora organizacije i šire pozitivne utiske o njenim proizvodima, uslugama, poslovnim procesima, metodama i uslovima rada. Ključne prednosti koje organizacije imaju od angažovanih zaposlenih su: veća produktivnost, rast prihoda, rast profita, bolji kvalitet proizvoda/usluge, fokusiranost na klijente, veći stepen saradnje između zaposlenih, veća razmena znanja i iskustava, manji broj destruktivnih konflikata, identifikacija zaposlenih sa organizacijom, lojalnost i privrženost, manji stepen apsentizma i fluktuacije, veće zadovoljstvo i motivisanost zaposlenih (Lukić Nikolić, 2021). Samim tim, ne iznenađuje činjenica da je angažovanost zaposlenih bitna za sve organizacije i lidere (Ljubojević i Lukić, 2020). Liderstvo se smatra najvažnijim izvorom konkurentske prednosti koji neka organizacija može da ima, bez obzira na njenu veličinu, delatnost, tržište, starost, finansijsku snagu, broj zaposlenih i slično. Značaj lidera posebno dolazi do izražaja u kriznim situacijama kada je potrebno izgraditi i održati angažovanost zaposlenih.

Pregledom literature, moguće je pronaći broje faktore koji utiču na stepen angažovanosti zaposlenih. Iz tog razloga, autori, konsultanti i istraživači su koncipirali različite modele u kojima su obuhvatili ključne faktore koji pozitivno utiču na angažovanost zaposlenih.

Cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj lidera prilikom odabira modela pomoću kojih se može izgraditi, unaprediti i negovati angažovanost zaposlenih, sa osvrtom na krizu izazvanu Covid-19 pandemijom. U kriznim uslovima, angažovanost zaposlenih postaje faktor od presudne važnosti za opstanak i uspeh organizacija.

1. NAČIN FUNKCIONISANJA ORGANIZACIJA U KRIZNOJ SITUACIJI IZAZVANOJ COVID-19 PANDEMIJOM

Krajem 2019. godine pojavila se nova bolest – korona virus (Covid-19), čije širenje je dovelo do proglašenja pandemije u martu 2020. godine. Organizacije su se suočile sa novom krizom koja je dovela do novog načina funkcionisanja i poslovanja.

Primarni cilj organizacija jeste očuvanje zdravlja zaposlenih, deljenje znanja i uspešno upravljanje stresom. Potreba da se sačuva zdravlje zaposlenih u uslovima Covid-19 pandemije dovela je do uvođenja rada od kuće, fleksibilnog radnog vremena, fizičkog distanciranja zaposlenih na radnom mestu (udaljavanjem radnih stolova i ograničavanjem broja zaposlenih u kancelariji) i pojačanih higijenskih mera. U kriznim uslovima, kada se informacije menjaju iz sata u sat, deljenje znanja postaje od presudne važnosti. Nedostatak deljenja i razmene znanja može da naškodi organizacijama i da ih učini neefikasnim (Gavrić i Bavrka, 2020). Takođe, sve organizacije moraju da shvate da programi i tehnike za upravljanje stresom predstavljaju značajnu korist za zaposlene, a posledično i za njihove poslovne rezultate (Čamdžija i Čamdžija, 2020). Stres na radnom mestu negativno utiče na zaposlene, ali i na celokupno funkcionisanje organizacija (Lukić i Lazarević, 2019). Zaposleni koji osećaju da organizacija istinski brine o njihovom zdravlju i bezbednosti imaju veći stepen angažovanosti.

Angažovani zaposleni su od velike važnosti za uspešno funkcionisanje kriznih timova (timova za vanredne situacije) koji imaju za cilj da obezbede rad i poslovanje organizacija u situacijama kada se suoče sa iznenadnim i nepredviđenim okolnostima (Lukić, 2020). Njihova energija, entuzijazam, optimizam, predanost i vera u svetlu budućnost su pokretački motor za sve aktivnosti i procese. Rezultati istraživanja koje su sprovedeli Lukić, Jaganjac i Lazarević (2020) pokazali su da su krizni timovi u organizacijama adekvatno odgovorili na krizu izazvanu Covid-19 pandemijom. Naime, rezultati su pokazali da su članovi kriznih timova adekvatno odreagovali na prve znakove krize i da su brzo donosili odluke shodno novonastalim okolnostima. U procesu odlučivanja je primenjivan holistički pristup jer su članovi kriznih timova imali različita znanja, veštine i iskustva, jasne timske uloge, kao i otvorenu, iskrenu i dvosmernu komunikaciju.

Krizni uslovi nameću pred lidere organizacija važan zadatak, a to je da pronađu ključne faktore pomoću kojih će izgraditi, unapređivati i negovati angažovanost zaposlenih. Ovo pitanje posebno dolazi do izražaja u današnjim uslovima jer su angažovani zaposleni od velikog značaja za što brži oporavak od posledica koje Covid-19 pandemija ostavlja na poslovanje organizacija (Lukić, 2020). U tom procesu, mnogi lideri traže pomoć u različitim modelima angažovanosti zaposlenih.

2. MODELI ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH

Izgradnja, unapređenje i negovanje angažovanosti zaposlenih predstavlja kompleksan zadatak i odgovornost svih u organizaciji. Pregledom literature, moguće je pronaći veliki broj različitih modela koji se primenjuju prilikom izgradnje angažovanosti zaposlenih. Uloga modela jeste da na jednostavan način istaknu ključne faktore koji pozitivno utiču na angažovanost zaposlenih (Lukić Nikolić, 2021). U ovom radu će biti prikazani modeli angažovanosti Schmidt-a, Britt-a i saradnika, Zinger-a, zatim modeli angažovanosti konsultantskih kuća Penna, Burke, Boston, Thomas International, TalentKeepers i model angažovanosti ljudi – profit (CARE model).

2.1. Model angažovanosti Schmidt-a

Model angažovanosti Schmidt-a ističe da okosnicu angažovanosti zaposlenih čine politika regrutacije, selekcije i zadržavanja zaposlenih u organizaciji. Prvi korak jeste da se zaposli onaj kandidat koji najbolje odgovara potrebama organizacije, a zatim da se kroz sve druge aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa izgradi i neguje angažovanost.

Slika 1. Model angažovanosti Schmidt -a



Izvor: Prilagođeno prema ScottishExecutive (2007). EmployeeEngagement in thePublicSector. A Reviewof Literature, dostupno na: <https://www2.gov.scot/resource/doc/176883/0049990.pdf>, pristupljeno 02.11.2020.

Zaposleni koji osećaju da organizacija brine o njima, o njihovom zdravlju i bezbednosti imaju veći stepen angažovanosti i posledično bolje rezultate.

2.2. Model angažovanosti Britt-a i saradnika

Britt i saradnici (2007) su koncipirali model angažovanosti koji obuhvata nekoliko bitnih faktora:

- Jasne radne zadatke;
- Mogućnost kontrole rezultata rada;
- Značajnost posla;
- Relevantnost posla za učenje i razvoj.

Prisustvo ovih faktora dovodi do angažovanosti zaposlenih što vodi pozitivnim rezultatima koji mogu bitibrzo vidljivi (napor, trud, zalaganje, uključenost, istrajnost)i vidljivi tek u dužem roku (zdravlje i blagostanje zaposlenih).

Na taj način, prisustvo angažovanih zaposlenih u organizaciji u velikoj meri pozitivno utiče na ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata.

2.3. Zinger-ov model angažovanosti

Zinger (2010) je koncipirao model angažovanosti sa ciljem da pomogne menadžerima da izgrade i/ili neguju angažovanost svojih zaposlenih. Model obuhvata sledeće faktore:

- 1) **Postizanje rezultata** – postizanje željenih rezultata uz pomoć definisanih ciljeva;
- 2) **Definisanje strategije** za izgradnju/negovanje angažovanosti zaposlenih shodno potrebama organizacije i samih zaposlenih;
- 3) **Redizajniranje posla** – redizajniranje zadataka i radnih aktivnosti zaposlenih kako bi se eliminisale rutinske i monotone aktivnosti, a sam posao učinio zanimljivim i privlačnim;
- 4) **Nagrađivanje ostvarenih rezultata** – sistem merenja performansi i nagrađivanja zaposlenih;
- 5) **Podsticanje saradnje i povezanosti** – sa organizacijom i svim zaposlenima;
- 6) **Izgradnja i negovanje jedinstvenosti** – realan i pravedan lider, top menadžment, HR sektor i ostali menadžeri koji moraju pokazati iskrenu želju i trud prilikom rešavanja problema/potreba zaposlenih;
- 7) **Javno priznanje** – priznavanje napora zaposlenih pred drugima podstiče moral i dodatno motiviše druge zaposlene;
- 8) **Podsticanje radne angažovanosti zaposlenih** – zahteva strategijski pristup i jasno identifikovanje faktora koji utiču na angažovanost zaposlenih;
- 9) **Lični razvoj** – organizacije ne smeju da se fokusiraju samo na svoj rast, već moraju da posvete pažnju razvoju svakog zaposlenog. Zaposleni koji rastu sa organizacijom su duboko povezani sa svojim kolegama i spremni da daju maksimum.
- 10) **Identifikovanje zaposlenih sa organizacijom** – zaposleni ostaju dugo u organizaciji ukoliko se osećaju povezanim sa njom i ukoliko se njihovi lični ciljevi poklapaju sa ciljevima organizacije;
- 11) **Usluživanje klijenata** – samo angažovani zaposleni mogu da usluže klijente na najbolji mogući način;
- 12) **Održavanje blagostanja** – srećni, zadovoljni, zdravi i angažovani zaposleni su najveći potencijal svake organizacije;
- 13) **Iskorišćenje energije** – sagledati način kako da se iskoristi celokupan potencijal angažovanih zaposlenih, odnosno njihova fizička, mentalna i emocionalna energija;
- 14) **Podsticanje i negovanje zajedništva** – sa zajednicom i sa medijima.

U okviru ovog modela su prikazani oni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih, ali i načini na koje angažovanost zaposlenih utiče na dobrobit organizacije.

2.4. Model angažovanosti konsultantske kuće Penna

Konsultantska kuća Penna je u svom modelu angažovanosti ukazala na sve bitne faktore koji utiču na angažovanost i zadržavanje talenata u organizaciji. Model je predstavljen u vidu piramide sa ciljem da se istakne hijerarhija različitih faktora koji dovode do angažovanosti.

Slika 2. Hijerarhijski model angažovanosti zaposlenih konsultantske kuće Penna



Izvor: Penna (n.d.). Meaning at Work. Research Report, dostupna na: https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf, pristupljeno 16.04.2020.

Kao što se vidi na slici, osnovu piramide čine osnovni radni uslovi, zatim slede mogućnosti za učenje, razvoj karijere, liderstvo, poverenje i poštovanje, i na vrhupiramide se nalazi značajnost posla. Kada se ispune ciljevi na prethodnom nivou, zaposleni teže ispunjenju ciljeva na višim nivoima. Na vrhu piramide se nalazi krajnji cilj inastojanje svakog zaposlenog da nađe „svrhu i značaj” u svom poslu.

2.5 Model angažovanosti konsultantske kuće Burke

Konsultantska kuća Burke (2014) je koncipirala EmployeeEngagementIndex (Burke EEI) koji obuhvata šest ključnih faktora angažovanosti zaposlenih:

- 1) **Organizacija** – osećaj lojalnosti i ponosa koji zaposleni imaju zato što rade za datu organizaciju;
- 2) **Radna grupa/tim** –posvećenost članova tima kvalitetu i dobrim međuljudskim odnosima;
- 3) **Karijera** –potencijal zaposlenih da razvijaju karijeru;
- 4) **Posao** – osećaj postignuća, zadovoljstvo poslom, uživanje u radnim aktivnostima i entuzijazam prilikom dolaska na posao;
- 5) **Menadžer** – izgradnja okruženja koje podstiče iskrene i prijateljske odnose između zaposlenih;
- 6) **Klijenti** – uspostavljanje i negovanje dobrih odnosa između zaposlenih i klijenata.

Kada je zaposleni zadovoljan svim navedenim faktorima, on je posvećen i angažovan. Primenom ovog modela angažovanosti zaposlenih, organizacija lako može da sagleda i analizira postojeće stanje angažovanosti i prostor za unapređenje.

2.5. Model angažovanosti konsultantske kuće Boston

Model angažovanosti konsultantske kuće Boston stavlja akcenat na kreiranje kulture angažovanosti u organizaciji. Ključni faktori angažovanosti zaposlenih su (Choudhury i KumarMohanty, 2018):

- 1) Dvosmerna povratna informacija;
- 2) Poverenje u liderstvo;
- 3) Mogućnosti za razvoj karijere;
- 4) Jasne i nedvosmislene radne uloge zaposlenih;
- 5) Učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka;
- 6) Trening i razvoj novozaposlenih;
- 7) Redovni sastanci i razgovori o karijeri.

Da bi izgradile i negovale angažovanost zaposlenih, organizacije treba da stvore osećaj zajedničke svrhe, podrže saradnju između zaposlenih i stvore prilike za razvoj karijere.

2.6. Model angažovanosti konsultantske kuće ThomasInternational

Prema modelu konsultantske kuće ThomasInternational (2016) postoji sedam pokretača angažovanosti:

- 1) Izazovnost posla;
- 2) Sloboda u obavljanju posla;
- 3) Jasne uloge i ciljevi;
- 4) Mogućnosti za razvoj;
- 5) Priznanja;
- 6) Glas zaposlenog – poštovanje ideja i mišljenja zaposlenih;
- 7) Saradnja i poverenje.

Fokus ovog modela angažovanosti je na ključnim faktorima koje zaposleni smatraju važnim u obavljanju posla i u razvoju svoje karijere. Prilikom koncipiranja modela angažovanosti, konsultanti su imali u vidu da visoka angažovanost zaposlenih predstavlja konkurentsku prednost, dok niska angažovanost zaposlenih predstavlja značajan strateški rizik.

2.7. TalentKeepers model angažovanosti

TalentKeepers model smatra da angažovanost zaposlenih treba da dovede do:

- 1) boljih finansijskih rezultata (rasta profitabilnosti, rasta prodaje);
- 2) većeg stepena zadovoljstva kupaca (zadovoljstvo, lojalnost, preporuke).

Zaposleni koji su spremni da ulože napor i obave dodatne aktivnosti i zadatke mimo onih koji su im dodeljeni, u velikoj meri doprinose uspehu organizacije.

Prema TalentKeepers (2015) modelu, postoje četiri ključna pokretača angažovanosti zaposlenih:

- 1) Kredibilno liderstvo;
- 2) Podrška kolega;
- 3) Zadovoljstvo poslom i karijerom;
- 4) Organizacija usmerena ka visokim performansama.

Prisustvo ovih faktora dovodi do angažovanosti zaposlenih, a posledično i do boljeg poslovanja organizacije i finansijskih rezultata.

2.9 Model angažovanosti Ljudi – profit (CARE model)

Model angažovanosti Ljudi – profit (takozvani CARE model) obuhvata tri ključne komponente angažovanosti zaposlenih: mišljenje, osećanje i akciju. *Mišljenje* odražava kognitivnu angažovanost- kada zaposleni pozitivno misle o organizaciji. *Osećanje* (afektivna komponenta) se odnosi na strast, ponos i druge pozitivne emocije koje zaposleni imaju prema svom poslu i radnom okruženju. *Akcija* (bihevioralna komponenta) predstavlja odgovor na mišljenje i osećanje – zaposleni su spremni da ulože dodatnu energiju i trud (Choudhury i KumarMohanty, 2018).

Prema ovom modelu, ključni faktori angažovanosti su:

- 1) Posao i faktori vezani za posao: fer prakse zapošljavanja, priznanje i nagrađivanje, uslovi i mogućnosti za rast i razvoj, odnosi sa kolegama.
- 2) Individualni faktori kao što su samopouzdanje, samoaktuelizacija, samopotvrđivanje, pozitivan stav prema životu i poslu.

Prisustvo navedenih faktora dovodi do angažovanosti zaposlenih.

3. ULOGA LIDERA U PROCESU ODABIRA I PRIMENE MODELA ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH

Liderstvo podrazumeva interaktivne odnose razmene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika, a tokom kojih oni međusobno utiču jedni na druge (Lukić Nikolić, 2021).

Pred liderima se uvek nalazi važan zadatak, a to je da podstaknu i utiču na ostvarenje natprosečnih rezultata svojih sledbenika. Da bi uspeali u tome, lideri imaju zadatak da pažljivo sagledaju karakteristike svakog modela angažovanosti zaposlenih i da izaberu onaj model koji u datim okolnostima najviše odgovara potrebama organizacije. Ovaj zadatak je od presudne važnosti u kriznim uslovima jer od načina delovanja i ponašanja lidera prilikom primene modela angažovanosti zavise celokupni rezultati (Lazarević i Lukić, 2018). Prilikom donošenja odluke o izboru modela angažovanosti zaposlenih, lideri treba da imaju u vidu viziju, misiju i ciljeve organizacije i na koji način kriza izazvana pandemijom Covid-19 utiče na poslovanje organizacije. Takođe, lideri treba da sagledaju ključne karakteristike, prednosti, ali i nedostatke modela angažovanosti kako bi izabrali onaj model koji najviše odgovara dugoročnim ciljevima organizacije.

Lideri ne treba da izgube iz vida činjenicu da je svaka organizacija jedinstvena i posebna, te da se modeli angažovanosti koji su se dobro pokazali u jednoj organizaciji ne mogu kopirati i primeniti u drugoj bez uvažavanja svih njenih specifičnosti. Isto tako, treba imati u vidu da modeli nisu propisano pravilo kojeg se treba slepo pridržavati, već ih treba prilagoditi potrebama organizacije. Harizma lidera je jedan od faktora koji u velikoj meri

utiče na angažovanost zaposlenih jer harizmatični lider uspeva da inspiriše zaposlene i da ih učini lojalnim.

Ključne preporuke pomoću kojih lideri mogu da održe angažovanost zaposlenih u kriznim uslovima su (Lukić Nikolić, 2021):

- Informisati zaposlene o svim dešavanjima u organizaciji i van nje;
- Uključiti zaposlene u svakodnevna unapređenja poslovnih procesa, proizvoda i usluga u novim, kriznim uslovima;
- Pripremiti zaposlene na sve promene uz adekvatnu obuku, podršku, pomoć, resurse i sredstva za rad;
- Pružiti pomoć i podršku zaposlenima prilikom definisanja i određivanja prioriteta;
- Ukazati zaposlenima na planove za budući razvoj organizacije nakon izlaska iz krize;
- Pokazati iskren interes i empatiju za zdravlje i blagostanje zaposlenih.

Bez obzira na izabrani model angažovanosti, stil liderstva utiče na radnu atmosferu i celokupno funkcionisanje organizacije (Lukić i Lazarević, 2018). Lideri koji podstiču otvorenu i iskrenu komunikaciju u svim pravcima, pružaju konstruktivne povratne informacije, stimulišu kreativno razmišljanje, razmenu znanja, ideja i mišljenja, učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka imaju velike šanse da izgrade angažovanost zaposlenih (Lukić i Vračar, 2018). Takođe, podsticanjem pozitivne radne atmosfere, obezbeđenjem dobrih radnih uslova, adekvatnog sistema ocenjivanja i nagrađivanja rezultata zaposlenih lideri pozitivno utiču na proces brendiranja poslodavaca (Lukić, Brkljač i Perčić, 2019), a samim tim i na angažovanost zaposlenih.

ZAKLJUČAK

Poslednjih decenija težnja svake organizacije jeste da ima što veći broj angažovanih zaposlenih jer oni predstavljaju osnov daljeg razvoja i napretka. Ova težnja postaje još izraženija u kriznim uslovima, kada je organizacija pomerena iz svog uobičajenog načina poslovanja i funkcionisanja. Tada, više nego ikada, angažovani zaposleni predstavljaju ključ opstanka, ali i uspeha. Jedan od prioriteta svakog lidera jeste da izgradi, unapredi ali i neguje angažovanost zaposlenih. U tu svrhu, lideri imaju na raspolaganju različite modele angažovanosti. Zadatak lidera jeste da sagledaju ključne karakteristike i specifičnosti modela angažovanosti i da shodno situaciji i okolnostima izaberu onaj model koji najbolje odgovara potrebama i dugoročnim ciljevima organizacije.

LITERATURA

1. Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M. & McKibben, E. S. (2007). Self-Engagement at Work. In: Nelsdon, D., & Cooper, C. L. (Eds.) Positive Organizational Behavior. Accentuating the positive at work (pp. 143-158). Sage Publications.
2. [Burke \(2014\). Employee Engagement Drivers Customer Engagement & Business Success. Employee Engagement Matters – How Highly Engaged are Your Employees? Dostupno na: https://www.burke.com/Library/ProductSheets/Burke%20-%20Employee%20Engagement.pdf](https://www.burke.com/Library/ProductSheets/Burke%20-%20Employee%20Engagement.pdf), (pristupljeno 17.04.2020.)

3. Choudhury, S. & Mohanty, M. K. (2018). A Conceptual Model of Employee Engagement – From the Perspective of Manufacturing Industry. *Research Review International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(7), str. 290-296.
4. Garić, T. & Bavrka, T. (2020). Ključne karakteristike transfera znanja u primarnoj zdravstvenoj zaštiti: primjer praktične nastave u fizikalnoj medicini i rehabilitaciji, *SKEI međunarodni interdisciplinarni časopis*, 1(1), str. 56-67.
5. Lazarević, S. & Lukić, J. (2018). Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study. *Economic Themes*, 56(3), str. 301-319.
6. Lukić, J. & Lazarević, S. (2018). Sources of Workplace Stress in Service Sector Organizations. *Facta Universitatis, Economics and Organization*, 15(3), str. 217-229.
7. Lukić, J. & Lazarević, S. (2019). A Holistic Approach to Workplace Stress Management. *School of Business*, 1, str. 130-144. DOI 10.5937/skolbiz1-21872
8. Lukić, J., Brkljač, M. & Perčić, K. (2019). Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Marketing*, 50(2), str. 83-93.
9. Lukić, J., Jaganjac, J. & Lazarević, S. (2020). The Successfulness of Crisis Management Teams' Response to Crisis Caused By COVID-19 Pandemic. *Ekonomika preduzeća*, 68(7-8), str. 545-556.
10. Lukić, J. (2020). Zašto je važno imati angažovane zaposlene u uslovima pandemije korona virusa? Dostupno na: <https://mbs.edu.rs/mbsblog/zasto-je-vazno-imati-angazovane-zaposlene-u-uslovima-pandemije-korona-virusa/>, (pristupljeno 05.03.2021.)
11. Lukić Nikolić, J. (2021). Angažovanost zaposlenih sa organizacionim ponašanjem i menadžmentom ljudskih resursa. Beograd: Visoka škola modernog biznisa (knjiga u štampi).
12. Ljubojević, Č. & Lukić, J. (2020). Građani u ulozi lidera u procesu socijalnih inovacija. 10. Međunarodna konferencija „Razvoj javne uprave“, Hrvatska, Vukovar: Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, str. 152-160.
13. Penna (n.d.). Meaning at Work. Research Report, dostupno na: <https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31-Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf>, (pristupljeno 16.04.2020.)
14. Scottish Executive (2007). Employee Engagement in the Public Sector. A Review of Literature, dostupno na: <https://www2.gov.scot/resource/doc/176883/0049990.pdf>, (pristupljeno 02.11.2020.)
15. TalentKeepers (2015). The Perfect Storm: Employee Engagement, Extraordinary Customer Experience, & Solid Sales Performance, dostupno na: <https://www.talentkeepers.com/wp-content/uploads/2015/03/The-Perfect-Storm-Engagement-Customer-Experience-Sales-Performance-2015.pdf>, (pristupljeno 18.04.2020.)
16. Thomas International (2016). Employee Engagement. All you need to know about employee engagement. Thomas International Ltd, dostupno na:

- <https://docplayer.net/26718471-Employee-engagement-all-you-need-to-know-about-employee-engagement.html>, (pristupljeno 05.05.2020.)
17. Zinger, D. (2010). Zinger Model, dostupna: <http://www.davidzinger.com/zinger-model/>, (pristupljeno 20.10.2019.)
 18. Čamdžija, K. & Čamdžija, E. (2020). Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika. SKEI međunarodni interdisciplinarni časopis, 1(1), str. 31-45.