

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV IZBRANIH DEJAVNIKOV NA ZAVZETOST V
KADROVSKIH AGENCIJAH**

Ljubljana, junij 2020

ŠPELA FILIPIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Filipič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv izbranih dejavnikov na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI DEL	3
1.1 Zavzetost	3
1.1.1 Opredelitev zavzetosti.....	3
1.1.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih pri delu	5
1.1.3 Posledice zavzetosti zaposlenih pri delu	8
1.2 Osebnostne lastnosti	10
1.2.1 Opredelitev ekstravertiranosti	12
<i>1.2.1.1 Vedenje ekstravertiranih zaposlenih pri delu</i>	12
<i>1.2.1.1 Vedenje introvertiranih zaposlenih pri delu</i>	14
1.2.2 Opredelitev nevroticizma	16
<i>1.2.2.1 Vedenje bolj nevrotičnih zaposlenih pri delu</i>	18
<i>1.2.2.2 Vedenje manj nevrotičnih zaposlenih pri delu</i>	18
1.2.3 Opredelitev odprtosti	20
<i>1.2.3.1 Vedenje bolj odprtih zaposlenih pri delu</i>	21
<i>1.2.3.2 Vedenje manj odprtih zaposlenih pri delu</i>	23
1.3 Nagrajevanje	24
1.3.1 Opredelitev denarnega nagrajevanja.....	24
1.3.2 Vrste denarnega nagrajevanja	26
1.3.3 Vplivi denarnega nagrajevanja	28
1.4 Opredelitev odnosa med zaposlenimi	30
2 EMPIRIČNI DEL	33
2.1 Hipoteze	33
2.2 Predstavitev merskega instrumenta in vzorca	34
2.3 Rezultati raziskave	35
2.4 Preverjanje hipotez	46
3 DISKUSIJA	49
3.1 Priporočila podjetjem	50
3.2 Omejitve dela	51
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste plačil oziroma nagrajevanj.....	27
Tabela 2: Celovit sistem nagrajevanja	28
Tabela 3: Spol.....	35
Tabela 4: Starost.....	36
Tabela 5: Stopnja izobrazbe	36
Tabela 6: Regija bivanja.....	37
Tabela 7: Zavzetost zaposlenih	39
Tabela 8: Denarno nagrajevanje.....	41
Tabela 9: Razumevanje s sodelavci	43
Tabela 10: Osebnostne lastnosti.....	45
Tabela 11: Vpliv razumevanja s sodelavci na zavzetost zaposlenih.....	46
Tabela 12: Vpliv denarnega nagrajevanja na zavzetost zaposlenih	47
Tabela 13: Vpliv ekstravertiranosti na zavzetost zaposlenih	47
Tabela 14: Vpliv nevroticizma na zavzetost zaposlenih	48
Tabela 15: Vpliv odprtosti na zavzetost zaposlenih.....	48
Tabela 16: Povprečne vrednosti dejavnikov zavzetosti	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija dejavnikov zavzetosti.....	5
Slika 2: Vplivi na zavzetost in delovno uspešnost	8
Slika 3: Celoten sistem plač in nagrajevanja.....	25

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Celoten izpis preverjanja hipotez iz programa SPSS	4

SEZNAM KRATIC

std. = standardni
aritm. = aritmetična

UVOD

Zavzetost zaposlenih je na splošno opredeljena kot raven zavzetosti in vključenosti zaposlenega do svoje organizacije in njenih vrednot. Kadar je zaposleni zavzet, se zaveda svoje odgovornosti za poslovne cilje in obenem motivira svoje sodelavce za uspeh organizacijskih ciljev. Pozitiven odnos zaposlenega do njegovega delovnega mesta in njegovega vrednostnega sistema se odraža kot pozitivna čustvena povezanost zaposlenih do svojega dela (Anitha, 2014).

Kot lahko razberemo iz že podprtih teorij, ki razlagajo o pomembnosti določenih faktorjev na zavzetost zaposlenih, imajo nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, razgibanost dela in osebne karakteristike pomembno vlogo pri zavzetosti.

Ni skrivnost, da se posamezniki v združbah ob enakih dogodkih odzivajo drugače. Ravno osebnost je dejavnik, ki se ne sme spregledati pri vplivu na zavzetost zaposlenih. Ekstraverzija oziroma ekstravertiranost je lastnost, s katero so posamezniki bolj osredotočeni na zunanji svet, v nasprotju z bolj introvertiranimi posamezniki, kateri naj bi bili bolj osredotočeni na svojo notranjost (Wilt & Revelle, 2016).

Nevroticizem oz. nevrotičnost pa je pojasnjena kot temperament, ki vključuje nagnjenost k negativnemu odzivanju kot odziv na različne vire stresa. Negativna čustva, ki se običajno obravnavajo kot sestavni del te lastnosti, vključujejo tesnobo, strah, razdražljivost, jezo in žalost. Poleg pretiranega negativnega čustva je za nevroticizem značilno tudi prodorno dožemanje, da je svet nevaren in grozeč kraj, skupaj s prepričanji o lastni nesposobnosti obvladovanja ali obvladovanja zahtevnih dogodkov (Barlow, Ellard, Sauer-Zavala, Bullis & Carl, 2014).

Odprtost na delovnem mestu je ena izmed pomembnih osebnostnih lastnosti posameznika na delovnem mestu. Odprtost napoveduje strokovnost, "prilagodljivost" in proaktivnost na ravni posameznikov, skupin in organizacij. Odprtost je večdimenzionalni konstrukt, za katerega so značilni inteligenca, kreativnost, radovednost, nekonvencionalnost in širokobistnost (Madrid & Patterson, 2016).

Razumevanje s sodelavci je ključ do dobre organizacijske klime. Organizacije sestavljajo posamezniki, ki morajo sodelovati, da bi opravili svoje delo učinkovito. Zato so ključni odnosi oziroma razumevanje med sodelavci. To lahko definiramo kot interakcije in epizode medsebojne izmenjave, kar so gradniki, ki dolgoročno ustvarjajo odnos (Peyrat-Guillard, Glinska & Newes, 2014).

Zelo pomemben dejavnik pri zavzetosti zaposlenih je tudi nagrajevanje. Že nekaj časa se podjetja nagibajo k trendom fleksibilnega nagrajevalnega sistema, kjer je zaposlen plačan glede na uspeh in ne več fiksno glede na ure dela. Nagrajevalni sistem je način spodbujanja

delavcev s finančnimi ali nefinančnimi nagradami. Uspeh se lahko meri po različnih kriterijih, zato razlikujemo plačila glede na individualno uspešnost, skupinsko uspešnost, organizacijski dobiček itd.

Nagrajevanje je sestavni del organizacijskega upravljanja. Razmerje med denarnim nagrajevanjem in finančno uspešnostjo je pomembno za raziskovalce in strokovnjake. Denarno nagrajevanje izboljšuje potrjeno uspešnost, privabljanje in zadrževanje sposobnih zaposlenih in motiviranje zaposlenih (Feng, Wang & Saini, 2015).

Medtem ko lahko vsi oddelki v podjetju izvajajo in bi morali izvajati različne ukrepe za angažiranje zaposlenih, so oddelki za človeške vire še posebej pomembni za uspešnost pristopov k angažiranju zaposlenih. Zelo pomembno je, da se delavci v kadrovskega agencijah najprej zavedajo svoje zavzetosti in načinov za njeno zavzetost.

V teoretičnem delu s pomočjo ugotovitev različnih avtorjev raziskujemo osebnostne lastnosti (ekstravertiranost, nevroticizem in odprtost), nagrajevanje, odnose med zaposlenimi in zavzetost. V empiričnem delu nato skozi lastno raziskavo ugotavljamo, kako ti posamezni dejavniki vplivajo na zavzetost zaposlenih, pri čemer se osredotočamo izključno na zaposlene v kadrovskega agencijah.

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju pomembnosti vpliva izbranih dejavnikov, ki so osebnostne lastnosti, razumevanje s sodelavci in nagrajevanje, na zavzetost zaposlenih v kadrovskega agencijah.

Z izvedeno raziskavo želimo prikazati, kako je lahko na delovnem mestu pri vsakem zaposlenem zavzetost posledica različnih naštetih dejavnikov in lahko pri sicer precej nespremenjenih osebnostnih lastnostih in s spremembo nagrajevalnega sistema ter razumevanja s sodelavci, organizacije dosežejo spremembe pri zavzetosti zaposlenih.

Glavni cilj magistrskega dela je proučiti vpliv dejavnikov osebnostnih lastnosti, razumevanja s sodelavci in nagrajevanja na zavzetost zaposlenih.

Poleg tega so cilji še:

- proučiti pomen posameznega dejavnika na zavzetost zaposlenih v kadrovskega agencijah,
- izvesti kvantitativno raziskavo o vplivu različnih dejavnikov na zavzetost zaposlenih v kadrovskega agencijah,
- raziskati literaturo na temo vpliva dejavnikov na zavzetost zaposlenih in le-to primerjati s svojimi ugotovitvami s proučevanjem industrije človeških virov.

Skozi svojo raziskavo bomo preverili naslednje hipoteze:

H1: Razumevanje s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

H2: Denarno nagrajevanje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

H3: Ekstravertiranost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

H4: Bolj nevrotični zaposleni so v povprečju manj zavzeti na delovnem mestu kot manj nevrotični v kadrovskih agencijah.

H5: Odprtost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

V prvem delu magistrskega dela smo s pomočjo deskriptivne metode proučili literaturo, povezano z zavzetostjo zaposlenih. Nato smo natančneje analizirali tri dejavnike, ki so povezani z zavzetostjo zaposlenih, to so osebnostne lastnosti, nagrajevanje in razumevanje s sodelavci. Pri tem smo poizvedovali, kako določen pojav vpliva na zavzetost, in našli primere določenih osebnosti, nagrajevanj in odnosov med sodelavci.

Po pregledu literature oziroma sekundarnih podatkov, smo v drugem delu uporabili primarne podatke. Izvedli smo namreč raziskavo, pri kateri smo na podlagi 121 anketiranih, zaposlenih v kadrovskih agencijah, raziskali, kako trije omenjeni dejavniki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Anketirali smo zaposlene iz kadrovskih agencij: Workforce, Adecco, Naton, Rekruter, Competo, Trenkwalder in Kariera.

1 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu predstavljamo dosedanje ugotovitve domačih in tujih avtorjev. V prvem podpoglavju opisujemo zavzetost, v drugem osebnostne lastnosti, sledi denarno nagrajevanje, zaključujemo pa ga z razumevanjem s sodelavci.

1.1 Zavzetost

V magistrski nalogi je ključen pojem zavzetost zaposlenih, saj se nanj navezujejo vsi vplivi izbranih dejavnikov. V tem poglavju je razloženo, kaj zavzetost sploh je in kako se odraža pri delu zaposlenih.

1.1.1 Opredelitev zavzetosti

Zavzetost je pozitivno, afektivno-motivacijsko stanje z veliko energije, združeno z visoko stopnjo predanosti in močno usmerjenostjo v dejanja (Schaufeli & Bakker, 2010). Bakker in Albrecht (2018) nato povzemata, da si sodobne javne in zasebne organizacije prizadevajo zaposliti zavzete zaposlene, saj se je izkazalo, da zavzetost sovпада z visoko stopnjo ustvarjalnosti, uspešnosti opravi, vedenjem organizacijskega pripadnika in zadovoljstvom strank.

Delovna zavzetost je po Schaufelietu in sodelavcih (2002) najpogosteje opredeljena kot pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje uma, za katero so značilne živahnost,

predanost in »fokusiranost«. Bakker in Albrecht (2018) ugotavljata, da imajo zavzeti zaposleni pri svojem delu visoko raven energije, so navdušeni nad svojim delom in so popolnoma zatopljeni v svoje delovne dejavnosti. MacLeod (brez datuma) trdi, da je delovna zavzetost pristop delovnega okolja, ki se ob pravih pogojih rezultira v vseh zaposlenih v organizaciji, da dajo vse od sebe, so predani ciljem in vrednotam podjetja, so motivirani, da doprinesejo k uspehu podjetja in se pri tem hkrati bolje počutijo.

Paziti moramo, da pojem zavzetost zaposlenih ne enačimo s podobnimi izrazi, kot so zadovoljstvo zaposlenih in/ali sreča zaposlenih. Oseba je namreč lahko srečna v službi, ampak ni zavzeta, saj ne dela trdo, produktivno in za korist organizacije. Oseba je lahko tudi zadovoljna na delovnem mestu, pri čemer lahko dela, ne da bi se pritoževala, ne bo pa naredila več od tega, saj se ne počuti dovolj energično in predano (Kruse, 2012).

Ko merimo zavzetost, lahko le-to razdelimo v tri skupine oziroma stopnje (Gallup, 2006):

1. ZAVZETI so tisti zaposleni, ki delajo z visoko stopnjo energije, veselja in strasti ter čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. S svojim delom se poistovetijo in so zato izvor inovacij, ki pomagajo pri razvoju podjetja. Pri tem zaupajo v svoje sodelavce in vodje.

2. NEZAVZETI zaposleni so precej pasivni in deloma tudi miselno odsotni, saj naredijo med delovnim časom le delovne naloge, ki jih res morajo. Pri tem so pogosto zaspani, v delovne naloge vlagajo le svoj čas in zelo nizko stopnjo energije in strasti.

3. AKTIVNO NEZAVZETI zaposleni niso nezadovoljni le na svojem delovnem mestu, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izražajo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Hkrati tudi škodljivo vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo kupcev in poslovnih partnerjev.

Danes ogromno zaposlenih dela pod prisilo ali pa so vsaj nezadovoljni in hkrati nezavzeti na svojem delovnem mestu. Čeprav se večina podjetij zaveda pomembnosti zavzetosti in natančno merijo zavzetost z vprašalniki, le-ta pri delu z leti vedno bolj upada. Podjetje Gallup (2006) je v svojih raziskavah ugotovilo, da je na svetovni ravni bilo še tri leta nazaj le 13 odstotkov delavno zavzetih zaposlenih. Sklepamo lahko, da danes številka ni bistveno drugačna. Določeni pristopi so bili znanstveno in eksperimentalno preverjeni kot uporabni za spremembo individualne in poslovne uspešnosti, ki pa so podprti s strateškimi in taktičnimi transformacijami organizacijske kulture. Zaposleni bodo sčasoma torej bolj zavzeti, če bo podjetje integriralo zavzetost v njegovo strategijo človeškega kapitala, ustvarilo večletni načrt za doseg ciljev povečanja zavzetosti v prihodnosti, povežalo zavzetost tudi z ostalimi konstrukti in prioriteta podjetja (Mann & Harter, 2016).

Zavzetost zaposlenih hierarhično razvrstimo v 4 dimenzije glede na 12 dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost. Organizacije, sestavljene iz zaposlenih, ki dosejajo vse štiri dimenzije

zavzetosti, bodo torej po vsej verjetnosti dosegale tudi boljše rezultate. Primarno so v pogojih za doseganje dimenzij zavzetosti vpleteni čustveni elementi, ki razkrivajo naše osnovne človekove potrebe, npr. biti prepoznani kot posamezniki in prispevati. Na lokalni ravni lahko menedžerji vplivajo na najosnovnejše potrebe zaposlenih tako, da postavijo jasna pričakovanja in zagotovijo vse potrebne vire za delo, poleg tega pa lahko spodbujajo zaposlene in jih napolnijo z energijo ter s tem pokažejo, da jim je mar. Na sliki 1 prikazujemo dejavnike zavzetosti, hierarhično razvrščene glede na osnovne potrebe, podporo vodstva, timsko delo in rast v sklopu organizacije (Fleming & Asplund, 2007).

Slika 1: Hierarhija dejavnikov zavzetosti

Dejavniki zavzetosti:

- 12. Možnosti za učenje in razvoj
- 11. Napredek v zadnjih šestih mesecih
- 10. V službi imam najboljšega prijatelja
- 9. Zavzeti sodelavci za kakovost
- 8. Cilji/poslanstvo podjetja
- 7. Moje mnenje šteje

- 6. Spodbuja za moj razvoj
- 5. Vodja/nekdo v službi me ceni
- 4. Prepoznavnost v zadnjih sedmih dneh
- 3. Delam tisto, v čemer sem najboljši

- 2. Imam material in opremo
- 1. Vem, kaj se v službi od mene pričakuje



Vir: Fleming & Asplund (2007).

1.1.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih pri delu

Večina raziskav je uporabila interaktivni pristop, ki je pokazal, da obstajajo razlike pri zavzetosti pri delu med posamezniki kot rezultat različnih delovnih pogojev, osebnostnih lastnosti in vedenjskih strategij (Bakker, 2014). Vendar pa so raziskave v preteklem desetletju pokazale, da lahko delovna zavzetost niha tudi znotraj ljudi – v različnih časih in okoliščinah oziroma situacijah. Raziskave so na primer pokazale, da so delavci najbolj zavzeti med zahtevnimi izzivalnimi dvournimi delovnimi epizodami (Reina-Tamayo, Bakker & Derks, 2017), med delovnimi opravili, ki jih izvajajo ob večerih, ko si delavci dobro opomorejo (Sonnentag, 2003), in med delovnimi dnevi, ko imajo dostop do raznovrstnih virov (Bakker, 2014).

Cooper-Thomas, Xu in Saks (2018) iz različnih virov oziroma teorij povzemajo, da je zavzetost pri delu vir strasti, ki se nanaša na delavčevo vlaganje celotnega sebe v svojo vlogo. Trdijo, da se zavzetost izmenja predvsem z viri strasti na delovnem mestu, ki podobno odražajo toplino in skrb. Ugotovili so, da učenje in razvoj ter vizija in namen najbolj napovedujejo delovno zavzetost. Omenjeni avtorji predlagajo, da organizacije za bolj uspešno delovanje poskušajo najti načine za izboljšanje zavzetosti zaposlenih in da zaposlenim zagotavljajo vire, ki izkazujejo toplino in skrb.

Da pa sploh lahko govorimo o kazalnikih in vplivih zavzetosti zaposlenih, moramo odkriti tudi vzroke oziroma dejavnike, ki vplivajo na zavzetost. Organizacijski viri, katere lahko dojemamo kot fizične in psihološke vidike na različnih sistemskih ravneh posameznih organizacij in ki so splošni za vsa delovna mesta, lahko direktno vplivajo na organizacijsko klimo, delovne vire in na koncu posledično indirektno na zavzetost zaposlenih. Na splošno lahko rečemo, da nam organizacijski viri služijo kot vir podpore za delavčeve boljše psihološke in motivacijske rezultate ter rezultate, ki se odražajo na ravni obnašanja, odnosa in timskega dela. Opravljena raziskava v Avstraliji med respondenti iz mešanih industrij dela je torej potrdila, da organizacijski viri, kot so strateška usklajenost med zaposlenimi, jasnost organizacijskih ciljev, podpora višjih vodstvenih kadrov, organizacijska prilagodljivost, avtonomija in dojemanje zaposlenih o uporabljenih praksah kadrovanja vplivajo na zavzetost zaposlenih (Albrecht, Breidahl & Marty, 2018).

Kot je prikazano v 4 dimenzijah zavzetosti, veliko od naštetih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, ni odvisno neposredno od nas samih. Sami smo tisti, ki lahko primarno vplivamo na svojo čustveno inteligenco in s tem vplivamo na spremembe, ki so v največji meri odvisne samo od nas, to so spremembe v našem razmišljanju, čustvih in obnašanju. Po besedah avtorice McKee (2017) moramo v vsakodnevnih dejavnostih aktivno iskati smisel in namen v našem delu, gojiti upanje v sebi in drugih ter graditi prijateljska razmerja v službi. Vse to je torej kazalnik zavzetosti na delovnem mestu.

Poleg tega pa si lahko delo samoiniciativno preoblikujemo kar sami. S tem lahko zaposleni delu dajemo večji smisel kot sicer in tako uresničujemo svoje poslanstvo. Takšen pristop k delu povečuje posameznikovo motivacijo, zadovoljstvo, zavzetost in na koncu delovno uspešnost, kar posledično prinaša ugodne učinke za zaposlene in hkrati za zaposlujočo organizacijo (Pintar & Mihelič, 2015).

Avtorja članka Pintar in Mihelič (2015) predlagata sledeče: »Preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja različno vplivajo na stališča pri delu in posameznikovo vpetost v delo. Zaposleni naj pri opravljanju nalog razmišljajo o tem, kaj jim predstavlja izziv ter naj tem nalogam posvetijo več časa, energije in pozornosti. Zaposleni lahko gradijo in ohranjajo odnose s sodelavci na različne načine. S tistimi, ki se dobro razumejo, lahko odnose poglobijo, medtem ko lahko z drugimi zmanjšujejo interakcije.«

Po drugi strani je v delovnem okolju veliko dejavnikov, ki niso odvisni od delavcev samih, ampak je za njih odgovorna organizacija. Gibbons (2006) v svoji analizi razišče dvanajst dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in nato izpostavi osem tistih, ki so najbolj pogosti v vseh publikacijah. Osem dejavnikov, ki proaktivno povečujejo zavzetost, je:

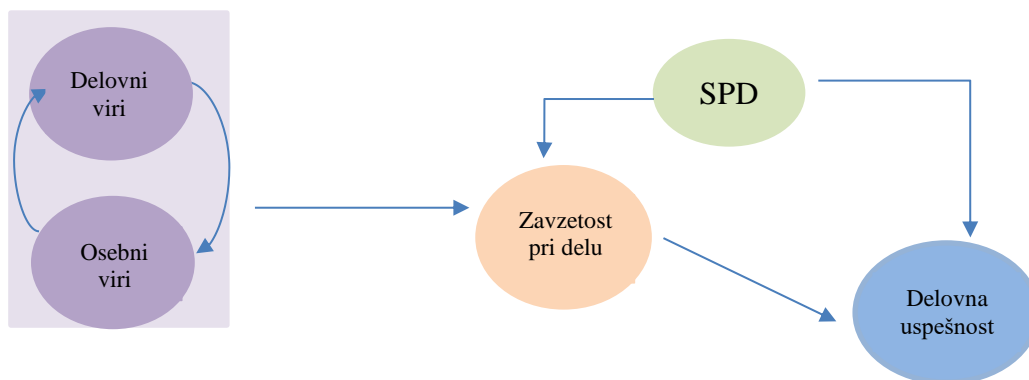
- 1 Zaupanje in integriteta – to je gonilna sila, ki zagotavlja, da menedžerji skrbijo za delavce, da se jim delavci lahko zaupajo, in da vzpostavljajo ustrezne komunikacijske kanale.
- 2 Ujemanje osebe z danim delom – kadroviki morajo pripraviti navdušujoča in izzivalna delovna mesta, ki ustrezajo karakteristikam zaposlenih. To je potrebno, da lahko vsakodnevna vsebina in vloge dela predstavljajo dobro duševno in čustveno počutje zaposlenih.
- 3 Sinhronizacija uspešnosti posameznika in organizacije – ta dejavnik je odvisen od tega, v kolikšni meri zaposleni ceni strateške cilje podjetja in se zaveda širšega vpliva posameznikovega prispevka k splošni uspešnosti podjetja.
- 4 Priložnosti za rast kariere – zaposleni morajo dobiti občutek o možnostih za poklicno rast in napredovanje, kar sovpada s stalnim učenjem in usposabljanjem v organizaciji.
- 5 Ponos na podjetje – če so zaposleni ponosni na to, v katerem podjetju delajo, jim to avtomatično vzbuja samozavest in zavzetost pri delu. Poleg tega se lahko pohvalijo s podjetjem in ga tako promovirajo potencialnim kupcem oziroma na splošno širši množici.
- 6 Sodelavci – sodelavci, ki se med seboj podpirajo in sodelujejo, bodo s tem zvišali stopnjo zavzetosti.
- 7 Razvoj zaposlenih – se nanaša na zaznavanje, da si podjetje posebno prizadeva za razvoj osebnih veščin zaposlenih.
- 8 Vodja – dober delovni odnos s svojim nadrejenim je dejavnik, ki poveča stopnjo zavzetosti zaradi vzajemnega spoštovanja in zaupanja, posledično pa večje sproščenosti na delovnem mestu.

McBain (2007) raziskuje, kaj vpliva na zavzetost, in dejavnike razdeli v tri skupine:

1. Dejavniki v sklopu organizacije (organizacijska kultura, vrednote in vizija, znamka)
2. Dejavniki v sklopu managementa in vodenja (najvišje pozicionirani vodje, direktni nadrejeni, komunikacija)
3. Dejavniki v sklopu dela (prepoznavnost, podpora sodelavcev, razvoj potenciala, jasno definirana pričakovanja, fleksibilnost, razmerje med delom in prostim časom, vključenost v odločitve, delovno okolje)

K zavzetosti zaposlenih v splošnem prispevajo delovne zahteve, ki zajemajo umske zahteve, odgovornost, delovno obremenitev, časovni pritisk, čustvene zahteve in fizične zahteve ter vire pri delu, ki so npr. povratna informacija, raznolikost nalog, priložnosti za napredek, podpora, transformacijski vodja, nadzor in samostojnost pri delu. Na sliki 2 je razvidno, kako posledično tudi zavzetost vpliva na delovno uspešnost (Bakker, 2014).

Slika 2: Vplivi na zavzetost in delovno uspešnost



Vir: Bakker (2014).

1.1.3 Posledice zavzetosti zaposlenih pri delu

Zavzetost zaposlenih je tesno povezana z izkušnjami zaposlenih. Izkušnja zaposlenega je širši pojem od zavzetosti zaposlenega in je v več pogledih odstranjevanje nepotrebnih ovir, da dosežemo zavzetost. Boljšo izkušnjo zaposlenega lahko dosežemo z različnimi pozitivnimi percepcijami, ki jih imajo zaposleni o svojih interakcijah z organizacijo, v kateri delajo. V kolikor nam uspe izboljšati delavčevo izkušnjo, nam po vsej verjetnosti uspe tudi povečati stopnjo zavzetosti (Chitre, 2019).

Sodelovanje ali partnerstvo s sindikatom v posameznem podjetju, kar lahko torej enačimo z zaposlenimi na splošno, vodi do veliko boljših rezultatov za zaposlene in hkrati organizacijo namesto konfliktnih odnosov. Posameznikova zavzetost pri delu na eni strani in hkrati sodelovalna oziroma timska zavzetost na drugi, prinašata pozitivne rezultate. Bolj ko je navzkrižje med menedžerji in delavci, manjše bodo medsebojne koristi. Dva pristopa po raziskavi dosežeta najvišje stopnje uspešnosti pri vodenju in komunikaciji z zaposlenimi. Partnerstvo s sindikati v kombinaciji z dobro razvitimi kadrovskimi politikami in dobri odnosi med vodilnimi in podrejenimi brez uradnega sindikata v kombinaciji z dobro razvitimi kadrovskimi politikami se zdi boljše kot kombinacija konfliktnih odnosov s sindikati in dobro razvite kadrovske politike. To pomeni, da bo neposredno sodelovanje z zaposlenimi in pristno »partnerstvo« s sindikatom ali brez njega imelo boljše rezultate kot poskušanje doseči zavzetost zaposlenih s »tradicionalnim« konfliktnim in avtorskim pristopom (Townsend, Wilkinson & Burgess, 2013).

Nazir in Islam (2017) sta v svoji raziskavi dokazala, da zavzetost zaposlenih pomembno pozitivno vpliva na delovno uspešnost in hkrati na efektivno predanost. Odkrila sta tudi pozitivno korelacijo med podporo, dano s strani organizacije na delovno uspešnost, in predanostjo. To pomeni, da se podjetjem dejansko splača vlagati v zaposlene, saj se jim dobro delo povrne s še boljšimi rezultati posameznikov.

Priporočeno je, da organizacije uvedejo programe, ki obravnavajo potrebe in pomisleke zaposlenih (npr. fokusne skupine, ankete in predloge programov oziroma projektov), prav tako pa zaposleni potrebujejo skrb in podporo pri demonstracijah (npr. redni sestanki, možnost fleksibilnega dela itd.). Poleg tega je pomembno v podjetju ohranjati nizko fluktuacijo, predvsem je potrebno ohraniti dobro razvit kader, ki je za podjetje ključnega pomena. Zavzetost zaposlenih je namreč neprestan in dolgotrajen proces, ki zahteva stalne interakcije, da lahko sčasoma pride do vzajemne soodvisnosti in koristi. Tako je pomembna stalna komunikacija, aktivno dokazovanje in cenjenje zaposlenih ter skrb za njihovo dobro počutje. S to uvedeno strategijo ima lahko zavzetost zaposlenih pozitivne posledice na družno v širšem pomenu (Nazir & Islam, 2017).

Avtorji Townsend, Wilkinson in Burgess (2013) povzemajo iz raziskav, da je zavzetost zaposlenih povezana z visoko produktivnostjo in uspešnostjo. V podjetju Hay Group so ugotovili, da so bili v pisarni z zavzetimi zaposlenimi kar 43 odstotkov bolj produktivni (Murlis & Schubert, 2001).

Gallup (2006) pa je s svojo raziskavo odkril pomembne razlike med aktivno zavzetimi in aktivno nezavzetimi zaposlenimi na več področjih dela v organizacijah. Tisti, ki so se po raziskavi uvrstili med najbolj aktivno zavzete (zgornji kvartil), so imeli v primerjavi z najnižjim kvartilom – aktivno nezavzetimi prepoznavno bolj pozitivne rezultate, med drugim tudi:

- 41-odstotno manjšo odsotnost,
- 70-odstotno manj nezgod na delu,
- 10-odstotno boljše oceno kupcev/strank,
- 17-odstotno višjo produktivnost,
- 21-odstotno višjo profitabilnost.

McBain (2007) na splošno opredeli želene učinke večje zavzetosti, ki pozitivno vplivajo na organizacijo. Če torej organizacija uspe v zaposlenem vzbuditi izboljšave na miselnem, čustvenem in vedenjskem področju, se bodo pozitivne posledice direktno odražale v lojalnosti kupcev, kupčevi uporabniški izkušnji in zadovoljstvu, večji osredotočenosti na stranke, vzpostavljanju občutka pripadnosti organizaciji, vzdrževanju rasti, manjši fluktuaciji in večji motivaciji zaposlenih.

V matriki zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti lahko poiščemo polje zavzetosti zaposlenih, ki je torej presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti. Če zaposleni niso zadovoljni in dosegajo rezultate, to delajo pod prisilo. Obratno pride do zabave na račun podjetja, v kolikor so delavci zadovoljni, vendar niso uspešni. Ko pa zaposleni niso niti uspešni niti zadovoljni, v največ primerih pride do odpovedi. Nobena

izmed zadnjih treh naštetih opcij dolgoročno ne preživi, zato si podjetja prizadevajo k povečanju zavzetosti zaposlenih (Gruban, 2005).

Radda, Majidadi in Akanno (2015) nadaljujejo z ugotovitvijo, da je povratna informacija pomemben del modela zavzetosti. V kolikor managerji pozabijo podati mnenje in prepoznavnost dobrem delu zaposlenega, to uničuje motivacijo. Prepoznavnost individualne uspešnosti in timskega dela se rezultira v delovnem okolju, ki spodbuja kreativnost in zagnanost. Predvsem povratna informacija o individualnem dobro opravljenem delu lahko vpliva na produktivnosti zaposlenega dolgoročno.

1.2 Osebnostne lastnosti

Osebnost je sestavljena iz več osebnostnih lastnosti, ki se pojavljajo pri množici posameznih oseb. Te lastnosti se med seboj razlikujejo po vsebini in obsegu. Odkrivanje osebnostnih potez in temeljnih dimenzij osebnosti je izjemno pomembno zato, ker se v njih skriva del osebnosti, ki se povezuje s tradicionalnima področjema osebnosti, temperamentom in značajem (Musek, 2015).

Osebnost je dinamična, ker se posameznikova mentalna struktura konstantno razvija skozi življenje. Osebnost in vzorci obnašanja posameznega zaposlenega postanejo pomemben konstrukt za prilagoditev in uspešnost v podjetju. Obnašanje ljudi, povezano z delom v organizaciji, izvira iz okoljih dejavnikov in dejavnikov posameznika. Od pristopa okolja (podjetja) so nato odvisni medosebni, skupinski, socialni in posameznikovi vplivi, ki zajemajo kognitivne sposobnosti, pridobljeno znanje, izrazite osebnostne lastnosti, motivacijo in fizične lastnosti (Disha, 2014).

Osebnost je torej celostni vzorec relativno trajnih telesnih, vedenjskih in duševnih značilnosti, s katerimi se posamezne osebe razlikujejo med seboj. Osebnost določa relativno trajnost, ki označuje lastnost osebnosti, da se bo pri posameznikih v različnih časih in situacijah izražala podobna osebnostna lastnost. Po drugi strani osebnost določa tudi distinktivnost, ki označuje lastnost osebnosti, da se različni posamezniki v različnih situacijah vedejo različno (Musek, 2005).

Musek (1997) razvrsti temeljne osebnostne dejavnike v tri velike skupine:

- dedni in biološki dejavniki (zajemajo dedne zasnove in dispozicije iz katerih se oblikuje posameznikova osebnost pod vplivom okolja in lastne dejavnosti),
- dejavniki okolja (temeljna spodbuda za razvoj posameznika; v strukturo osebnosti vnašajo nove pridobljene in naučene vsebine, ki posamezniku omogočajo, da preseže naravo instinktivnega bitja),
- dejavniki posameznikove lastne dejavnosti (lastna pobuda in avtonomna dejavnost usmerjata lasten razvoj in usodo posameznika).

Zavzetost zaposlenih se odraža tudi po pozitivni energiji, ki je del mentalnega stanja, katerega oddajajo zaposleni kot vložek svojega truda. Energija je poleg drugih dejavnikov (strast, entuziazem, fokus...) pomemben del konstrukta zavzetosti (Macey & Schneider, 2008).

Avtorji Young, Glerum, Wang in Joseph (2018) v svoji analizi raziskujejo korelacijo med osebnostnimi lastnostmi in delovno zavzetostjo. Odkrili so, da je od vseh dejavnikov osebnost tista, ki najbolje »razloži« zavzetost posameznika. Proaktivnost, zavedanje in ekstravertiranost so tiste lastnosti, ki imajo največji vpliv na zavzetost. Njihovi rezultati kažejo, da lahko uporaba ocenjevanja in prepoznavanja osebnostnih lastnosti pokaže, kateri zaposleni upravljajo, usmerjajo in dopolnjujejo svojo energijo pri delu in so posledično zavzeti.

Skozi leta je bilo razvitih veliko teorij o osebnostnih lastnostih, pred kratkim pa so avtorji v prispevku predlagali model merjenja osebnostnih lastnosti, kjer je zelo omejeno število glavnih dimenzij. Teorija kaže, da jih je splošno pomembnih več, izpostavijo pa večje število osebnostnih dimenzij, za katere predlagajo, da se sicer naj uporabljajo, vendar le znotraj določenih kontekstov (glede na jezik, lastnost respondenta in osebnost). Kot glavne dimenzije so določili iskrenost, status in kompetence kot stranske oziroma ostale pa mirnost, brezobzirnost, varčnost, skladnost, občutljivost, enostavnost, svetovljanstvo in strogost (Davies, Rojas-Mendez, Whelan, Mete & Loo, 2018).

Splošno najbolj znana in sprejeta teorija osebnosti je tako imenovana »The Big Five Theory« oziroma velikih pet faktorjev osebnosti. Ta teorija priznava pet osebnostnih lastnosti, po katerih lahko določimo osebnost posamezne osebe. Te dimenzije so danes označene kot (Museum, 2005):

- ekstravertiranost (angl. Extraversion): družabnost, navdušenost, pozitivnost, komunikativnost, družabnost;
- prijetnost (angl. Agreeableness): spoštljivost, odpuščanje, ljubeznivost, zaupljivost, tolerantnost, nesebičnost;
- vestnost (angl. Conscientiousness): organiziranost, odgovornost, ubogljivost, zanesljivost, temeljitost, delavnost;
- nevroticizem (angl. Neuroticism): tesnoba, jeza, depresija, samopomilovanje, napetost, nestabilnost, zaskrbljenost;
- odprtost (angl. Openness): domiselnost, radovednost, ustvarjalnost, globoko doživljanje.

Nedavno je bila narejena raziskava, v kateri so raziskovalci ugotavljali do kolikšne mere se posamezniki med seboj razlikujejo v svoji zavzetosti kot posledici njihovih karakternih lastnosti. Čeprav pri tem niso upoštevali še dodatnega vpliva drugih spremenljivk, so ugotovili, da je skoraj 50 odstotkov variabilnosti pri zavzetosti posameznikov lahko

predvidenih iz njihovih osebnostnih lastnosti. Še posebej so našli vzorce v proaktivnosti, ekstravertiranosti, vestnosti in pozitivnosti. Zaposleni, ki so torej pozitivni, optimistični, delavni in družabni, bodo po vsej verjetnosti na delu bolj zavzeti (Chamorro-Premuzic, Garrad & Elzinga, 2018).

1.2.1 Opredelitev ekstravertiranosti

Eden izmed velikih petih faktorjev osebnosti je ekstravertiranost oziroma njeno nasprotje introvertiranost. V poglavjih v nadaljevanju sta osebnostni lastnosti obravnavani ločeno.

Ekstravertiranost/introvertiranost je zelo pomembna dimenzija človeške osebnosti, saj določa lastnosti in meje med tem, kdo smo in kako se obnašamo, čeprav se same lastnosti lahko razlikujejo glede na različne situacije, v katerih se posameznik znajde. Ta dimenzija vpliva na posameznikovo razmišljanje, čustvovanje in komuniciranje in jo zato lahko uporabimo, ko nas zanimajo razlike med posameznimi osebami (Condon & Ruth-Sahd, 2013).

Musek (2010) opisuje osebnostne lastnosti na podlagi več predhodno narejenih znanstvenih raziskav. Pravi, da je bila prva poglobljena psihološka definicija pojma ekstravertiranosti podana s strani avtorja Junga (2016). Razlika med ekstravertiranostjo in introvertiranostjo izvira iz usmerjanja psihične energije (libida). Ta se pri ekstravertnih osebah usmerja v okolje, k drugim ljudem in v svet, pri introvertnih pa k sebi, v notranji svet.

Obstaja mnenje, da težko govorimo o enotni dimenziji ekstravertiranosti. Guilford (1959) je trdil, da je ekstravertiranost sestavljena iz dveh faktorjev – splošne aktivnosti in družabnosti. Ekstravertiranost je sestavljena iz več subdimenzij, ki pa so med seboj tesno pozitivno povezane, zato lahko govorimo praktično o eni skupni dimenziji – ekstravertiranosti. Eysenck (1947) je določil naslednje subdimenzije ekstravertiranosti: aktivnost, družabnost, težnja k tveganju, impulzivnost, izraznost, nerefleksivnost in nižji čut odgovornosti.

Ekstravertiranost je osebnostna lastnost, ki širše opisuje razlike med ljudmi v njihovih socialnih interakcijah, pozitivnimi čustvi, impulzivnostjo in energijsko ravnjo. Ekstravertirana oseba je v splošnem družabna, energična, entuziastična in pozitivna. Ekstravertiranost je že dolgo prepoznana kot pomembna lastnost osebnosti in jo lahko razumevamo iz psihoanalitičnih, psihometričnih in bioloških vidikov. Iz več kompleksnih sistemskih pristopov lahko združimo teorijo, ki razloži razvojne spremembe ekstravertiranosti, ki ima za posledico različne rezultate na področju npr. uspešnosti na delovnem mestu, šolskih, vedenjsko-okoljskih in ostalih uspehov (Fielden, Kim & MacCann, 2015).

1.2.1.1 Vedenje ekstravertiranih zaposlenih pri delu

Ekstravertirani posamezniki se soočajo z realnostjo in so pripravljeni prenašati miselne procese v akcijski plan. Ekstravert je torej oseba, pri kateri obstaja zmanjšanje miselnih

procesov v zvezi z neposredno opaženim obnašanjem v družbi s spremljajočo težnjo po socialnih stikih (Freyd, 1924).

Jung je prvi kategoriziral introverte in ekstraverte v štiri skupine funkcij: razmišljanje, čustva, čutila in intuicija. Posameznik je lahko introvert ali ekstravert, njegova primarna funkcija pa je ena izmed naštetih, pri čemer se izstopajoča funkcija lahko z leti pri isti osebi spreminja. Za večjo uravnoveženost v osebnosti je zaželeno, da oseba razvije nasprotno karakterne lastnosti, zato razdelitev na izključno le eno izmed dveh nasprotij ni dokončna (Snowden, 2010).

Ellershaw, Fullarton, Rodwell in Mcwilliams (2015) so v svoji raziskavi potrdili hipotezo, da je ekstravertiranost povezana z znanjem in prilagodljivostjo tima ter njegovo proaktivnostjo. Ugotovili so namreč, da je ekstravertiranost povezana z vsemi devetimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dela, pri čemer je ekstravertiranost še bolj povezana z organizacijskim znanjem, proaktivnostjo in prilagodljivostjo kot z enakimi timskimi lastnostmi.

Na podlagi zasnovane študije so preučevali vedenjske mehanizme, ki povezujejo ekstravertiranost in kognitivne sposobnosti. Opazili so šibko povezanost, ki so jo odkrile tudi druge sorodne raziskave, kar pomeni, da ekstravertiranost res pozitivno vpliva na kognitivne sposobnosti (Greiff, Stadler & Niepel, 2019).

Musek (2009) opiše ekstraverta kot osebo, ki kaže družabno, toplo, energično, aktivno in samozavestno obnašanje. Je optimistična, v splošnem se zanima za dogodke in zabavo. Ekstraverti so radi v družbi in sklepajo veliko prijateljev. Radi nastopajo in se hitro navdušujejo. V delovnem in drugem okolju radi opravljajo vodilne vloge, pri čemer jih vodi veselost, radoživost, a hkrati pomanjkanje zanesljivosti.

Ko pride do skupinskih nalog, se tam najbolje odrežejo ekstraverti, saj hitro podajajo svoja mnenja (Isaacs, 2009) in so zato ključni za viharjenje možganov («brainstorming») (Flemming, 2007). Ekstraverti v delovnem okolju radi komunicirajo, kar je lahko torej dobra lastnost, morajo pa paziti, saj lahko tako hitro pride tudi do preprirov. Njihovo razumevanje z nadrejenimi je odvisno od osebnosti nadrejenega in od tega ali bo le-ta želel, da ga podrejeni le poslušajo in naredijo po točno določenih navodilih, ali pa bo želel aktivno sodelovanje pri idejah in veliko vzajemne komunikacije. Tri najbolj pogoste vrline ekstravertov na delovnem mestu so: dobre vodstvene sposobnosti, manjše možnosti za odpoved in večja uspešnost pri delu (Hinkle, 1922).

Lyon (2019) razvrsti lastnosti ekstrovertov med boljše in slabše na delovnem mestu. Med dobre spadajo: razumevanje s sodelavci, odkritost, karizmatičnost, komuniciranje s širšo družbo sodelavcev, vodstvene sposobnosti, javna nastopanja, timsko delo, prispevanje idej, pomoč drugim, delavnost itd. Med slabše lastnosti razvrsti: slabše analitično in čustveno

ocenjevanje, pomanjkanje neodvisnosti od drugih, hitro se lahko znajdejo osamljeni, kar jim zbija energijo, preveč so samozavestni, vzvišeni in komunikativni za nekatere družbe, osredotočenost na odnose bolj kot na delo itd.

V nedavni raziskavi so ugotovili, da so posamezniki, ki se obnašajo bolj ekstravertirano ne glede na njihovo preddispozicijo osebnosti v povprečju res bolj srečni (Margolis & Lyubomirsky, 2019), kar lahko preslikamo tudi na zaposlene v podjetjih.

Po ugotovitvah avtorjev Srivastava, Angela in Vallereuxa je ekstravertiranost povezana s pozitivnostjo. Pri nadzorovanju ostalih spremenljivk so dokazali, da je ob nespremenjeni ekstravertiranosti le-ta povezana s pozitivnostjo, kar pa je povezano s socialno interakcijo. Ekstraverti so torej bolj družabni v neki skupini, kar lahko pozitivno vpliva tudi na delovno okolje. Pri interakciji z drugimi ekstraverti bolj uživajo kot introverti, zato je družbena reaktivnost za ekstraverte večja (Srivastava, Angelo & Vallereux, 2008).

1.2.1.1 Vedenje introvertiranih zaposlenih pri delu

Introvert je nasprotje ekstraverta in se odraža kot tih, sramežljiv in miren (Kim & MacCann, 2015). Freyd (1924) je združil več teorij avtorjev in opisal introverta kot osebo, ki jo odlikuje odmik od realnosti in velik poudarek na miselnih procesih. Le-te črpa direktno iz opazovanja obnašanja okolice, pri čemer se po navadi raje distancira od ustvarjanja socialnih kontaktov.

Introvert težko izraža samega sebe v javnosti, na splošno raje dela sam kot z drugimi in se izogiba timskih nalogam, rad se loti dela, ki zahteva mukotrpnost in delikatno manipulacijo, po drugi strani pa ne mara in se izogiba vsakemu postopku prodaje ali prepričevanja kogar koli, da sprejme določeno stališče. Introvert se veseli odločanja o običajnih vprašanjih, ki se pojavijo tekom dneva, pri čemer usmeri svojo pozornost navznoter. Kritičen je do drugih, zato je izjemno previden glede izbire svojih prijateljev, saj mora človeka precej natančno poznati, preden ga obravnava kot pravega prijatelja. Introverta na splošno stvari lahko hitro prizadenejo, saj je občutljiv glede pripomb ali dejanj, ki se nanašajo nanj, pri tem pa bo negativne občutke večinoma izražal sam pri sebi (Hinkle, 1922).

Očitno je, da je introvertiranost močno (negativno) povezana z družabnostjo, kar pa ne pomeni, da introverti ne cenijo socialnih interakcij. Introverti lahko govorijo enako veliko kot ekstraverti, le da to raje naredijo z eno osebo kot pa v družbi več oseb. S tem ko se družba širi, več pobude prevzamejo ekstraverti in so zato introverti bolj tihi (Cain, 2013). Mešanica ekstravertiranega in introvertiranega obnašanja je boljša v monetarnem sistemu, ko pride do prodaj. To je dosegel z analizo, kjer je ugotovil, da so posamezniki z vedenjem na sredini ekstravertiranega in introvertiranega dosegli največji znesek prodaj. Nadaljuje, da je morda bilo v preteklosti ravno poslušanje v primernih situacijah, ko preveč govorjenja ni dobro, podcenjena lastnost posameznikov (npr. na določenih razgovorih) (Wilt & Revelle, 2016).

Rezultate raziskave o vedenjskih vzorcih introvertiranih in ekstravertiranih učencev v razredu lahko zlahka preslikamo na zaposlene v podjetju. Avtor Dow je pri tem našel veliko negativno posledico za ekstraverte v formalni družbi, in sicer ekstraverti po navadi zelo težko razumejo drugo stran karakterja (introvertiranost), saj se jim velikokrat ni treba spreminjati. Zaradi tega se lahko zgodi, da so manj empatični do ostalih, avtor tudi pove, da se jim je težje prilagoditi na okolje, ki ni tako glasno, hitro in komunikacijsko, kar je v službi, kjer je lahko veliko introvertov, ki pa si želijo prav tako okolje, pogosto problematično. V delovnem okolju se morajo prilagoditi tudi ekstraverti, če želijo na dolgi rok dobro funkcionirati z ostalimi zaposlenimi (Dow, 2013).

Posamezniki z različnimi stopnjami ekstravertiranosti razmišljajo o svojih ciljih zelo različno. Bolj ekstravertirani posamezniki so bolj ciljno orientirani, pozitivno naravnani k ciljem in imajo večja pričakovanja kot introverti (Romero, Villar, Luengo & Gómez-Fraguela, 2009). To spoznanje je primerljivo z veliko drugimi raziskavami na to temo, kjer so odkrili, da je ekstravertiranost povezana z večjo delavno zavzetostjo in posledično z nagrajevanjem (Margolis & Lyubomirsky, 2019).

Introvertirane osebe lahko razdelimo v dve skupini. Prva skupina je bolj pozitivna, saj zajema tiste introverte, ki so samozadostni, delavni, zadržani, z večjo samoaktualizacijo, imajo jasno zastavljene cilje, poleg tega pa imajo raje aktivnosti, ki vključujejo bogate notranje izkušnje in introspekcijo. Druga skupina zajema introverte, ki so bolj plahi, z nizko samopodobo in zaradi preferirane odmaknjenosti težje počnejo stvari pred ostalimi, zato takrat doživljajo občutke groze (Henjum, 1982). Prva skupina je bolj ugodna za delo v pisarni, kjer so prisotne tudi druge osebe z drugačnimi (bolj ekstravertiranimi) karakterji. Na splošno introvertirani posamezniki potrebujejo več časa za končano enako nalogo (Dow, 2013) kot ekstravertirani, kar je lahko negativno za podjetje zaradi večjih stroškov, velikokrat pa tudi pozitivno, saj se introverti po navadi bolj poglobijo v vsebino in so zato rezultati bolj kakovostni.

Ljudje se velikokrat obnašajo v nasprotju z njihovimi dejanskimi osebnostmi. Čeprav se ljudje zdijo zelo stabilni, pride ob združitvi vedenj ekstravertov z introvertiranim vedenjem in obratno do precejšnjih sprememb v notranjosti posameznika (Fleeson, 2004). Po drugi strani so lahko »obratna« vedenja koristna za doseganje osebnih ciljev (Little, 2008). Protidispozicijsko vedenje lahko torej povzroči negativni vpliv ali izčrpavanje ega (potencialni stroški za pozitiven afekt). Po drugi strani pa lahko pozitivni vpliv, ki ga ustvari protidispozicijsko vedenje introvertov, napolni ego posameznika. Po raziskavi sodeč ekstravertirano vedenje bolj pozitivno vpliva na dispozicijske introverte kot obratno (Fleeson, Malanos & Achille, 2002). V delovnem okolju je zato zaželeno, da se introverti prilagodijo situaciji in se obnašajo bolj ekstravertirano, saj s tem dobro vplivajo nase (povečana pozitivnost, hkrati pa ne ustvarjajo kognitivne utrujenosti) in na druge v organizaciji. Po drugi strani so proučili dva potencialna stroška za dispozicijske introverte z

ekstravertiranim obnašanjem: negativni afekt in izčrpavanje ega ali natančneje kognitivni primanjkljaj (Zelenski, Santoro & Whelan, 2012).

Introvertirane osebe raje o stvari temeljite premislijo preden spregovorijo ali reagirajo, včasih potrebujejo za razvoj neke ideje več časa. So bolj zadržane in težje delijo svoje ideje pred ostalimi, zato velikokrat niso najboljši posamezniki za skupinska dela, saj med samim delom raje poslušajo, absorbirajo informacije in razmišljajo, kako bi lahko svoje znanje vključili v delovno nalogo (Isaacs, 2009). Pri viharjenju možganov oziroma t. i. brainstormingu pa se introverti po navadi ne odrežejo dobro, saj (naglas) ne prispevajo veliko svojih idej, ker jih ekstraverti že prehitijo (Fanning, 2000).

1.2.2 Opredelitev nevroticizma

Nevroticizem je eden izmed velikih petih faktorjev osebnosti (Goldberg, 1993). Je eden izmed prvih faktorjev, ki izhaja iz klinične populacije in v splošnem opisuje razlike v posameznikih pri nagnjenosti k negativnim čustvom (žalost, jeza, tesnoba itd.) in odgovore oziroma reakcije posameznikov na grožnje, frustracije ali izgube (Widiger, 2009). Veliko raziskav je potrdilo, da je nevroticizem kot tudi nekatere druge osebnostne lastnosti v večji meri deden (Turkheimer, 2000). Drugi vpliv na nevroticizem je okoljski in ga lahko razdelimo na skupnega in ne-skupnega. Skupni okoljski vpliv deluje na posameznike, ki odraščajo skupaj v istem okolju, ne-skupni pa diferencira take posameznike enega od drugega (Fullerton, 2006). Na to teorijo so številni podali pripombe oziroma se z njo niso v celoti strinjali. Skupne vplive na okolje je težje zaznati, tudi če so prisotni, deloma zato, ker lahko delujejo sočasno in interaktivno z genskim okoljem (Johnson, 2007). Z drugimi besedami, skupne okoljske vplive lahko moderirajo geni, kar dejansko poveča dednost konstrukta in ne odraža variiranja skupnega okoljskega vpliva (Tackett & Lahey, 2016).

Nevroticizem lahko tesno povežemo s kakovostjo življenja in subjektivnim počutjem. Tisti, z nizko stopnjo nevroticizma, ki se lahko povežejo tudi z dejavnikom emocionalne stabilnosti, so v povprečju bolj zadovoljni v partnerskem zakonu (Gattis, Berns, Simpson & Christensen, 2004), imajo večji uspeh v karieri (Roberts, Kuncel, Shiner, Caspi & Goldberg, 2007) in višjo kakovost življenja (Lynn & Steel, 2006). Nevroticizem je tudi pozitivno koreliran s socialno prizadetostjo, izčrpanostjo in čustveno izgorelostjo (Armon, Shirom & Melamed, 2012). Merjenje nevroticizma bolje napove splošno počutje in čustveno zdravje kot socialnoekonomski status. Države, ki imajo manj posameznikov z visokimi stopnjami nevroticizma, kažejo višje stopnje blaginje (McCann, 2011). Podobno sprememba osebnosti (predvsem nevroticizem) kaže na večje napovedovanje sprememb v zadovoljstvu z življenjem kot na demografskih in ekonomskih spremenljivkah (Boyce, Wood & Powdthavee, 2013) (npr. dohodek gospodinjstva, status zaposlitve itd.) (Tackett & Lahey, 2016).

Nevroticizem je ena izmed temeljnih dimenzij, ki je prisotna pri vseh pomembnih modelih osebnostne strukture. Zelo tesno je povezana z negativnimi čustvi, afekti (Watson, 1988; Watson & Clark, 1984, 1997; Watson, Clark & Tellegen, 1988). Lahko rečemo, da je sinonim nevroticizma čustvena labilnost, njeno nasprotje pa je torej čustvena stabilnost (Digman, 1997). Posamezniki z visoko stopnjo nevroticizma imajo osebnostno podlago mnogim psihičnim motnjam, zlasti pa čustvenim (nevrotskim) motnjam. Zelo pomembni sestavini nevroticizma sta anksioznost in depresivnost, ostale sestavine pa so še nagnjenost k obsesivnosti in kompulzivnosti, odvisnosti in hipohondričnosti. Nevroticizem je torej temeljna dimenzija osebnosti, ki najmočneje korelira s psihičnim blagostanjem, zadovoljstvom s seboj in z življenjem ter s psihičnim zdravjem (Musek, 2009).

Najbolj pogosto uporabljene lastnosti (tudi po teoriji velikih petih faktorjev osebnosti), ki opišejo nevroticizem so tesnoba, sovražnost, depresivnost, pretirana samokritičnost, impulzivnost in ranljivost (Musek, 2005).

Musek (2009) navede naslednje lastnosti nevroticističnega obnašanja: čustvena labilnost, napetost, skrbi, bojzani, tesnoba, občutki depresivnosti, negotovosti, pomanjkanje energije, pritoževanje, občutki nezadovoljstva, obžalovanja in nesrečnosti, nemir, občutljivost, razdražljivost, pomanjkljiva kontrola.

Nevroticizem se kot osebnostna dimenzija edini v nasprotju z ostalimi velikimi petimi faktorji osebnosti edini povezuje s psihičnim blagostanjem v nasprotni smeri, torej s to spremenljivko korelira negativno, in edini, ki se z negativnim afektom (čustvi) povezuje pozitivno. Preverjeno lahko rečemo, da je nevroticizem povezan z emocionalnim, torej manj uspešnim načinom spoprijemanja s stresi (Musek, 2015).

Avtorja Tackett in Lahey (2016) povzemata, da je nevroticizem osebnostna lastnost višjega reda, ki vključuje nagnjenost k doživljanju negativnih vplivov in čustev, vključno z občutki žalosti, tesnobe in jeze. Je ena najmočnejših lastnosti osebnosti višjega reda, ki se pojavlja v različnih okvirih lastnosti osebnosti, pa tudi v različnih populacijah (npr. na podlagi starosti ali kulture). Nevroticizem je povezan z nešteto škodljivimi zdravstvenimi rezultati, vključno z različnimi vrstami psihopatologije in fizičnimi zdravstvenimi težavami.

Izvor nevroticizma izhaja iz kombinacije genetskih dejavnikov, ki predpostavijo posameznikovo večjo reaktivnost na grožnjo ali stres, skupaj z zgodnjimi okoljskimi izkušnjami kroničnega stresa, travme ali stila vzgoje, kateri vsi načeloma povečajo težnjo po konstantnem nadzoru in zameglijo razvoj odpornosti. Ti dejavniki so skladni s splošnimi biološkimi in psihološkimi dejavniki tveganja teorije trojne ranljivosti. Kombinacija genetskih dejavnikov in škodljivih izkušenj v zgodnjih letih, ki izhajajo iz številnih različnih virov, senzibilizira ključna vezja v možganih kot odziv na akutni stres, kar vodi do spremenjene stresne reaktivnosti. Ta proces posledično vpliva na nevronske razvoj in njegovo organizacijo z dolgoročnimi učinki na način, kako posameznik obdeluje in se odziva

na informacije, povezane z grožnjami. Obe napisani značilnosti pa obetata nevroticizem (Barlow, Ellard, Sauer-Zavala, Bullis & Carl, 2014).

1.2.2.1 Vedenje bolj nevrotičnih zaposlenih pri delu

Kot so ugotovili številni avtorji, je oseba z višjo stopnjo nevrotičnosti bolj anksiozna, depresivna, nagnjena k stresu in negativnim občutkom. To sigurno vpliva tudi obnašanje na delovnem mestu, saj je bolj nevrotična oseba bolj nagnjena k odlašanju aktivnosti oziroma delovnih nalog (Gupta, Hershey & Gaur, 2012).

Ni presenečenje, da veliko delovnih pogojev, kot so pritisk, hrup, preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora odločanja, dvoumnost vlog, konflikti z nadrejenimi in ostalimi sodelavci, za določene posameznike povzročajo stres. Tisti posamezniki, ki so bolj nevrotični, se bodo na težje, slabše delovne pogoje odzvali popolnoma drugače – situacija jim bo povzročala še več anksioznosti (Folkman & Lazarus, 1984).

Organizacijski dejavniki, ki povzročajo stres, lahko izhajajo iz zahtev delovnih nalog, vlog, fizičnih zahtev in medosebnih zahtev. To lahko povzroči obremenitev za delavca in organizacijo, v vsakem primeru pa se bodo negativne posledice odražale v večjih stroških organizacije zaradi zdravstvenih psiholoških in/ali vedenjskih težav (Quick, Horn & Quick, 1987).

Stres, anksioznost in depresija (vsi pomembni sestavni deli nevroticizma) so pokazali močno povezanost z izgorelostjo in negativno produktivnostjo, v manjši meri pa tudi z zadovoljstvom v življenju in fizičnim zdravjem. Raziskava torej izkazuje, da zaposleni, ki kažejo znake stresa, anksioznosti in depresije po navadi hitreje »pregorijo« na delovnem mestu. Ti posamezniki bodo zato več svoje energije vlagali v izboljšavo svojega čustvenega stanja, zato jim bo ostalo manj energije za dejansko delo (Murphy, Duxbury & Higgins, 2006). Po drugi strani je stres (tudi nevroticizem) lahko dober, saj vzbuja v posameznikih stanje izzivov, ki se poveže s pozitivnimi občutki (Bhagat, McQuaid, Lindholm & Segovis, 1985). Če torej znamo svojo nevrotičnost nadzirati, je lahko za zaposlene do neke mere to tudi pozitiven vpliv. Depresija in anksioznost sta povezani z manjšo produktivnostjo, zato moramo paziti, kje točno naredimo mejo. Posplošeno lahko rečemo, da nevroticizem nasploh slabo vpliva na produktivnost zaposlenih in izgorelost, izključno stres pa lahko do neke mere tudi pozitivno vpliva na stanje izzivov v nas (Murphy, Duxbury & Higgins, 2006).

1.2.2.2 Vedenje manj nevrotičnih zaposlenih pri delu

Ugotovili smo, da je stres praktično sopomenka za nevroticizem oziroma je zanj največji pokazatelj. Tisti posamezniki, ki dobro obvladujejo stres, so načeloma manj nevrotični. Situacij, ki vzbudijo v nevrotičnih posameznikih stres, je veliko, predvsem na delovnem mestu jih lahko srečujemo dnevno.

Vzroki so torej različni – pritisk s strani nadrejenih, podaljšan delovni čas, negotovost glede podaljšanja pogodbe, majhna plača itd. Posledice stresa lahko razdelimo v štiri skupine (Vasanth & Reddy, 2017):

- kognitivne: tesnobne misli, slaba koncentracija, težave s spominom, strah;
- čustvene: občutki napetosti, razdražljivosti, nemira, skrbi, depresije;
- vedenjske: izogibanje nalogam, problem s spanjem, težko opravljanje delovnih nalog, stiskanje pesti, napet obraz, tresenje, spremembe v prehranjevalnih navadah;
- psihološke: napetost mišic, škrtanje z zobmi, potenje, glavoboli, slabost, sprememba telesne teže, bolečine v želodcu, utrujenost, zavedanje lastnega srčnega utripa;
- socialne: odvisno od posameznika – nekateri v stresnih situacijah iščejo družbo, nekateri se umaknejo; poleg tega se v takih primerih lahko spremeni kakovost medosebnih odnosov.

Posamezniki z nižjo stopnjo nevroticizma se bodo torej odzvali drugače na stresne situacije kot tisti z višjo stopnjo. Manj nevrotični se bodo na delovnem mestu lažje spopadali z različnimi situacijami in bodo imeli precej manj kognitivnih, čustvenih, vedenjskih, psiholoških ali socialnih posledic, če posplošimo, bodo torej ostali bolj zdravi (fizično in psihično), imeli bodo boljšo koncentracijo, boljši spomin, na delo bodo prišli bolj spočiti in brez glavobolov ali pogostih bolečin v želodcu. To jim lahko olajša samo delo, saj se tako lahko posvetijo delovnim nalogam bolj kot sami sebi in osebnim težavam.

Rezultati nedavne raziskave so pokazali, da je nevroticizem ena izmed pomembnih spremenljivk na delovnem mestu. Dokazano je namreč, da vpliva tudi na odnose med zaposlenimi, saj so posamezniki z višjo stopnjo nevrotičnosti bolj zavistni drugim sodelavcem. Bolj nevrotični zaposleni manj reagirajo na fizične in psihološke situacije okrog njih in so hkrati bolj ranljivi in se posledično več časa primerjajo z ostalimi.

Zlasti zaposleni, ki so na delovnem mestu čustveno negotovi, se običajno spopadajo s tem, da spodkopavajo svoje sodelavce, da s tem potrdijo svojo negativno samopodobo in občutke negotovosti. Nevrotični zaposleni se torej po vsej verjetnosti oziroma po večini obnašajo na ta način škodljivo, ker so zavistni (Ghadi, 2018). Tu torej tudi vidimo pozitiven efekt manj nevrotičnih zaposlenih.

Organizacijska uspešnost, zmožnosti inovacij in proizvodni stroški so lahko v nekem podjetju vedno izboljšani prek širjenja znanja med zaposlenimi (Arthur & Huntley, 2005; Lin, 2007). Ravno te potencialne koristi pa so pripeljale organizacije do motiviranja zaposlenih, da širijo svoje znanje med ostale sodelavce, s tem da so vlagale v programsko opremo za izmenjavo znanja med zaposlenimi, uvedle so sistem nagrajevanja, gradile dolgoročne odnose z zaposlenimi in vzpostavile kulturo odprtosti in širjenja znanja (Connelly & Kelloway, 2003). Kljub tem prizadevanjem pa vsi zaposleni še vedno ne delijo radi svojega pridobljenega znanja. Poleg tega rezultati analize kažejo, da je učinek

brezbrižnosti na skrivanje znanja močnejši pri tistih osebah z visoko stopnjo nevroticizma v primerjavi s tistimi, ki so manj nevrotični. Glede na to, da so posamezniki z visoko stopnjo nevroticizma bolj nagnjeni k prisotnosti neprimernega vedenja s strani ostalih članov ekipe, ni presenetljivo, da visoka stopnja nevroticizma okrepi učinek ne-deljenja znanja z ostalimi, saj so takšni zaposleni na splošno bolj navajeni neciviliziranega obnašanja od drugih (Arshad & Ismail, 2018). Ravno zaradi tega imajo torej odklonilen odnos do deljenja svojega znanja, zato je potrebno bolj nevrotične zaposlene v tem primeru ustrezno menedžirati.

1.2.3 Opredelitev odprtosti

Odprtost je tretji izmed obravnavanih velikih petih faktorjev osebnosti. Osebe, ki so bolj odprte, kažejo na splošno več vseh čustev, pozitivnih in negativnih. Medtem ko so ekstravertiranost, vestnost, nevroticizem in prijetnost vse povezane z zadovoljstvom v življenju in srečo, je odprtost edini faktor osebnosti, ki nima vpliva na to (Musek, 2015).

Avtorji Beaty in drugi (2016) povzemajo odprtost in značilnosti odprtih posameznikov. Odprtost odraža nagnjenost k domišljjskim, ustvarjalnim in abstraktnim kognitivnim procesom (McCrae & Costa, 1997). Čeprav je odprtost povezana z več psihološkimi izidi, je morda najpogosteje povezana s fleksibilnostjo vedenja in spoznanja, ki sta najpogosteje lastnosti ustvarjalnih posameznikov (DeYoung, 2015). Ljudje z visoko stopnjo odprtosti dosledno izkazujejo vrhunsko uspešnost pri ocenjevanju ustvarjalnih kognitivnih sposobnosti.

Odprtost je pomembna dimenzija osebnosti, ki se v nasprotju z ostalimi štirimi dimenzijami najbolj kaže v želji po informacijah in znanju, motivom radovednosti, raziskovalnimi in umskimi interesi na eni strani, z umetnostjo in ustvarjalnostjo na drugi strani ter z umskimi sposobnostmi na tretji strani. Bolj odprte posameznike lahko opišemo z lastnostmi: domiselnost, radovednost, nepraktičnost, zanimanje za informacije, novice, znanje in kultura, intelektualna aktivnost, občutljivost za umetnost in estetiko, eksperimentiranje ter želja po novostih in spremembah, sprejemanje razlik in sprememb, iskanje neodvisnosti in originalnosti (Musek, 2009). Bolj odprti posamezniki globlje doživljajo dogajanje okrog sebe, nagnjeni so k akcijam, novim idejam, in na splošno bolj sprejmejo vrednote (Musek, 2015). »Odprtost zajema občutljivost za umetnost in estetiko, domišljijo, težnjo po znanju in novostih ter željo po različnosti in spremembah« (Musek, 2009).

Avtor DeYoung (2015) v svojih več različnih delih razloži, da lahko odprtost delimo na dve smeri; odprtost za izkušnje (lastnost, za katero je značilno kognitivno udejstvovanje z zaznavanjem, fantazijo, estetiko in čustvi) in intelekt (lastnost, za katero je značilno kognitivno udejstvovanje z abstraktnim sklepanjem in kompleksnim reševanjem problemov). Bolj odprti posamezniki v povprečju več sanjajo, radi rešujejo zapletene težave itd. V samem ocenjevanju odprtosti obstajajo torej zelo različne sfere lastnosti, ki opišejo odprtost. Čeprav sta ta dva vidika med seboj pomembno povezana, prejšnje raziskave

vedenja in nevrološke raziskave kažejo, da napovedujejo različne izide (DeYoung, Shamosh, Green, Braver & Gray, 2009). Obe odprtosti – odprtost za izkušnje in intelekt pa kažeta pozitivno povezavo z vrednotenjem informacij, ki jih posamezniki prejmejo (DeYoung, Quilty, Peterson & Gray 2013). Odprtost opisuje posamezne razlike v kognitivnem raziskovanju, težnjo po iskanju, odkrivanju, vrednotenju, razumevanju in uporabi tako senzoričnih kot abstraktnih informacij (DeYoung, 2014). Odprtost ustreza posameznim razlikam v procesih interpretacije, ki omogočajo, da se senzorične povratne informacije preoblikujejo v model sveta, ki ga nato lahko posamezniki uporabijo tudi za odkrivanje neskladnosti med trenutnim stanjem sveta in želenim stanjem. S tem lahko določijo potencialno pomembne spodbude v okolju in z njimi napovejo, katere strategije bi lahko bile najbolj učinkovite pri zasledovanju zastavljenega cilja. Ljudje z visoko odprtostjo / intelektom imajo tako bolj zapletene in obsežne interpretacije sveta kot ljudje z nizko lastnostjo, zato bodo verjetno uporabili bolj ustvarjalne in inovativne strategije za doseg svojih ciljev (DeYoung, 2009).

Rezultati študije kažejo, da mere odprtosti (intelekt) kot npr. lestvica spoznanja in lestvica radovednosti (povezana z delom), lahko prispevajo k napovedovanju uspešnosti in zavzetosti, zato je to lahko uporaben dejavnik pri izbiri zaposlenih. Rezultati za organizacijsko zavzetost kažejo, da posamezniki z visokim nivojem odprtosti – intelekta kažejo močnejšo organizacijsko zavzetost kadar so odzivi na lastnosti nalog in organizacije same ustrezni (Mussel & Spengler, 2015).

Čeprav so nekateri teoretiki poskušali ločiti sposobnost od osebnosti, so znanstveniki že predhodno ugotovili, da so sposobnosti vključene v velikih pet dimenzij osebnosti in so očitne na več področjih. Ukrepe za motivacijo in sposobnost je torej težko popolnoma ločiti, ker imajo bolj sposobni posamezniki posledično tudi povečano motivacijo, manj sposobni posamezniki pa obratno. Poleg tega močna motivacija lahko privede do razvoja večje sposobnosti s prakso in učenjem (DeYoung, Grazioplene & Peterson, 2012).

1.2.3.1 Vedenje bolj odprtih zaposlenih pri delu

Za ustvarjalnost na delovnem mestu je potrebno generiranje novih idej in divergentno razmišljanje. Tak nastanek novih misli pa je pogosteje značilen za posameznike, ki so bolj odprti. Odprtost za izkušnje je torej pomembna osebnostna lastnost za ustvarjanje novih idej, ker vključuje težnjo po iskanju novih izkušenj v življenju, kar olajša razvoj raznolikih misli in idej. Avtor to razširi in uporabi pristop medsebojne interakcije osebnosti in tako poveže odprtost z drugimi osebnostnimi značilnostmi (npr. ekstravertiranost, potreba po spoznavanju), da tako še dodatno spodbudi ustvarjalnost (Madrid & Patterson, 2016). Bolj odprti posamezniki so lahko tako pri svojem delu bolj kreativni in pa tudi bolj koristni pri »brainstormingu«. Na splošno lahko najdejo pri kateri koli dani delovni nalogi več možnih ustvarjalnih rešitev.

Beaty in sodelavci so v raziskavi preverjali vpliv velikih pet dimenzij osebnosti na delovanje možganov (natančneje privzeto možgansko omrežje oziroma »default brain networking«). Rezultati so pokazali daleč največji vpliv odprtosti (za izkušnje) na globalno učinkovitost. Tukaj prvič dokažejo, da je funkcionalna organizacija delovanja možganov povezana z individualnimi razlikami v odprtosti za izkušnje. Bolj odprti posamezniki imajo v povprečju torej bolj učinkovito delovanje privzetega možganskega omrežja. Sumijo, da je to razmerje deloma posledica domiselnih lastnosti, ki opredeljujejo tako odprtost kot hkrati privzeto možgansko omrežje (Beaty in drugi, 2016).

Podobno ugotavljajo avtorji v drugi raziskavi, ki pravijo, da se predstavljanje oziroma zamišljanjem različnih možnosti zdi privzeta dejavnost za vse ljudi, vendar obstajajo presenetljive razlike med posameznimi ljudmi v zapletenosti, s katero ljudje raziskujejo svet zaznavno, abstraktno in domišljijsko, te razlike pa zajame ravno odprtost, ki napove razlike pri posameznikih glede delovanja privzetega možganskega omrežja (Adelstein in drugi, 2011).

Narejena je bila tudi študija, ki je proučila razmerje med odprtostjo (za izkušnje) in štiriletno delovno uspešnostjo. Povprečno se je uspešnost sčasoma povečevala, upočasnila se je pri 2,93 letih in nato začela upadati. Odprtost ni bila bistveno povezana z razlikami v uspešnosti ali linearno hitrostjo rasti uspešnosti, vendar pa se je uspešnost posameznikov, ki imajo večjo stopnjo odprtosti, upočasnila počasneje in se začela pozneje zmanjševati kot uspeh posameznikov, ki so manj odprti. Če želi delodajalec zaposliti bodoče zaposlene le kratkoročno, potem odprtost ne bo dejavnik, ki bi pri tem razlikoval kandidate po uspešnosti. Po drugi strani bodo posamezniki, ki bodo v podjetju dlje kot (zaokroženo) tri leta, po tem času bolj uspešni (Minbashian, Earl & Bright, 2012).

Sprememba stopnje odprtosti se lahko spremeni glede na povzpenjanje na višje pozicije v podjetju. Odprtost za izkušnje igra ključno vlogo pri razlaganju sprememb delovnih mest na vodstvene in strokovne položaje, medtem ko preostale štiri osebnostne dimenzije velikih pet nimajo statistično pomembnih učinkov. Zaposleni, ki so bolj odprti za izkušnje, bodo samoizbrani ali pa bodo napredovali na vodstvene in poklicne položaje. To je lahko posledica dejstva, da je odprtost za izkušnje povezana z intelektualnimi sposobnostmi in prilagodljivostjo, divergentnim razmišljanjem, ustvarjalnostjo in generiranjem novih idej, ki so zelo pomembne lastnosti za vodstvene in strokovne položaje. Spremembe delovnih mest navzgor na strokovne in vodstvene položaje napovedujejo le povečano stopnjo odprtosti za izkušnje, ne pa tudi drugih značilnosti velikih pet dimenzij osebnosti. Ko se zaposleni soočajo z novimi situacijami in pričakovanji glede vlog na vodstvenih in strokovnih položajih, se zdi, da se njihova stopnja odprtosti za izkušnje ustrezno spreminja (Nieß & Zacher, 2015).

Starbuck (2015) nato nadaljuje z ugotovitvijo, da odprtost vodij v podjetju pomembno vpliva na zadovoljstvo in druge komponente podrejenih. Vodje, ki so bolj odprti (imajo večjo

domišljijo, so bolj občutljivi in radovedni), bodo pozitivno vplivali na svoje podrejene, saj bodo ti v povprečju bolj produktivni in motivirani, z zmanjšanim absentizmom in zaskrbljenostjo, manj nesrečami, z boljšim duševnim in fizičnim zdravjem, z večjim splošnim zadovoljstvom z življenjem. Preprosto povedano, da bi voditelji lahko izkoristili ustvarjalne privrženca, morajo imeti lastnosti, ki vodijo k zmanjšanju zadržanosti glede prispevanja vpogledov in idej, med temi potrebnimi lastnostmi pa je odprtost za izkušnje.

1.2.3.2 Vedenje manj odprtih zaposlenih pri delu

Musek (2009) razdeli lastnosti odprtosti v šest skupin:

1. čut (zanimanje) za umetnost in estetski čut,
2. imaginacija (domišljija),
3. intelekt,
4. odprtost za novosti (spremembe),
5. čustvena globina,
6. liberalnost.

Manj odprti posamezniki so nedomiselnih, konvencionalnih, s pomanjkanjem domišljije, nagnjeni h konservativizmu in konformizmu, ne marajo novosti in sprememb, imajo majhno zanimanje za informacije, vztrajajo pri rutinah in tradicijah, a so pogosto bolj praktični in trdni na tleh (Musek, 2009).

Zanimive so ugotovitve avtorjev raziskave, izvedene med medicinskimi sestrami, kjer je bila odprtost pozitivno povezana s povečano usposobljenostjo ekipe, vendar ni bila pomemben napovedovalec preostalih kazalnikov uspešnosti pri delu. Hkrati pa niso mogli dokazati povezanosti med odprtostjo in proaktivnostjo, kar kaže na to, da so manj odprti posamezniki (vsaj pri medicinskih sestrah) glede na določene stereotipe še vedno lahko enako proaktivni pri svojem delu kot bolj odprti (Ellershaw, Fullarton, Rodwell & McWilliams, 2015).

Poleg tega so drugi raziskovalci ugotavljali povezavo med osebnostjo in uspešnostjo na delovnem mestu in ugotovili, da odprtost (za izkušnje) izmed velikih petih faktorjev osebnosti najmanj napove uspešnost v službi. Za razliko od drugih raziskav, ki so poskušale razložiti nizko veljavnost kriterijev glede na delovno uspešnost, ta študija raziskuje dejanski konstrukt odprtosti do izkušenj in s tem razdeli odprtost na dve razsežnosti, ki se razlikujeta glede povezave z delovno uspešnostjo. Tako so zmanjšali povezave med splošnimi ukrepi odprtosti do izkušnje in merila uspešnosti. Odprtost so pri tem razdelili na zunanjo (osredotočenost na okolje) in notranjo (osredotočenost na notranje misli in občutke). Rezultati so bili za dve skupini različni. Prva skupina zunanje odprtih posameznikov je imela višjo povezanost z uspešnostjo kot druga skupina. Zaposleni z višjo stopnjo zunanje odprtosti bolj opazujejo okolje in proaktivno iščejo zunanje ustvarjene izkušnje in se zavedajo in bolj odzivajo na dogajanje. Nasprotno je oseba z veliko odprtostjo za notranje izkušnje verjetno usmerjena navznoter, preokupirana z osebnimi mislimi in čustvi, zato se

manj zaveda sprememb ali potencialnih sprememb v delovnem okolju. Tako pomanjkanje ozaveščenosti o okolju bi lahko povzročilo zapoznele odzive in premalo vključenosti v obravnavano nalogo (Hesketh, Griffin, Davis & Bayl-Smith, 2014).

Odražanje odprtosti na delovnem mestu pa ni enako za vse zaposlitve. Za delovna mesta, ki zagotavljajo neodvisnost pri dokončanju dela, je odprtost bolj pomembna, kar pomeni, da se bodo posamezniki z nižjo stopnjo odprtosti tam slabše odrezali. Enako velja za delovna mesta z velikimi zahtevami po inovacijah oziroma ustvarjalnosti, saj se bodo tam manj odprti zaposleni slabše odrezali (Judge & Zapata, 2015).

1.3 Nagrajevanje

Kljub nenehnemu vzpostavljanju pomembnosti motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, nekatera podjetja še vedno nimajo razvitega nagrajevalnega sistema ali pa je le-ta zastarel in precej neuporaben. Vsa podjetja bi se morala zavedati, da učinkovit nagrajevalni sistem doprinese k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. V kolikor pa je sistem slabo postavljen in se z njim ne upravlja dobro, lahko vodi do demotiviranosti, slabih medsebojnih odnosov, večjemu nezaupanju in v skrajnosti lahko pripelje celo do odhoda tudi tistih najboljših delavcev, ki prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ (Gruban, 2006).

Nagrajevanje je zelo odvisno od samih okoliščin, ki obdajajo podjetje in zaposlene. Do dobrega in učinkovitega nagrajevanja pride namreč šele takrat, ko podjetje uskladi nagrajevalni sistem s svojimi značilnosti in vizijo podjetja in hkrati z družbenim in poslovnim okoljem, ki obdaja podjetje. Znanje in izkušnje so zato le izvor začetnih idej za oblikovanje lastnega sistema nagrajevanja. Na ta način, da torej upoštevamo vse notranje in zunanje faktorje bo podjetje lahko uspešno vodilo svoje nagrajevanje dolgoročno v prihodnosti (Zupan, 2001).

1.3.1 Opredelitev denarnega nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja je sistem podjetja, ki zajema usklajeno politiko, procese in prakse podjetja, vzpostavljeno z namenom nagrajevanja svojih zaposlenih glede na njihov individualen ali skupinski prispevek, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno. Sistem se oblikuje na podlagi poslovnih in strateških ciljev podjetja, velikokrat povezanih s strategijo ravnanja z ljudmi pri delu, saj tako podjetje zavaruje in pospeši doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa ustrezno oblikovan sistem nagrad potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik, 2002).

Podjetje s sistemom plač in nagrajevanja opredeli, kako bo svoje zaposlene spodbujalo k želenemu načinu dela. Pri tem opredeli odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, kar je tudi del zaposlitvene pogodbe. Če so odnosi učinkovito zasnovani, določajo poleg razdelitve denarnega in nedenarnega nagrajevanja še delavčev prispevek in gradijo

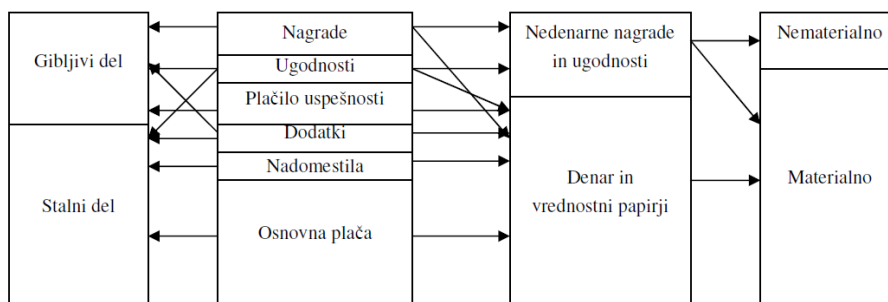
privrženost podjetju (Zupan, 2001). Plačni sistem pove, kako so zaposleni nagrajeni na podlagi njihove vrednosti, ki jo prinesejo na podlagi prispevkov, znanja in veščin organizaciji. Zajema oba – finančni in nefinančni vidik in poda filozofije, pravila, plane, strategije in procese, definirane s strani organizacije za razvoj in upoštevanje sistema (Armstrong, 2002).

Pri oblikovanju strategije sistema plač in nagrajevanja je ključno, da podjetje le-to uskladi s svojo poslovno in kadrovske strategijo in z družbenim in poslovnim okoljem. Nato primerno oblikuje plačni in nagrajevalni sistem in se odloči katere vse elemente bo vseboval (npr. plačana izobraževanja, bonusi, nagrade, večja prilagodljivost delavnika itd.). Po definiranju strateških odločitev oziroma izhodišč za oblikovanje samega sistema podjetje primerja svoje trenutno stanje z želenim ter poišče glede na odstopanja dejavnosti, ki bi odpravile razlike in pripeljale sistem plač in nagrajevanja na zeleno stanje (Zupan, 2001).

Celoten sistem nagrajevanja zajema finančne nagrade, ugodnosti pri delu in nefinančne nagrade (pohvale, osebni razvoj, pridobivanje znanja itd.). Je bistven za vsa podjetja, saj je usklajen z njihovimi strategijami in cilji, vendar mora biti podrejen zakonodaji posamezne države. Plačilni sistem ali sistem nagrajevanja je sestavljen iz osnovne plače in gibljivega dela oziroma dodatkov na osnovno plačo, ki ima danes vse večji pomen, saj vzbudi v posamezniku večji zagon in motivacijo za delo. Lahko rečemo, da sistem nagrajevanja predstavlja usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene (Lipičnik, 2002).

Plačni sistem je v splošnem sestavljen iz stalnega in gibljivega dela. V stalnega spada osnovna plača, nadomestila in dodatki, v gibljivega pa plačilo uspešnosti, ugodnosti in nagrade. Pri tem pa naj zaposleni gledajo na plačilo širše, saj je v sistem plač in nagrajevanja zajeto še usposabljanje, vidik stabilnosti zaposlitve, razumevanje s sodelavci oziroma celotna organizacijska klima, razna priznanja, možnosti napredovanj, delo v podjetju z dobrim slovesom, možnost deležništva itd. Na sliki 3 prikazujemo sestavne dele celotnega sistema plač in nagrajevanja (Zupan, 2001).

Slika 3: Celoten sistem plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001).

1.3.2 Vrste denarnega nagrajevanja

Del celotnega plačnega sistema zajema tudi nagrajevalni sistem, ki torej (v večini primerov) zajema gibljivi del plače (Zupan, 2001). Vrste nagrajevanja se razlikujejo od podjetja do podjetja, v nekaterih podjetjih možnosti nagrajevanja sploh ni, v drugih lahko najdemo več možnosti.

Armstrong (2002) razdeli nagrajevalni sistem na več skupin:

- plačilo, vezano na uspešnost posameznika: pri tem se povečanje osnovne plače ali denarnih bonusov določi z oceno uspešnosti in bonitetnimi ocenami;
- bonusi: nagrade za uspešnost, ki se izplačujejo kot denarne (pavšalne) vsote, povezane z rezultati, ki jih dosežejo posamezniki, ekipe ali celotne organizacije;
- spodbude: plačila, povezana z doseganjem predhodno zastavljenih ciljev, ki so namenjeni motiviranju zaposlenih za doseganje višjih ravni uspešnosti; cilji so običajno količinsko opredeljeni kot npr. prodani izdelki ali proizvedeni kosi;
- provizija: posebna oblika spodbude, pri kateri so prodajne osebe plačane na podlagi odstotka od lastne prodaje;
- plačilo, vezano na opravljeno storitev: povečuje se s fiksnimi prirastki na lestvici; včasih se lahko hitrost napredovanja spremeni glede na uspešnost;
- plačilo, vezano na kompetence: variira glede na stopnjo kompetenc, doseženih posamezno;
- plačilo glede na prispevke: nanaša se na plačilo tako pri rezultatih (uspešnost) kot tudi pri vložkih (usposobljenost);
- plačilo, vezano na veščine: variira glede na stopnjo veščin, doseženih posamično;
- plačilo, vezano na karierni razvoj: nagradi posameznike, ki pridobijo dodatne odgovornosti ob sočasnem oz. stranskem razvoju njihove kariere v širšem vidiku.

Ko se podjetja odločajo, kakšen sistem nagrajevanja bodo vpeljala in uporabljala, se odločajo glede na svoje cilje oddelka za kadrovske management. Najbolj pogosti cilji so (Thorpe & Homan, 2000):

- dolgoročno minimizirati izdatke za plače;
- pritegniti in obdržati želene zaposlene, izkušnje in kvalifikacije;
- motivirati delovno silo, da lahko le-ta maksimizira svojo uspešnost;
- usmeriti trud in entuziazem v specifično smer in spodbuditi določene tipe obnašanja osebja;
- podpirati in olajšati management organizacijskih sprememb.

V tabeli 1 predstavljamo Porterjevo in Lawlerjevo (1964) vzpostavitev vrste plačil oziroma nagrajevanj v podjetjih, ki se delijo glede na dan vložek posameznika.

Tabela 1: Vrste plačil oziroma nagrajevanj

Plačilo / nagrajevanje	Vložek
Osnovno plačilo	Fizični trud
Dodatno plačilo (bonus)	Psihični trud
Bonitete (npr. službeni avto)	Fleksibilnost, pripravljenost delati nadure
Prost čas – koriščenje ur	Delanje nadur
Avtonomija	Primerna prisotnost
Zanimivo in zadovoljujoče delo	Sodelovanje pri spremembah
Moč in vpliv	Zavezanost
Razumevanje s sodelavci	Iniciativa
Občutki dosežkov	Sodelovanje z drugimi
Samoocenjevanje	Navdušenje

Vir: Porter & Lawler (1964).

Seveda pa lahko podjetja znotraj zgoraj naštetih uporabijo ogromno možnosti pri posamezni skupini nagrajevanj. Pri npr. dodatnem plačilu oziroma bonusu lahko definirajo različne meje za doseg bonusa (po navadi število prodanih artiklov, skupni znesek prodaje, število narejenih artiklov itd.) in glede na to odstotek ali znesek dodatnega plačila. Izbira plačevanja in bonusov je odvisna glede na motivacijo posameznika in plane družbe za vsakega posameznika.

Najbolj poznan bonusni sistem je plačilo po učinku, kjer je delavec plačan glede na svoje rezultate. Še ena vrsta bonusnega nagrajevanja je delitev dobička, kjer je delavec delni lastnik podjetja (Thorpe & Homan, 2000).

Podjetja redno uporabljajo denarne in nedenarne vzpodbude, da motivirajo svoje zaposlene k večji produktivnosti. Vendar pa se pogosto v pogodbah o zaposlitvi uporablja opisovanje vseh možnih bonusev, čemur zaposleni ne posvečajo veliko pozornosti. Opravili so raziskavo, kjer so ugotovili, da je za posameznike in podjetje bolj učinkovito, če se namesto tega definira kazni namesto nagrad, ker pri tem posamezniki bolj trdo delajo (da se izognejo tej kazni). S kaznijo so mišljene pravice ali denar, ki se lahko izgubi, v kolikor se ne dosežejo določeni cilji. Pri tem pa morajo podjetja paziti, da ne uničijo odnosa z zaposlenimi, saj jim kazni lahko predstavljajo grožnje in posledično vnaprej slabo voljo (Nosenzo, 2016).

Towers Watson (2012) je zasnoval celovit sistem nagrajevanja, pri čemer je nagrajevanje razdelil v tri kategorije, ki ustrezajo ločenim vidikom zaposlenega v službi. Vsaka kategorija vključuje niz medsebojno povezanih programov, ki so posebej zasnovani za zadovoljitev potreb zaposlenih. Delodajalci izmed napisanih kategorij izbirajo različne elemente in tako glede na svojo strategijo poljubno kreirajo najbolj ustrezen način nagrajevanja, skladno s tem, kar si lahko privoščijo in kar je potrebno za privabljanje, motiviranje in ohranjanje dobrega kadra. V tabeli 2 so prikazani elementi celovitega sistema nagrajevanja.

Tabela 2: Celovit sistem nagrajevanja

Temeljno nagrajevanje	Karierno in okoljsko nagrajevanje	Nagrajevanje na podlagi uspešnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Osnovna plača - Dodatki - Upokojitev 	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanja/razvoj - Mentorski programi - Program za razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> - Povečanje osnovne plače (samo denarno ali napredovanje)
<ul style="list-style-type: none"> - Skrb za zdravje - Življenje in invalidnost - Prosti čas - Prostovoljni prispevki - Program pomoči zaposlenim 	<ul style="list-style-type: none"> kariere - Program mobilnosti - Diskrecijska tehnologija - Fleksibilno delo - Usklajevanja dela in prostega časa - Program družbene odgovornosti - Programi za dobrobitje 	<ul style="list-style-type: none"> - Kratkoročne spodbude - Dolgoročne spodbude - Priznanje/prepoznavnost - Načrt za delitev dobička

Vir: Watson (2012).

1.3.3 Vplivi denarnega nagrajevanja

Razne psihološke in ekonomske teorije predvidevajo, da različni sistemi nagrajevanja, njihove značilnosti in njihova implementacija vplivajo različno na motivacijo zaposlenih. Na notranjo motivacijo zaposlenih ne vpliva sistem denarnega nagrajevanja, temveč možnosti napredovanja. Sistem nagrajevanja poleg tega tudi pomembno vpliva na zadovoljstvo pri delu in višino prihodkov (npr. od prodaje), generiranih iz strani zaposlenih, torej njihovo delovno uspešnostjo. Na zadovoljstvo pri delu zaposlenih pomembno vplivata poštenost denarnega nagrajevanja, njegova transparentnost in kontrola možnosti napredovanja. Zaključimo lahko, da je dobro zasnovan sistem nagrajevanja lahko pomemben dejavnik povečanja motivacije in uspešnosti posameznih zaposlenih (Van Herpen, Van Praag & Cools, 2005).

Plača, povezana z delovno uspešnostjo, je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delovnim mestom, organizacijsko zavzetostjo in zaupanjem v vodstvo. Plačilo, vezano na dobiček podjetja, v narejeni raziskavi ni imelo podobnih pozitivnih učinkov; v bistvu so nekatere stopnje plače, povezane z dobičkom, povzročile, da so zaposleni manj predani in manj zaupajo vodstvu. Konkretno so vsi pozitivni učinki na plačilo, vezano na dobiček, odvisni od tega, v kolikšni meri je le-ta na voljo zaposlenim (Ogbonnaya, Daniels & Nielsen, 2017).

Uporaba dobrih praks, kot so zagotavljanje boljših delovnih pogojev, fleksibilen delovni čas, dobri zdravstveni in varnostni programi ter več možnosti za usposabljanje in razvoj, je usmerjeno k izpolnjevanju socialnih čustvenih potreb. Zaposleni v podjetjih, ki se obnašajo na družbeno odgovoren način, verjetno najdejo več vrednosti v ciljih podjetja, vzpostavijo močnejši občutek za samozavest ter razvijejo globlje čustvene povezave s svojimi

delodajalci, zaradi česar se lahko bolj pozitivno odzivajo na denarne bonuse, ki jih zagotavljajo delodajalci. Posledično podjetja ob večji stopnji vključenosti v družbeno odgovornost in usmerjenosti v delovno silo povečajo svojo uspešnost. Pošteno ravnanje z zaposlenimi, njihovo opolnomočenje, zagotavljanje podpore družinam zaposlenih in usklajevanje ravnotežja med delom in družino, so vse učinkovite strategije za krepitev čustvene vezi med zaposlenimi in podjetji. Glede na posledice, ki so izboljšana motivacija zaposlenih in po drugi strani morala, morajo vodilni strateško razdeliti sredstva med bonuse in naložbe v družbeno odgovornost podjetij, da bi dosegli še boljši rezultat (Feng, Wang & Saini, 2015).

V opravljeni raziskavi so dokazali, da tako denarno kot tudi nedenarno nagrajevanje povečuje uspešnost posameznikov. Čeprav so nedenarni bonusi nekoliko močnejše vplivali na uspešnost kot majhni denarni dodatki, ta razlika ni bila značilna. Medtem ko so nekateri laboratorijski poskusi pokazali, da lahko nagrade majhnega obsega ovirajo uspešnost (Gneezy & Rustichini, 2000; Heyman & Ariely, 2004), naši rezultati kažejo, da lahko takšne nagrade na realnem delovnem mestu izboljšajo produktivnost. Še več, ko bonusi niso bili več aktivni in uspešnost ni bila spodbujena, se je splošna produktivnost zmanjšala, pri denarnih nagradah pa je to znižanje doseglo stopnjo precej pod osnovno produktivnostjo. Gledano iz praktične perspektive, ti rezultati ponujajo nekaj napotkov za organizacije, ki poskušajo motivirati svoje zaposlene, saj kažejo, da majhne spodbude (npr. majhna denarna nagrada, enostavna beseda »hvala«) lahko motivirajo zaposlene k boljši uspešnosti z majhnimi oziroma zanemarljivimi stroški. Nasprotno pa simbolične nagrade (npr. verbalne nagrade), ki bi jih bilo mogoče razumeti kot bolj avtonomne in spodbudne, ne bi smele negativno vplivati na uspešnost niti po odstranitvi zunanjega motivatorja. V skladu s to trditvijo so ugotovili, da je odstranitev denarnega dodatka zmanjšala uspešnost za 6,5 odstotka glede na osnovno produktivnost in da odstranitev verbalne nagrade ni negativno vplivala na produktivnost. Zanimivo je, da denar, ki je bil izbran kot preferirana oblika spodbude in ne kot privzeta, ni privedel do zmanjšanja uspešnosti (Bareket-Bojmel, Hochman & Ariely, 2016).

V raziskavi so ugotavljali obstoj povezave med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Pri tem so pri konstrukt nagrajevanja upoštevali njegovo sestavo iz nagrajevanja, ugodnosti in organizacijske kulture, ki imajo vsebinsko različne možnosti oblik, kot so dejavniki plača, nagrajevanje, bonitete, pohvale, napredovanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Ker so ugotovili pozitivne povezave med nagrajevanjem in notranjim podjetništvom ter med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja, lahko rečemo, da vsi prej našteti dejavniki, zajeti v nagrajevanje lahko vplivajo na druga dva konstrukta (povezave so bile statistično značilne). V raziskavi sta bili dodatno ugotovljeni tudi dve značilni povezavi vpliva kontrolnih spremenljivk, in sicer starost in velikost podjetja, pri čemer starost negativno vpliva na notranje podjetništvo in tudi negativno na rast podjetja (Auer Antončič & Antončič, 2010).

1.4 Opredelitev odnosa med zaposlenimi

Glede na pomembnost za splošno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, so medosebni odnosi eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Vsaka organizacija jih oblikuje na svoj način, v splošnem pa so odvisni od stopnje demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti zaposlenih. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji. Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladamo družabne ali medosebne spretnosti, katere se začnejo kreirati v posamezniku že ob rojstvu in se izpopolnjujejo celo življenje. Medosebni odnosi so zelo pomembni za razvoj osebnosti, tako v čustvenem, družbenem kot tudi v kognitivnem smislu, saj si s tem ustvarjamo svojo identiteto. Medosebni odnosi so zelo pomembni v karieri posameznikov, saj čeprav opravljamo poklic, kjer ne delamo veliko s strankami, še vedno komunicirajo vsaj s sodelavci (vodilni, podrejeni itd.). Temeljne sposobnosti, ki nam pomagajo razvijati in ohranjati dobre medosebne odnose so medosebno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medosebno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom (Možina, 2002).

Ljudje imajo osnovno potrebo po pripadnosti in povezanosti, saj je normalno, da smo posamezniki motivirani za razvijanje in vzdrževanje osebnih odnosov z drugimi. V kolikor pride do pomanjkanja medosebnih odnosov ali pa so ti slabi, lahko to negativno vpliva na naše zdravje, našo sposobnost prilagajanja in splošno počutje. Te resnice se preslikajo tudi na delovno mesto. Zaposleni si namreč želijo in morajo graditi odnose v službi. Osebnostni odnosi z menedžerji, vodji, sodelavci in strankami vodijo do večje zavzetosti in uspešnosti zaposlenih. Toda študije kažejo, da se le 5 odstotkov delavcev močno strinja, da jim njihova organizacija pomaga graditi močnejše osebne odnose. Pomembna potreba po odnosih med zaposlenimi torej ni zadovoljena na številnih delovnih mestih (Ryba, 2019).

Odnosi na delovnem mestu so zelo pomemben dejavnik, saj predstavljajo ravnotežje med managerji in ostalim kadrom. V SHRM-ovem poročilu o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih za leto 2016 so bili odnosi s sodelavci opredeljeni kot najpomembnejši dejavnik zavzetosti zaposlenih, pri čemer je 77 odstotkov udeležencev opredelilo ta dejavnik kot prioriteten. Kakovost odnosov med zaposlenimi lahko poleg zavzetosti močno pozitivno vpliva na zvestobo podjetju, zadovoljstvo z delovnim mestom, produktivnost in drugo. Kadar imajo zaposleni na delovnem mestu dobre odnose, je večja verjetnost, da pride do prosocialnega vedenja, kot sta medsebojno sodelovanje in večja družabnost. Zaposleni imajo bolj verjetno močnejši občutek zvestobe do svojega podjetja in drug do drugega ter v svojem vsakodnevem delu zaznavajo več psihološke vrednosti (Dornfeld, 2017).

Peyrat-Guillard in Glinska-Neweś (2014) povzemata, da so odnosi med zaposlenimi bistvo organizacije, saj le-te temeljijo na človekovem sodelovanju (Cropanzano & Mitchell, 2005; Dutton & Heaphy, 2003). Organizacije sestavljajo posamezniki, ki morajo sodelovati, da bi (učinkovito) opravili delo. Te interakcije medsebojne izmenjave so gradniki, ki dolgoročno ustvarjajo odnos. Po drugi strani pa medosebni odnosi znotraj organizacije in zunaj nje

naredijo človeško aktivnost smiselno in pomembno. Služijo kot prizma, skozi katero zaposleni dojemajo, presojujejo in doživljajo svoje delo (Blustein, 2011). Skozi odnose se ljudje poskušajo razumeti in drug drugemu dati pomen. Posledično na veliko organizacijskih vidikov vplivajo odnosi med zaposlenimi, kot so odločanje, komunikacija in pretok informacij ali kadrovske prakse (Kram & Isabella, 1985; Rawlins, 1992).

Možina (2002) pravi, da medosebni odnosi izvirajo iz nas samih, naših osebnostnih lastnosti in usmerjenosti na druge. V delovnem okolju so predvsem pomembni za:

- izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije,
- ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale,
- humanizacijo človeka in njihovega dela.

Medosebni odnosi med zaposlenimi so lahko avtoritativni ali demokratični. Prvi imajo bolj stroge meje, enosmerno komunikacijo, strogo kontrolo in večjo stopnjo nezaupanja. Za razvoj dobrih medosebnih odnosov je ta način slabši, saj zaradi stroge avtoritete ne omogoča kakovostnih in zaupanja vrednih odnosov. Demokratični odnosi so ravno nasprotno, saj omogočajo neposredno in odprto dvosmerno komunikacijo, vsi zaposleni so namreč obravnavani kot enakopravni. Zaradi tega pride tu do večjega zaupanja in lažje gradnje kakovostnih medosebnih odnosov (Možina, 2002).

Bakerand Dutton (2007) je opredelil pet skupin praks, ki olajšajo gradnjo visokokakovostnih medsebojnih odnosov. Prakse vključujejo izbiro zaposlenih na podlagi večšin na področju odnosov, participativne selekcijske procese, prakse relacijskega druženja, nagrajevanje za večine odnosov in uporabo praks sestankov na področju odnosov. Če vzamemo v zakup omenjene prakse, menedžerji upoštevajo, da se visokokakovostni odnosi ne odvijajo spontano, vendar običajne prakse dela lahko omogočijo ali onemogočijo gradnjo te vrste odnosov, ki vodijo k občutku psihološke varnosti in sposobnosti za učenje (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009).

Medosebni odnosi na delovnem mestu imajo pomemben vpliv na zaposlene (Dutton & Ragins, 2007; Ragins & Dutton, 2007; Kahn, 1990) in njihovo sodelovanje v interaktivnih družbenih vedenjih (Choi, 2006), pa tudi na temeljne procese, kot je usklajevanje (Gittell, 2003) in odkrivanje napak (Weick & Roberts, 1993). V delovnih kontekstih so kakovostni odnosi ključni kanal, skozi katerega se zaposleni učijo vedenja, ki pomaga organizaciji pri doseganju ciljev (Lewin & Regine, 2000). Zmožljivosti, ki izhajajo iz visokokakovostnih medosebnih odnosov, omogočajo zaposlenim izmenjavo več različnih informacij in idej, ki so ključnega pomena za ustvarjanje in izmenjavo rešitev za nastale morebitne težave, prav tako pa nove načine za izboljšanje delovnih procesov in rezultatov. Hkrati se udeleženci v visokokakovostnih odnosih počutijo cenjene in povezane na načine, ki jim omogočajo premagovanje negotovosti, ki spremlja delo preko problemov in eksperimentiranje z rešitvami. Zato tako zmožljivosti kot subjektivne izkušnje, pridobljene v kakovostnih

odnosih, lahko prispevajo k boljšemu organizacijskemu delovanju. V študiji, obravnavani na podlagi vzorca podatkov pri 212 zaposlenih v različnih panogah in organizacijah, je bilo ugotovljeno, da so kakovostni odnosi pozitivno povezani s psihološko varnostjo, ki je posledično povezana z višjo stopnjo učenja vedenja zaposlenih (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009).

Anitha (2014) povzema v svoji raziskavi ugotovitve različnih avtorjev. Odnos med ekipo in sodelavci je še en vidik, ki izrecno poudarja aspekt medosebne harmonije zavzetosti zaposlenih. Kahn (1990) je namreč ugotovil, da spodbudni in zaupanja vredni medosebni odnosi ter spodbudna ekipa povečujejo zavzetost zaposlenih. Odprto in spodbudno okolje je bistvenega pomena, da se zaposleni počutijo varne na delovnem mestu in se popolnoma angažirajo s svojo odgovornostjo. Spodbudna okolja zaposlenim omogočajo eksperimentiranje in preizkušanje novih stvari in celo občasne neuspehe brez strahu pred posledicami (Kahn, 1990). Potrebe višjega reda, kot so dosežki in skupinsko odločanje, ki odražajo timski in sodelovalni odnos, vodijo k temu, da zaposleni prevzamejo večjo odgovornost za doseganje skupnih ciljev in vizij. Študije (Kahn, 1990) tudi kažejo, da lahko odnosi s strankami za nekatere posameznike igrajo vlogo pri zagotavljanju lastne smiselne in polne izkušnje. Za okrepljeno sodelovanje sta torej potrebna učinkovita ekipa in zdrav odnos med sodelavci. Dejavniki, ki vključujejo nadarjenost, ekipno klimo, kolektivni ponos, zavzetost, vodenje, namen, komunikacijo, nenehno izboljševanje, etičnost ekipe in timsko povezovanje, igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju učinkovitih ekip z visokimi zmogljivostmi (Bhogle & Bhogle, 2011). Ti dejavniki zahtevajo posebno pozornost iz vidika delodajalcev za izboljšanje odnosa med ekipo in sodelavci. Za organizacijo je bistvenega pomena, da olajša boljše sodelovanje med sodelavci, in ustvari ambient, v katerem bi kolegialnost uspevala (Anitha, 2014).

Lastniki malih podjetij, ki omogočajo in spodbujajo dobre odnose na delovnem mestu, lahko izkoristijo številne prednosti. Taki odnosi namreč izboljšajo timsko delo in sodelovanje, izboljšana je morala zaposlenih, višja stopnja zadrževanja zaposlenih, povečana produktivnost zaposlenih (McFarlin, 2019).

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je postopek sodelovanja med zaposlenimi najboljše določen s pomočjo odnosov, ki si jih delijo menedžerji in zaposleni (tudi sindikati) ter procesi odločanja (Townsend, Wilkinson & Burgess, 2013).

Veliko organizacij ne daje poudarka grajenju dobrih medosebnih odnosov. Možina (2002) opiše konfliktno odnose kot take, ki vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med zaposlenimi. Zaradi takih odnosov prihaja do težav pri delu, v interaktivnem delovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov. Zaposlenim v organizaciji lahko določimo tri vrste vlog, to so odnosi med zaposlenimi, doseganje skupnih ciljev in individualne vloge. Individualne vloge so ključ za doseg te ciljev, po drugi strani pa lahko tudi poslabša medosebne odnose. Veliko je odvisno ravno od posameznika samega, saj bo njegova odločitev glede prizadevanja dosega ciljev vplivala na

le-to. Če posamezniki prikrito zasledujejo le lastne interese, lahko nastajajo konfliktni odnosi. Ti nastanejo torej zaradi neskladja med posameznikovimi osebnostjo, značaja, izobrazbe, osebne kulture in nespoštovanja norm. Posledice konfliktnega odnosa so (Možina, 2002):

- manjša delovna uspešnost,
- več fluktuacije in izostankov od dela,
- slabša komunikacija in kakovost odnosov med zaposlenimi,
- težje dosegljivi cilje uspešnega opravljanja delovnih nalog,
- manj pomoči in razumevanja med zaposlenimi.

2 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu smo izvedli raziskavo na področju vpliva opisanih dejavnikov na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

2.1 Hipoteze

Skozi svojo raziskavo smo preverili naslednje hipoteze:

H1: Razumevanje s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

V raziskavi pričakujemo potrditev hipoteze, saj se nam iz osebnih izkušenj zdi faktor razumevanja s sodelavci eden izmed najpomembnejših vplivov na dobro počutje na delovnem mestu in hkrati tudi na večjo delovno zavzetost.

H2: Denarno nagrajevanje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

Plača je en izmed higienikov na delovnem mestu. Zaposleni se lahko dodatno trudijo, so motivirani in zavzeti zaradi denarnega nagrajevanja. Menimo namreč, da ravno nagrajevanje sproži pri posamezniku korak naprej v njegovem prizadevanju za še višjo plačo.

H3: Ekstravertiranost pozitivno vpliva na zavzetost v kadrovskih agencijah.

Osebnost lahko na delovno zavzetost vpliva zelo različno. Nekateri zaposleni so ob enakih pogojih lahko za delo bolj zavzeti kot ostali. Predpostavljamo, da so bolj ekstravertirani posamezniki zaradi večje energičnosti in ostalih njihovih lastnosti na delovnem mestu tudi bolj zavzeti.

H4: Bolj nevrotični zaposleni so v povprečju manj zavzeti na delovnem mestu kot manj nevrotični v kadrovskih agencijah.

Obratno kot pri ekstravertiranosti predpostavljamo, da na bolj nevrotične zaposlene njihove lastnosti, kot so tesnoba, jeza in napetost, negativno vplivajo na zavzetost, saj tako težje opravljajo delovne naloge.

H5: Odprtost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.

Predvidevamo tudi, da so bolj odprti zaposleni bolj radovedni za delovne naloge, bolj pogosto najdejo domiselne rešitve pri tem in so bolj ustvarjalni, zato so posledično tudi bolj zavzeti na delovnem mestu.

2.2 Predstavitev merskega instrumenta in vzorca

Raziskava je bila opravljena v sedmih kadrovskih agencijah, to so: Workforce, Naton, Kariera, Adecco, Rekruter, Trenkwalder in Competo. Vse našete so najbolj znane in uspešne kadrovske agencije v Sloveniji. Njihova glavna dejavnost je iskanje in selekcija kadra, zato so si po samem delovanju med seboj zelo podobne in so si konkurenčne.

Že uvodoma smo v metodologiji omenjali, da smo v vzorec vključili 121 respondentov iz vseh sedmih kadrovskih agencij. V naslednjem poglavju natančneje predstavljamo spol, starost, stopnjo izobrazbe in regijo bivanja vprašanih. Ankete smo respondentom poslali po elektronski pošti v poslovalnice Workforce (Ljubljana, Maribor, Celje, Nova Gorica, Koper, Novo mesto, Kočevje in Kranj) in Kariera (Ljubljana, Maribor in Novo mesto), zaposlenim v ostalih agencijah smo poslali splošno elektronsko pošto, nato pa še vsakemu posamezniku zasebno sporočilo s povezavo do ankete na LinkedInu. Vse našete kadrovske agencije se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kandidatov za različna delovna mesta v vseh industrijah, poleg tega pa tudi dajejo možnost najema kandidatov, ki nato delajo v partnerskih podjetjih. Najprej smo poslali anketo zaposlenim v Workforcu in Karieri, saj sta ti dve podjetji trenutno med bolj znanimi kadrovskimi agencijami v Sloveniji. Izbrali pa smo ju tudi zato, ker smo tudi sami zaposleni v podjetju Workforce, v podjetju Kariera pa pa so zaposlene znanke, tako imamo lažji dostop do ostalih zaposlenih v omenjenih podjetjih. Posledično smo pričakovali večji odziv respondentov. Zaradi slabega odziva smo uporabili še neposredno nagovarjanje zaposlenih v ostalih omenjenih agencijah. V raziskavo smo vključili iz vseh sedmih podjetij tiste zaposlene, ki delajo na področju kadrovskih storitev (iskanje in selekcija, kadrovska administracija, obračun plač itd.) in so starejši od 20 let. Vse rezultate smo tako pričakovali preko elektronske pošte. Podatke smo nato vnesli v Excelovo preglednico, jih razvrstili in jih na koncu analitično obdelali v programu SPSS.

Pri svojem magistrskem delu smo uporabili deduktivni raziskovalni pristop, iz teorije smo napisali hipoteze, jih nato preverjali skozi opazovanje oziroma anketiranje ter na koncu trditve potrdili oziroma ovrgli. Podatki so kvantitativni, saj smo imeli fokus na testiranju in preverbi hipotez ter na logičnem in kritičnem pristopu.

Vprašalnik je poleg demografskih vprašanj zajemal štiri vsebinske sklope. Pri vseh je bila uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Pri vsakem sklopu smo uporabili preverjene vprašalnike iz že obstoječih raziskav, ki smo jih nato prevedli v slovenščino. Uporabili smo vprašalnik za merjenje velikih pet faktorjev osebnosti (Rammstedt & John, 2006), vprašalnik za preverjanje denarnega nagrajevanja (Van Herpen, Van Praag & Cools, 2005), vprašalnik za preverjanje razumevanja s sodelavci (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009) in vprašalnik za preverjanje zavzetosti (Bakker & Leiter, 2010). Pri vseh trditvah smo nato odgovore natančno analizirali s frekvenco in odstotkom za vsako stopnjo strinjanja respondentov ter na koncu naredili za posamezno trditev izračun aritmetične sredine in standardnega odklona. Pri preverjanju hipotez smo uporabili program SPSS, kjer smo za hipoteze H1, H2, H3 in H5 uporabili linearno regresijo, za H4 pa t-test. Na podlagi statistične značilnosti smo hipotezo potrdili ali zavrnil. Glede na uvodna pričakovanja menimo, da bo večina le-teh pritrdilna, da vsi trije glavni dejavniki (oziroma skupno pet dejavnikov) res pozitivno vplivajo za zavzetost zaposlenih.

V zadnjem delu vprašalnika smo dodali še demografska vprašanja o spolu, starosti, regiji bivanja in končani stopnji izobrazbe.

2.3 Rezultati raziskave

S pomočjo vprašalnikov, poslanih preko elektronske pošte in LinkedIn-a zaposlenim v kadrovske agencijah, smo pridobili 121 v celoti rešenih anket.

V zadnjem delu so bila zastavljena demografska vprašanja. V tem sklopu smo pri prvem vprašanju ugotavljali spol respondentov, torej kolikšen delež respondentov je moških in kolikšen delež žensk. Iz tabele 3 lahko razberemo, da je v raziskavi sodelovalo 14 odstotkov moških in 86 odstotkov žensk.

Tabela 3: Spol

	Frekvenca	Odstotek
Moški	17	14
Ženske	104	86
Skupaj	121	100

Vir: lastno delo.

Pri drugem demografskem vprašanju smo analizirali kolikšen delež respondentov pripada posamezni starostni skupini, pri čemer smo ugotovili, da noben respondent ni star do vključno 19 let, največ (37 odstotkov) jih je starih od 20 do 27 let, 30 odstotkov je starih od 28 do 35 let, 24 odstotkov ima med 36 in 43 let, samo 7 odstotkov je starih med 44 in 51 let in le 2 odstotka respondentov sta starejša od 51 let. Rezultate o starosti respondentov smo prikazali v tabeli 4.

Tabela 4: Starost

	Frekvenca	Odstotek
do vključno 19 let	0	0
od 20 do 27 let	45	37
od 28 do 35 let	36	30
od 36 do 43 let	29	24
od 44 do 51 let	8	7
nad 51 let	3	2
Skupaj	121	100

Vir: lastno delo.

Naslednje demografsko vprašanje je zajemalo ugotavljanje deleža stopnje zaključene izobrazbe respondentov. Noben respondent nima končane le osnovne šole, le 1 odstotek ima končano poklicno šolo, 13 odstotkov gimnazijo oziroma srednjo šolo in enak odstotek ima višješolsko izobrazbo. Največ respondentov (55 odstotkov) ima univerzitetno izobrazbo, 18 odstotkov pa ima kot najvišjo končano izobrazbo priznано podiplomsko izobrazbo. Podatki o stopnji izobrazbe respondentov so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Stopnja izobrazbe

	Frekvenca	Odstotek
Osnovna šola	0	0
Poklicna šola	1	1
Gimnazija oziroma srednja šola	16	13
Višješolska izobrazba	16	13
Univerzitetna izobrazba	66	55
Podiplomska izobrazba	22	18
Doktorska izobrazba	0	0
Skupaj	121	100

Vir: lastno delo.

Z zadnjim demografskim vprašanjem smo preverjali regijo bivanja respondentov. Od teh nobena oseba ne živi v spodnjeposavski ali koroški regiji, le 1 odstotek oziroma 1 oseba prihaja iz pomurske regije, 2 odstotka zaposlenih je iz notranjsko-kraške regije. Obalna in goriška regija štejeta vsaka po 3 odstotke respondentov, savinjska in podravska vsaka po 7 odstotkov respondentov, sledi gorenjska z 9 odstotki in jugovzhodna Slovenija z 11 odstotki. Daleč največ respondentov prihaja in osrednjeslovenske regije, in sicer 58 odstotkov anketiranih oseb. V tabeli 6 prikazujemo rezultate o regijah bivanja anketiranih.

Tabela 6: Regija bivanja

	Frekvenca	Odstotek
Osrednjeslovenska	70	58
Spodnjeposavska	0	0
Savinjska	8	7
Koroška	0	0
Obalna	4	3
Gorenjska	11	9
Podravska	8	7
Pomurska	1	1
Goriška	4	3
Jugovzhodna Slovenija	13	11
Notranjsko-kraška	2	2
Skupaj	121	100

Vir: lastno delo.

Anketa je bila poleg demografskih vprašanj sestavljena še iz štirih sklopov vsebinskih vprašanj. Sklopi so preverjali zavzetost zaposlenih, razumevanje s sodelavci, osebne lastnosti in nagrajevalni sistem.

V magistrski nalogi je bil namen ugotoviti vpliv posameznih dejavnikov na zavzetost zaposlenih, vendar smo pred tem znotraj vsakega dejavnika posebej in pri konstruktivni zavzetosti še dodatno preverili posamezne vrednosti. Pri vseh štirih sklopih smo torej najprej razbrali srednjo vrednost – aritmetično sredino (uporabljena oznaka μ), standardni odklon (uporabljena oznaka σ), frekvenčno porazdelitev in pripadajoči odstotek respondentov, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo.

Pri rezultatih aritmetične sredine smo upoštevali stopnje strinjanja po naslednjem načelu: če je srednja vrednost do 1,5, se anketirani sploh ne strinjajo s trditvijo, če je srednja vrednost nad 1,5 in do 2,5, se anketirani ne strinjajo s trditvijo, če je srednja vrednost nad 2,5 in do 3,5, se anketirani niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, če je srednja vrednost nad 3,5 in do 4,5, se anketirani strinjajo s trditvijo in če je srednja vrednost nad 4,5, se anketirani popolnoma strinjajo s trditvijo. Kategorije odgovorov so tako po istem načelu označene od 1–5 (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), kjer je pri posamezni trditvi v prvem stolpcu označena frekvenca, v drugem pa odstotek respondentov. Likertovo lestvico in način sestavljenega vprašalnika ter kratic smo uporabili v štirih prikazanih preglednicah.

V preglednici 7 so prikazani odgovori respondentov za trditve o zavzetosti zaposlenih. Anketirani se najbolj strinjajo s trditvijo »Vem, kaj se na delu pričakuje od mene« in s trditvijo »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo«. To potrjuje aritmetična sredina, ki je pri obeh trditvah enaka $\mu = 4,2$ s pripadajočim standardnim odklonom $\sigma = 0,7$

pri obeh trditvah. Tudi z vsemi ostalimi trditvami v tem sklopu so se anketiranci v povprečju kar precej strinjali.

Na podlagi rezultatov v tabeli 7 smo še podrobneje razložili strinjanje respondentov s posameznimi trditvami v sklopu zavzetosti zaposlenih. S trditvijo, da vedo, kaj se na delu od njih pričakuje, se jih kar 55 odstotkov strinja in 34 odstotkov popolnoma strinja. Na trditev, da imajo na voljo vse potrebno, da dobro opravijo svoje delo, je 47 odstotkov anketiranih odgovorilo, da se s tem strinjajo in 24 odstotkov, da se s tem popolnoma strinjajo. Skupno se o tem, da imajo pri svojem delu vsak dan priložnost početi tisto, v čemer so najboljši, vsaj strinja (strinja ali popolnoma strinja) 62 odstotkov anketiranih. V tem sklopu vprašanj je bilo najnižje povprečje pri trditvi, da so v zadnjih sedmih dneh pohvalili njihovo delo ali prepoznali njihove dosežke, pri čemer je 28 odstotkov na to trditev odgovorilo odklonilno (se ne strinjam ali se popolnoma ne strinjam), 54 odstotkov pa pritrdilno, ostali vprašani se niso niti strinjali niti ne strinjali. 28 odstotkov anketiranih se popolnoma strinja s tem, da vodjo ali nekoga v organizaciji zanimajo kot oseba, 37 odstotkov pa se jih strinja. Enako povprečje je bilo pri trditvi, da anketirane nekdo v organizaciji spodbuja pri njihovem razvoju, saj je 36 odstotkov odgovorilo, da se s tem strinja in 25 odstotkov, da se s tem popolnoma strinja. Samo 2 odstotka vprašanih se popolnoma ne strinjata s trditvijo, da njihovo mnenje šteje in se upošteva, in le 7 odstotkov se jih ni strinjalo, kar lahko smartamo kot precej pozitivno. Podobno se le 2 odstotka vprašanih popolnoma nista strinjala in 5 odstotkov se jih ni strinjalo s trditvijo, da iz poslanstva njihove organizacije razberejo, da je njihovo delo pomembno, kar je zelo pozitivno. Ena izmed dveh trditev z največ pritrdilnimi odgovori je, da si sodelavci anketiranih prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo, pri tem jih je 55 odstotkov odgovorilo, da se s tem strinjajo, in 32 odstotkov, da se s tem popolnoma strinjajo. 80 odstotkov respondentov je skupno odgovorilo, da se strinja ali popolnoma strinja s trditvijo, da imajo v organizaciji dobrega prijatelja, kar lahko deluje zelo pozitivno na klimo v organizaciji. S trditvijo, da so se z anketiranimi v zadnjih šestih mesecih pogovarjali o njihovem razvoju in napredku se jih 35 odstotkov vprašanih strinja, 26 odstotkov popolnoma strinja, 23 odstotkov ne strinja, 4 odstotki popolnoma ne strinjajo, 12 odstotkov pa se jih niti strinja niti ne strinja. 69 odstotkov se strinja ali popolnoma strinja s tem, da so v obdobju zadnjega leta imeli priložnosti za učenje in razvoj, skupno 18 odstotkov pa se jih s tem ne strinja oziroma popolnoma ne strinja.

Tabela 7: Zavzetost zaposlenih

Trditve – zavzetost	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	f	1	2	11	66	41	121	4.2	0.7
	%	(1 %)	(2 %)	(9 %)	(55 %)	(34 %)	(100 %)		
Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	f	1	6	28	57	29	121	3.9	0.9
	%	(1 %)	(5 %)	(23 %)	(47 %)	(24 %)	(100 %)		
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	f	3	12	31	53	22	121	3.7	1.0
	%	(2 %)	(10 %)	(26 %)	(44 %)	(18 %)	(100 %)		
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	f	9	26	20	39	27	121	3.4	1.3
	%	(7 %)	(21 %)	(17 %)	(32 %)	(22 %)	(100 %)		
Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	f	8	17	17	45	34	121	3.7	1.2
	%	(7 %)	(14 %)	(14 %)	(37 %)	(28 %)	(100 %)		
Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	f	4	14	30	43	30	121	3.7	1.1
	%	(3 %)	(12 %)	(25 %)	(36 %)	(25 %)	(100 %)		
Moje mnenje šteje in se upošteva.	f	2	8	29	52	30	121	3.8	0.9
	%	(2 %)	(7 %)	(24 %)	(43 %)	(25 %)	(100 %)		
Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	f	3	6	30	50	32	121	3.8	1.0
	%	(2 %)	(5 %)	(25 %)	(41 %)	(26 %)	(100 %)		
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	f	1	1	13	67	39	121	4.2	0.7
	%	(1 %)	(1 %)	(11 %)	(55 %)	(32 %)	(100 %)		
V organizaciji imam dobrega prijatelja.	f	1	7	16	48	49	121	4.1	0.9
	%	(1 %)	(6 %)	(13 %)	(40 %)	(40 %)	(100 %)		
V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	f	5	28	15	42	31	121	3.5	1.2
	%	(4 %)	(23 %)	(12 %)	(35 %)	(26 %)	(100 %)		
V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj.	f	7	14	16	45	39	121	3.8	1.2
	%	(6 %)	(12 %)	(13 %)	(37 %)	(32 %)	(100 %)		
SKUPAJ	Povprečje aritmetičnih sredin = 3,8								

Vir: Bakker & Leiter (2010).

V tabeli 8 so prikazani odgovori respondentov na trditve o denarnem nagrajevanju. Anketirani se najbolj strinjajo s trditvijo »Seznanjen/-a sem s kriteriji denarnega nagrajevanja«. To potrди aritmetična sredina, ki je enaka $\mu = 4,0$ s pripadajočim standardnim odklonom $\sigma = 0,9$. Najmanj pa so se anketirani strinjali s trditvijo »Imam popolno kontrolo

nad svojimi zmožnostmi denarnega nagrajevanja«, kjer je aritmetična sredina enaka $\mu = 2,7$ in standardni odklon $\sigma = 1,0$.

Najvišje povprečje je imela ravno prva trditev »Seznanjen/-a sem s kriteriji denarnega nagrajevanja«, s katero se je 53 odstotkov respondentov strinjalo in 28 odstotkov popolnoma strinjalo. S trditvijo, da se s plačilom, ki ga dobijo, počutijo v celoti cenjene, se je strinjalo in popolnoma strinjalo skupaj 49 odstotkov anketiranih in ne strinjalo in popolnoma ne strinjalo skupaj 28 odstotkov anketiranih, ostalih 23 odstotkov pa se ni niti strinjalo niti ne strinjalo. 31 odstotkov anketiranih meni, da se njihovo plačilo ujema z njihovo delovno uspešnostjo, poleg tega se 15 odstotkov s tem popolnoma strinja, 26 odstotkov pa se jih ne strinja in 6 odstotkov popolnoma ne strinja. Skupno se 43 odstotkov vprašanih strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da je denarno nagrajevanje dobro v primerjavi s tem, kar bi lahko zaslužili v drugem podjetju z istim opravljenim delom, medtem ko se jih skupno 33 odstotkov s tem ne strinja oziroma popolnoma ne strinja. 25 odstotkom respondentom se zdi plačni sistem v podjetju, kjer delajo, pošten, 10 odstotkov se s tem popolnoma strinja, kar 31 odstotkov se jih niti ne strinja niti strinja, ostali pa so odgovorili odklonilno. Precej pozitivno mnenje so anketirani podali o trditvi, da so si ljudje, ki so jih anketirani videli dobiti nagrado v podjetju, le-to zaslužili, saj se jih s tem strinja kar 43 odstotkov, 17 odstotkov se jih popolnoma strinja, le 2 odstotka se s tem popolnoma ne strinjata in 11 odstotkov se s tem ne strinja. S trditvijo, da anketirani lahko vplivajo na celotno svojo plačo s tem, da bolj trdo delajo, se jih kar 31 odstotkov ne strinja in 10 odstotkov popolnoma ne strinja. Kar 36 odstotkov vprašanih se ne strinja in 12 odstotkov se popolnoma ne strinja s tem, da imajo popolno kontrolo nad svojimi zmožnostmi denarnega nagrajevanja, kar lahko precej negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. Po drugi strani pa se s trditvijo, da način denarnega nagrajevanja zagotavlja njihovo motiviranost, da vložijo svoj največji trud, kar 43 odstotkov anketiranih strinja in 16 odstotkov popolnoma strinja, kar pa je pozitiven vidik za organizacijo in zaposlene. Povprečje mnenj o trditvi, da so anketirani zadovoljni z načinom določitve njihovega denarnega nagrajevanja, je precej nevtralnno, saj se jih 24 odstotkov s tem strinja, 9 odstotkov popolnoma strinja, 6 odstotkov se jih popolnoma ne strinja, 29 odstotkov se jih ne strinja, ostalih 32 odstotkov pa se niti strinja niti ne strinja. Malo višje povprečje je pri trditvi, da so anketirani zadovoljni z možnostmi denarnega nagrajevanja, s katero se jih strinja 35 odstotkov, 12 odstotkov pa popolnoma strinja. Mnenja o zadnji trditvi, da se anketiranim zdi plačni sistem motivacijski, so spet precej nevtralna, saj se jih z njo skupno strinja oziroma popolnoma strinja 40 odstotkov, 32 odstotkov se jih niti strinja niti ne strinja, ostalih 28 odstotkov pa se jih skupno ne strinja oziroma popolnoma ne strinja. Ugotovili smo, da so bili v tem sklopu odgovori na trditve precej bolj nevtralni kot v prvem sklopu, kjer so bili v povprečju višji.

Tabela 8: Denarno nagrajevanje

Trditve – denarno nagrajevanje		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Seznanjen/-a sem s kriteriji denarnega nagrajevanja.	f	1	11	11	64	34	121	4.0	0.9
	%	(1 %)	(9 %)	(9 %)	(53 %)	(28 %)	(100 %)		
S plačilom, ki ga dobim, se počutim v celoti cenjenega/-o.	f	11	23	28	41	18	121	3.3	1.2
	%	(9 %)	(19 %)	(23 %)	(34 %)	(15 %)	(100 %)		
Moje plačilo se ujema z mojo delovno uspešnostjo.	f	7	31	27	38	18	121	3.2	1.2
	%	(6 %)	(26 %)	(22 %)	(31 %)	(15 %)	(100 %)		
Moje denarno nagrajevanje je dobro v primerjavi s tem, kar bi lahko zaslužil/-a v drugem podjetju z istim opravljenim delom.	f	7	33	30	37	14	121	3.1	1.1
	%	(6 %)	(27 %)	(25 %)	(31 %)	(12 %)	(100 %)		
Plačni sistem v podjetju, kjer delam, se mi zdi pošten.	f	10	32	37	30	12	121	3.0	1.1
	%	(8 %)	(26 %)	(31 %)	(25 %)	(10 %)	(100 %)		
Ljudje, ki sem jih videl/-a dobiti nagrado v podjetju, so si jo zaslužili.	f	2	13	33	52	21	121	3.6	0.9
	%	(2 %)	(11 %)	(27 %)	(43 %)	(17 %)	(100 %)		
Lahko vplivam na celotno svojo plačo s tem, da bolj trdo delam.	f	12	38	32	24	15	121	2.9	1.2
	%	(10 %)	(31 %)	(26 %)	(20 %)	(12 %)	(100 %)		
Imam popolno kontrolo nad svojimi zmožnostmi denarnega nagrajevanja.	f	14	43	39	19	6	121	2.7	1.0
	%	(12 %)	(36 %)	(32 %)	(16 %)	(5 %)	(100 %)		
Način denarnega nagrajevanja zagotavlja mojo motiviranost, da vložim svoj največji trud.	f	3	17	30	52	19	121	3.6	1.0
	%	(2 %)	(14 %)	(25 %)	(43 %)	(16 %)	(100 %)		
Zadovoljen/-a sem z načinom določitve mojega denarnega nagrajevanja.	f	7	35	39	29	11	121	3.0	1.1
	%	(6 %)	(29 %)	(32 %)	(24 %)	(9 %)	(100 %)		
Zadovoljen/-a sem z možnostmi denarnega nagrajevanja.	f	5	27	32	42	15	121	3.3	1.1
	%	(4 %)	(22 %)	(26 %)	(35 %)	(12 %)	(100 %)		
Plačni sistem se mi zdi motivacijski.	f	10	24	39	34	14	121	3.1	1.1
	%	(8 %)	(20 %)	(32 %)	(28 %)	(12 %)	(100 %)		
SKUPAJ		Povprečje aritmetičnih sredin = 3,2							

Vir: Van Herpen, Van Praag & Cools (2005).

V tabeli 9 so prikazani odgovori respondentov za trditve o razumevanju s sodelavci. Anketirani se najbolj strinjajo s trditvama »S sodelavci skušamo razviti pomemben medsebojni odnos« in »S svojimi sodelavci naredimo usluge drug drugemu«. To potrди aritmetična sredina, ki je pri obeh trditvah enaka $\mu = 4,2$, s pripadajočim standardnim odklonom pri prvi trditvi $\sigma = 0,7$, in pri drugi trditvi $\sigma = 0,8$. Najmanj pa so se strinjali s trditvama »Ko kdo od sodelavcev želi izraziti neprijetne občutke, to naredi na konstruktiven način« in »Dobro se spopadamo s konflikti na delovnem mestu«, kjer je aritmetična sredina pri obeh trditvah enaka $\mu = 3,7$, standardni odklon $\sigma = 0,9$ pri prvi trditvi in $\sigma = 1,0$ pri drugi trditvi.

Ta sklop je bil v primerjavi z ostalimi nadpovprečen pri primerjavi pritrdilnih odgovorov na posamezne trditve. Kar 80 odstotkov anketiranih se je skupno strinjalo oziroma popolnoma strinjalo s trditvijo, da s sodelavci nimajo težav z izražanjem občutkov v službi. Hkrati jih je skupno 67 odstotkov odgovorilo, da se strinjajo oziroma popolnoma strinjajo s tem, da jih pred sodelavci v službi ni strah izraziti neprijetnih občutkov. Iz teh dveh analiz lahko povzamemo, da imajo anketirani v povprečju res dobre izkušnje z izražanjem svojih čustev v delovnem okolju, kar lahko pozitivno vpliva na počutje zaposlenih. Podobno je bilo z analizo naslednjih dveh trditev, kjer se kar 60 odstotkov respondentov skupno strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da ko kdo od sodelavcev želi izraziti neprijetne občutke, to naredi na konstruktiven način, le 11 odstotkov se jih s tem ne strinja oziroma popolnoma ne strinja. Kar 77 odstotkov se jih strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da so anketirani sposobni izraziti svoje frustracije v službi, ne da s tem koga užalijo. Tudi glede na rezultate odgovorov teh dveh trditev lahko sklepamo, da se zaposleni med seboj spoštujejo in se sporazumevajo na korekten in primeren način. 45 odstotkov anketiranih se strinja in 21 odstotkov se jih popolnoma strinja s tem, da se dobro spopadajo s konflikti na delovnem mestu, pri čemer se jih skupno le 10 odstotkov s tem ne strinja ali popolnoma ne strinja. Kar 75 odstotkov respondentov se skupno strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da anketirani tudi v času stresa in pritiskov v službi vedno najdejo učinkovite rešitve, kar kaže na dober fokus v slabših situacijah. Visoko povprečje pri naslednjih dveh trditvah potrjuje odlično razumevanje s sodelavci. Kar 81 odstotkov anketiranih se skupno strinja oziroma popolnoma strinja, da v službi s sodelavci znajo sprejeti tiste, ki so drugačni. Poleg tega se jih 82 odstotkov skupno strinja oziroma popolnoma strinja s tem, da anketirane(ga) sodelavci marajo. Pri eni izmed dveh trditev z najvišjim povprečjem lahko opazimo, da skušajo s sodelavci razviti pomemben medsebojni odnos, saj se s to trditvijo strinja oziroma popolnoma strinja skupno 88 odstotkov anketiranih. Poleg tega jih je 78 odstotkov mnenja, da je med sodelavci čutiti empatijo, s to trditvijo se tako popolnoma ne strinja nobeden in le 7 odstotkov vprašanih se ne strinja. Podobno se le 1 odstotek popolnoma ne strinja in 2 odstotka ne strinjata s trditvijo, da si s svojimi sodelavci naredijo usluge drug drugemu.

Tabela 9: Razumevanje s sodelavci

Trditve – razumevanje s sodelavci		Odgovori						Artim. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
S sodelavci nimamo težav z izražanjem občutkov v službi.	f	1	8	16	60	36	121	4.0	0.9
	%	(1 %)	(7 %)	(13 %)	(50 %)	(30 %)	(100 %)		
S sodelavci nas ni strah izraziti neprijetne občutke v službi.	f	1	12	27	47	34	121	3.8	1.0
	%	(1 %)	(10 %)	(22 %)	(39 %)	(28 %)	(100 %)		
Ko kdo od sodelavcev želi izraziti neprijetne občutke, to naredi na konstruktiven način.	f	2	11	35	51	22	121	3.7	0.9
	%	(2 %)	(9 %)	(29 %)	(42 %)	(18 %)	(100 %)		
Sposoben/-na sem izraziti svoje frustracije v službi, ne da s tem koga užalim.	f	0	8	19	68	26	121	3.9	0.8
	%	(0 %)	(7 %)	(16 %)	(56 %)	(21 %)	(100 %)		
Dobro se spopadamo s konflikti na delovnem mestu.	f	4	8	29	54	26	121	3.7	1.0
	%	(3 %)	(7 %)	(24 %)	(45 %)	(21 %)	(100 %)		
Tudi v času stresa in pritiskov v službi zmeraj najdemo učinkovite rešitve.	f	1	7	22	59	32	121	3.9	0.9
	%	(1 %)	(6 %)	(18 %)	(49 %)	(26 %)	(100 %)		
Znamo sprejeti sodelavce, ki so drugačni.	f	1	6	16	59	39	121	4.1	0.9
	%	(1 %)	(5 %)	(13 %)	(49 %)	(32 %)	(100 %)		
Mislim, da me moji sodelavci marajo.	f	4	6	13	58	40	121	4.0	1.0
	%	(3 %)	(5 %)	(11 %)	(48 %)	(33 %)	(100 %)		
S sodelavci skušamo razviti pomemben medsebojni odnos.	f	0	2	12	62	45	121	4.2	0.7
	%	(0 %)	(2 %)	(10 %)	(51 %)	(37 %)	(100 %)		
Med mojimi sodelavci je čutiti empatijo.	f	0	8	18	56	39	121	4.0	0.9
	%	(0 %)	(7 %)	(15 %)	(46 %)	(32 %)	(100 %)		
S svojimi sodelavci naredimo usluge drug drugemu.	f	1	2	14	62	42	121	4.2	0.8
	%	(1 %)	(2 %)	(12 %)	(51 %)	(35 %)	(100 %)		
SKUPAJ		Povprečje aritmetičnih sredin = 3,9							

Vir: Carmeli, Brueller & Dutton (2009).

V zadnjem delu smo preverjali osebne lastnosti respondentov. V tabeli 10 so prikazani odgovori za trditve za pet osebnostnih lastnosti. Ker je bil vprašalnik vzet neposredno iz spodaj navedenega vira, ga nismo spreminjali, v nadaljevanju pa razlagamo le tri osebnostne lastnosti, ki so pomembne za našo raziskavo – ekstravertiranost, odprtost in nevroticizem.

Za merjenje ekstravertiranosti je bila ustrezna trditev »Sebe vidim kot nekoga, ki je bolj tih, ne izraža veliko čustev«, pri čemer ima stavek obratno vrednost, kar pomeni, da vrednost odgovora 1 pomeni, da je oseba zelo ekstravertirana, 5 pa, da je oseba zelo introvertirana. Pri trditvi »Sebe vidim kot nekoga, ki je družaben« odgovor 5 (popolnoma se strinjam) pomeni, da je oseba bolj ekstravertirana. Pri prvi trditvi je 57 odstotkov anketiranih odgovorilo, da se s tem popolnoma ne strinjajo oziroma ne strinjajo, 23 odstotkov pa se s tem strinja oziroma popolnoma strinja ($\mu = 2,4$, $\sigma = 1,2$). Na trditev, da sebe vidijo kot družabnega, je kar 91 odstotkov odgovorilo, da se s tem strinja ali popolnoma strinja. Tu aritmetična sredina znaša kar $\mu = 4,3$, s pripadajočim standardnim odklonom $\sigma = 0,7$. Ti dve trditvi skupaj dokazujeta, da so v povprečju anketirani bolj ekstravertirani.

Merjenju nevroticizma je bila namenjena trditev »Sebe vidim kot nekoga, ki je sproščen, dobro obvlada stres«, pri čemer ima stavek obratno vrednost, kar pomeni, da vrednost odgovora 1 pomeni, da je oseba zelo nevrotična, 5 pa, da je oseba zelo malo nevrotična. Pri trditvi »Sebe vidim kot nekoga, ki zlahka postane živčen«, odgovor 5 (popolnoma se strinjam) pomeni, da je oseba zelo nevrotična. Pri prvi trditvi je 68 odstotkov anketiranih odgovorilo, da se strinjajo ali popolnoma strinjajo s trditvijo in le 8 odstotkov, da se jih s tem ne strinja oziroma popolnoma ne strinja, kar pomeni, da so v povprečju anketirani sproščeni in dobro obvladajo stres. Tu aritmetična sredina znaša $\mu = 3,8$, s pripadajočim standardnim odklonom $\sigma = 0,9$. Pri drugi trditvi pa se jih 13 odstotkov popolnoma ne strinja s trditvijo, 38 odstotkov ne strinja, 32 odstotkov niti strinja niti ne strinja, 14 odstotkov strinja in le 2 odstotka se popolnoma strinjata s trditvijo ($\mu = 2,5$, $\sigma = 1,0$). Glede na obe trditvi skupno ugotavljamo, da so anketirani v povprečju manj nevrotični.

Za merjenje odprtosti je bila navedena trditev »Sebe vidim kot nekoga, ki ima malo interesa za umetnost«, pri čemer ima stavek obratno vrednost, kar pomeni, da vrednost odgovora 1 pomeni, da je oseba zelo odprta, 5 pa, da je oseba zelo malo odprta in trditev »Sebe vidim kot nekoga, ki ima bujno domišljijo«, kjer odgovor 5 (popolnoma se strinjam) pomeni, da je oseba zelo odprta. Pri prvi trditvi je 16 odstotkov anketiranih odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinja, 24 odstotkov, da se strinja, 29 odstotkov se jih niti strinja niti ne strinja, 27 odstotkov se s trditvijo strinja in preostali 4 odstotki anketiranih se popolnoma strinjajo. Aritmetična sredina $\mu = 2,8$, s pripadajočim standardnim odklonom $\sigma = 1,1$ pove, da se malo manj anketiranih ne strinja s trditvijo, torej jih ima v povprečju več interes za umetnost. Pri drugi trditvi se jih 20 odstotkov popolnoma ne strinja ali ne strinja s trditvijo, 57 odstotkov se jih strinja ali popolnoma strinja, ostalih 23 odstotkov se niti strinja niti ne strinja, kar pomeni, da jih ima v povprečju več bujno domišljijo ($\mu = 3,5$, $\sigma = 1,0$). Skupno ugotovimo, glede na obe trditvi, da so anketirani v povprečju bolj odprti.

Spodaj prikazujemo še izračune za obrnjene vrednosti trditev, ki so bile uporabljene tudi v programu SPSS (tiste trditve, ki ne raziskujejo omenjenih treh osebnostnih lastnosti, ne bomo dodatno razlagali). Torej primer je prva trditev, kjer je vrednost aritmetične sredine 2,4. Ker pa je to trditev za introvertiranost, ne ekstravertiranost, moramo vrednost odšteti od

lestvice (1 + 5 = 6 – skupna vrednost lestvice). V tabeli so z istimi barvami označene trditve za iste posamezne dejavnike.

Prva trditev (ekstravertiranost – prvotno obrnjena vrednost): $6 - 2,4 = 3,4$

Četrta trditev (nevroticizem – prvotno obrnjena vrednost): $6 - 3,8 = 2,2$

Peta trditev (odprtost – prvotno obrnjena vrednost): $6 - 2,8 = 3,2$

Tabela 10: Osebnostne lastnosti

Trditve- osebne lastnosti		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>Sebe vidim kot nekoga, ki ...</i>									
... je bolj tih, ne izraža veliko čustev.	f	34	35	25	21	6	121	2.4	1.2
	%	(28 %)	(29 %)	(21 %)	(17 %)	(5 %)	(100 %)		
... na splošno zaupa.	f	0	14	24	69	14	121	3.7	0.8
	%	(0 %)	(12 %)	(20 %)	(57 %)	(12 %)	(100 %)		
... je po navadi len.	f	59	43	16	1	2	121	1.7	0.9
	%	(49 %)	(36 %)	(13 %)	(1 %)	(2 %)	(100 %)		
... je sproščen, dobro obvlada stres.	f	2	7	29	62	21	121	3.8	0.9
	%	(2 %)	(6 %)	(24 %)	(51 %)	(17 %)	(100 %)		
... ima malo interesa za umetnost.	f	19	29	35	33	5	121	2.8	1.1
	%	(16 %)	(24 %)	(29 %)	(27 %)	(4 %)	(100 %)		
... je družaben.	f	0	1	10	58	52	121	4.3	0.7
	%	(0 %)	(1 %)	(8 %)	(48 %)	(43 %)	(100 %)		
... kritizira druge.	f	17	48	40	15	1	121	2.5	0.9
	%	(14 %)	(40 %)	(33 %)	(12 %)	(1 %)	(100 %)		
... opravi delo temeljito.	f	0	2	8	72	39	121	4.2	0.6
	%	(0 %)	(2 %)	(7 %)	(60 %)	(32 %)	(100 %)		
... zlahka postane živčen.	f	16	46	39	17	3	121	2.5	1.0
	%	(13 %)	(38 %)	(32 %)	(14 %)	(2 %)	(100 %)		
... ima bujno domišljijo.	f	2	22	28	50	19	121	3.5	1.0
	%	(2 %)	(18 %)	(23 %)	(41 %)	(16 %)	(100 %)		
SKUPAJ ekstravertiranost	Povprečje aritmetičnih sredin je: 3,9								
SKUPAJ nevroticizem	Povprečje aritmetičnih sredin je: 2,4								
SKUPAJ odprtost	Povprečje aritmetičnih sredin je: 3,4								

Vir: Rammstedt & John (2006).

Strnjene ugotovitve povprečne vrednosti posameznih dejavnikov prikazujemo v tabeli 11.

Tabela 11: Povprečne vrednosti dejavnikov zavzetosti

STOPNJA PRISOTNOSTI DEJAVNIKA OZ. MERJENJE ZADOVOLJSTVA S POSAMEZNM DEJAVNIKOM	POVPREČNA VREDNOST
Zavzetost	3,8
Denarno nagrajevanje	3,2
Razumevanje s sodelavci	3,9
Ekstravertiranost	3,9
Nevrocizem	2,4
Odprtost	3,4

Vir: lastno delo.

2.4 Preverjanje hipotez

V naslednjem delu magistrske naloge smo preverjali pet hipotez, zapisanih že v uvodu. Pri hipotezah H1, H2, H3 in H5 smo uporabili linearno regresijo, saj gre za preverjanje vpliva prve spremenljivke na drugo, torej posameznih dejavnikov na zavzetost zaposlenih. Pri hipotezi H4 pa smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca, kjer smo preverjali, ali se povprečna vrednost spremenljivke razlikuje med dvema skupinama enot, v našem primeru torej manj nevrotični in bolj nevrotični.

➤ **Hipoteza 1: Razumevanje s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovske agencijah.**

Hipotezo 1 smo preverjali z linearno regresijo, kar je prikazano v tabeli 12. Ker je p-vrednost $0,000 < 0,005$, lahko pri 5-odstotnem tveganju zavrneemo ničelno hipotezo in torej potrdimo H1. Razumevanje s sodelavci vpliva na zavzetost zaposlenih v industriji človeških virov.

Tabela 12: Vpliv razumevanja s sodelavci na zavzetost zaposlenih

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
1	Regresija	4727,306	1	4727,306	139,375	,000^b
	Ostane	4036,215	119	33,918		
	Skupaj	8763,521	120			
a. Odvisna spremenljivka: Zavzetost						
b. Dejavniki: (Konstanta), Razumevanje_s_sodelavci						

Vir: lastno delo.

- **Hipoteza 2: Denarno nagrajevanje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah.**

Hipotezo 2 smo prav tako preverjali z linearno regresijo, kot je prikazano v tabeli 13. Ker je p-vrednost $0,000 < 0,005$, lahko pri 5-odstotnem tveganju zavrnilo ničelno hipotezo in potrdimo H2. Denarno nagrajevanje vpliva na zavzetost zaposlenih v industriji človeških virov.

Tabela 13: Vpliv denarnega nagrajevanja na zavzetost zaposlenih

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
1	Regresija	4365,576	1	4365,576	118,124	,000^b
	Ostanek	4397,944	119	36,958		
	Skupaj	8763,521	120			
a. Odvisna spremenljivka: Zavzetost						
b. Dejavniki: (Konstanta), Denarno_nagrajevanje						

Vir: lastno delo.

- **Hipoteza 3: Ekstravertiranost pozitivno vpliva na zavzetost v kadrovskih agencijah.**

Tudi hipotezo 3 smo preverjali z linearno regresijo, kar je prikazano v tabeli 14. Ker je p-vrednost $0,171 > 0,005$, ne moremo zavrnilo ničelne hipoteze. Ne moremo torej trditi, da ekstravertiranost vpliva na zavzetost zaposlenih v industriji človeških virov, zato H3 zavrnilo.

Tabela 14: Vpliv ekstravertiranosti na zavzetost zaposlenih

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
1	Regresija	137,610	1	137,610	1,898	,171^b
	Ostanek	8625,911	119	72,487		
	Skupaj	8763,521	120			
a. Odvisna spremenljivka: Zavzetost						
b. Dejavniki: (Konstanta), Ekstravertiranost						

Vir: lastno delo.

- **Hipoteza 4: Bolj nevrotični zaposleni so v povprečju manj zavzeti na delovnem mestu kot manj nevrotični v kadrovskih agencijah.**

Hipotezo 4 smo edino preverjali s t-testom za dva neodvisna vzorca. Ker je p-vrednost Levenovega testa, prikazanega v tabeli 15, manjša od 0,05 ($0,034 < 0,05$), lahko zavrnamo ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5-odstotnem tveganju.

Na podlagi zgoraj ugotovljene različne variance vidimo, da je p-vrednost t-testa enakosti povprečij enaka $0,012 > 0,05$, torej lahko zavrnamo ničelno domnevo o enakosti povprečij pri 5-odstotnem tveganju. To pomeni, da lahko H4 potrdimo, in sicer da so bolj nevrotični zaposleni v povprečju manj zavzeti na delovnem mestu kot manj nevrotični v industriji človeških virov.

Tabela 15: Vpliv nevroticizma na zavzetost zaposlenih

		Levene-ov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij						
		F	Statistična pomembnost	t	Stopinje prostosti	Statistična pomembnost (dvostranska)	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95-odstotni interval zaupanja za razliko	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zavzetost	Predpostavljene enake variance	4,601	,034	2,978	119	,004	5,08111	1,70641	1,70224	8,45997
	Predpostavljene različne variance			2,627	44,718	,012	5,08111	1,93383	1,18550	8,97672

Vir: lastno delo

➤ **Hipoteza 5: Odprtost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovske agencijah.**

Tudi zadnjo hipotezo, H5, smo preverjali z linearno regresijo, kot je prikazano v tabeli 16. Ker je p-vrednost $0,005 < 0,005$, lahko pri 5-odstotnem tveganju zavrnamo ničelno hipotezo in torej potrdimo H5. Odprtost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v industriji človeških virov.

Tabela 16: Vpliv odprtosti na zavzetost zaposlenih

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
1	Regresija	564,463	1	564,463	8,193	,005^b
	Ostane	8199,058	119	68,900		
	Skupno	8763,521	120			
a. Odvisna spremenljivka: Zavzetost						
b. Dejavniki: (Konstanta), Odprtost						

Vir: lastno delo.

3 DISKUSIJA

Z raziskavo smo ugotavljali, kakšen vpliv imajo dejavniki osebnostne lastnosti (ekstravertiranost, odprtost, nevroticizem), razumevanje s sodelavci in denarno nagrajevanje na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah. Raziskava je bila opravljena med zaposlenimi, izključno v kadrovskih agencijah, zato rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

V raziskavi je sodelovalo 121 anketiranih, od tega kar 86 odstotkov žensk in 14 odstotkov moških. Največ respondentov je bilo starih med 20 in 27 let, sledi 30 odstotkov starih od 28 do 35 let in 24 odstotkov, starih med 36 in 43 let. Več kot polovica vseh respondentov ima zaključeno univerzitetno izobrazbo (55 odstotkov), od vseh anketiranih pa jih 58 odstotkov prihaja iz osrednjeslovenske regije.

Poleg tega smo raziskali tudi posamezne dejavnike, za katere smo preverjali vpliv na zavzetost zaposlenih, kjer so anketirani izražali svojo stopnjo strinjanja na lestvici od 1 do 5 za posamezne trditve o dejavnikih. Ugotavljali smo stopnjo zavzetosti zaposlenih v kadrovskih agencijah, kjer je bilo povprečje 3,8. S trenutnim sistemom denarnega nagrajevanja se je strinjalo malo manj anketiranih, povprečje namreč znaša 3,2. Pri preverjanju razumevanja s sodelavci je bilo najvišje povprečje med respondenti 3,9. Enako povprečje je bilo pri preverjanju ekstravertiranosti anketiranih, med tem pa je bilo povprečje pri nevroticizmu le 2,4, kar pomeni, da so bili anketirani v povprečju manj nevrotični. Aritmetična sredina za odprtost je znašala 3,4.

Hipotezo H1, pri kateri smo trdili, da razumevanje s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah, smo potrdili, saj smo pri 5-odstotnem tveganju z linearno regresijo ugotovili statistično značilnost.

Hipotezo H2, pri kateri smo trdili, da denarno nagrajevanje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah, smo potrdili, saj smo tudi tu pri 5-odstotnem tveganju z linearno regresijo ugotovili statistično značilnost.

Hipotezo H3, pri kateri smo trdili, da ekstravertiranost pozitivno vpliva na zavzetost v kadrovskih agencijah, smo z linearno regresijo zavrnil pri stopnji značilnosti $p = 0,171$.

Hipotezo H4, pri kateri smo trdili, da so bolj nevrotični zaposleni v povprečju manj zavzeti na delovnem mestu kot manj nevrotični v kadrovskih agencijah, smo potrdili, saj smo pri 5-odstotnem tveganju s t-testom za dva neodvisna vzorca ugotovili statistično značilnost.

Hipotezo H5, pri kateri smo trdili, da odprtost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah, smo potrdili, saj smo pri 5-odstotnem tveganju z linearno regresijo ugotovili statistično značilnost.

Ugotovili smo torej, da denarno nagrajevanje in razumevanje s sodelavci pozitivno vplivata na zavzetost zaposlenih v kadrovske agencijah, pri osebnostnih lastnostih pa smo odkrili vpliv na zavzetost pri odprtosti in nevroticizmu, za ekstravertiranost pa vpliva ne moremo potrditi. Ugotovitve prikazujemo v tabeli 17.

Tabela 17: Preverjanje hipotez

Hipoteza	Preverjanje hipoteze
H1	potrjena
H2	potrjena
H3	zavrjnena
H4	potrjena
H5	potrjena

Vir: lastno delo.

3.1 Priporočila podjetjem

Tovrstna raziskava zaposlenih v kadrovske agencijah oziroma na splošno v panogi kadrovske delavcev še ni bila izvedena. Prav tako povezanost dejavnikov osebnostnih lastnosti, nagrajevanja in razumevanja s sodelavci z zavzetostjo zaposlenih v Sloveniji do sedaj še ni bila prisotna, prav tako še ni bila prisotna v panogi človeških virov oziroma v sklopu kadrovske agencij. Z raziskavo smo izmerili ravni posameznih konstruktov v kadrovske agencijah in z dobljenimi rezultati povezali posamezne dejavnike z zavzetostjo zaposlenih.

Dobljeni rezultati raziskave prispevajo k izhodiščni primerjavi teorije in delovne prakse. Z izvedeno anketo smo potrdili pomembne relacije in odvisnosti med spremenljivkami in zavzetostjo zaposlenih. Dokazali smo torej, da v kolikor imajo zaposleni v podjetju boljše medsebojne odnose oziroma imajo bolj ugoden sistem nagrajevanja, so bolj zavzeti na delovnem mestu. Poleg tega smo ugotovili, da so v povprečju bolj odprti in manj nevrotični zaposleni bolj zavzeti. S temi ugotovitvami lahko menedžerji učinkoviteje sprejmejo odločitve o politiki podjetja in njegovi klimi, saj so bolj zavzeti zaposleni tudi bolj produktivni na delovnem mestu. Posledično se torej z ozaveščanjem učinkovitih strategij za večjo zavzetost zaposlenih lahko v podjetjih lažje realizirajo zastavljeni strateški cilji posameznikov in organizacije. Menedžerji in ostali vodilni v podjetjih lahko torej ugotovitve uporabijo za dajanje večjega pomena zavzetosti zaposlenih, ustvarjanju dobre organizacijske klime in zaposlovanju med seboj kompatibilnih zaposlenih ter postavljanju nagrajevalnega sistema, ki deluje motivacijsko in v skladu s poslanstvom podjetja.

Podobna raziskava na področju vpliva zgoraj naštetih dejavnikov na zavzetost zaposlenih oziroma na splošno na področju zavzetosti zaposlenih še ni bila narejena, zato smatramo rezultate iz te magistrske naloge kot nove in uporabne na več področjih. Predlagamo, da se v naslednjih morebitnih raziskavah analizira vpliv na zavzetost vsakega dejavnika posebej, ali pa, da se vključi še primerjavo z drugimi industrijami izven kadrovske. Podatki, pridobljeni v raziskavi, so lahko zanimivi za vsa podjetja, četudi niso v industriji človeških virov, saj celotna magistrska naloga poudarja tudi splošen pomen zavzetosti zaposlenih.

Končna analiza in interpretacija rezultatov merjenja pušča odprta vprašanja za nadaljnje raziskave.

3.2 Omejitve dela

V magistrski nalogi smo ugotovili potencialne omejitve dela. Pri vplivu spremenljivk na zavzetost zaposlenih nismo upoštevali dodatnih možnih motečih dejavnikov in hkrati medsebojne soodvisnosti glavnih treh spremenljivk, ki lahko vplivajo na spremembo rezultata. Poleg tega smo se omejili le na slovenske kadrovske agencije, zato rezultatov ne moremo posplošiti na širše geografsko področje izven Slovenije. V kadrovskih agencijah je veliko delavcev zaposlenih v stranskih dejavnostih podjetja (računovodske, administrativne itd.), ne le v glavni dejavnosti podjetja (kadrovanje), zato rezultatov ne moremo posplošiti na kadrovske dejavnosti v Sloveniji. V magistrskem delu pa smo uporabili le literaturo, ki se nanaša neposredno na raziskovane spremenljivke, med tem ko je literature na področju zavzetosti mnogo več.

SKLEP

V magistrskem delu smo proučevali vpliv različnih dejavnikov na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah. Naš osnovni namen je bil prispevati k razumevanju pomembnosti vpliva izbranih dejavnikov, ki so osebne lastnosti, razumevanje s sodelavci in nagajevanje, na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah. S tem namenom smo pregledali domačo in tujo literaturo na področju omenjenih dejavnikov in zavzetosti zaposlenih ter jo uporabili v teoretičnem delu. V uvodnem delu smo si zastavili pet hipotez, na podlagi katerih smo nato v praktičnem delu preverjali vplive dejavnikov na zavzetost.

Nobena skrivnost ni, da se je s časom v teoriji in v praksi dajal vedno večji pomen zavzetosti zaposlenih. Podjetja se zavedajo, da je konkurenčno nujno potrebno zadržati dober kader, zaposleni pa bodo bolj verjetno dolgoročno prisotni v podjetju, kjer se bodo bolje počutili in jim bodo tudi dani pogoji dela, kjer bodo posledično lahko bolj zavzeti na svojem delovnem mestu. Že sama teorija pravi, da je zavzetost na vrhu lestvice pripadnosti podjetju. Podjetja bodo poleg učinka manjše fluktuacije z višjo zavzetostjo lahko dosegla številne druge pozitivne učinke. Zaposleni bodo v stanju zavzetosti bolj produktivni pri delovnih nalogah,

posledično pa bodo podjetju prinašali večji dobiček. Hkrati se z zavzetostjo izboljša odnos do strank in ostalih deležnikov, kar je danes ključno, saj se pri vedno večji konkurenci vse organizacije trudijo zadržati obstoječe in privabljati nove kupce.

V nadaljevanju teoretičnega dela smo izpostavili pomen osebnostnih lastnosti (ekstravertiranosti, nevroticizma in odprtosti), razumevanja s sodelavci in denarnega nagrajevanja. Osebnost je nekaj, kar so v psihologiji začeli raziskovati že pred časom, različni avtorji pa so skozi raziskave ugotovili, da se bolj oz. manj ekstravertirani, nevrotični in odprti zaposleni v delovnem okolju obnašajo drugače, kar ima različne posledice na počutje, opravljanje delovnih nalog in zavzetost. Podobno je splošno znano, da v kolikor se dobro razumemo s svojimi sodelavci, nam to daje motivacijo in višjo zavzetost za delo. Na koncu opišemo še pomen denarnega nagrajevanja, saj danes veliko podjetij še vedno nima razvitega primerne nagrajevalnega sistema. V kolikor pa je le-ta v skladu s poslovnimi cilji in deluje na zaposlene motivacijsko, bo to doprineslo k boljšim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zavzetosti.

V empiričnem delu smo z anketnim vprašalnikom preverjali pet zastavljenih hipotez, pri vsaki hipotezi vpliv posameznega dejavnika na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah. V raziskavo je bilo zajetih sedem kadrovskih agencij, ki pokrivajo večino slovenskega trga. Povzamemo lahko, da smo lahko na podlagi dovolj velikega vzorca prišli do zaključka, da pri 5-odstotnem tveganju razumevanje s sodelavci, denarno nagrajevanje, odprtost in nevroticizem vplivajo na zavzetost zaposlenih. Izključno pri ekstravertiranosti te povezave nismo mogli odkriti.

V magistrski nalogi smo torej odkrili pomembne vplive različnih dejavnikov na zavzetost zaposlenih. Vodilnim v podjetjih zato predlagamo velik poudarek na vse zapisane dejavnike, ki vplivajo na zavzetost za ohranjanje in hkrati povečevanje konkurenčne prednosti na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adelstein, J. S., Shehzad, Z., Mennes, M., DeYoung, C. G., ... & Kelly, C. (2011). Personality is reflected in the brain's intrinsic functional architecture. *PLoS One*, 6(11), e27633.
2. Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85.
3. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
4. Armon, G., Shirom, A. & Melamed, S. (2012). The big five personality factors as predictors of changes across time in burnout and its facets. *Journal of Personality*, 80(2), 404-427.
5. Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. London: CIPD Publishing.

6. Arshad, R. & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278-288.
7. Arthur, J. B. & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gain sharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1159-1170.
8. Auer Antončič, J. & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management*, 5(2), 115–130.
9. Baker, W. & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. V J. Dutton & B. Ragins (ur.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (str. 1-37). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
10. Bakker, A. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
11. Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: an overview and current directions. *European Psychologist*, 19, 227-236.
12. Bakker, A. B., Demerouti E. & Sanz-Vergel A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual reviews*, 1, 389-411.
13. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement*. Hove, East Sussex: Psychology Press.
14. Bareket-Bojmel, L., Hochman, G. & Ariely, D. (2016). It's (Not) All About the Jacksons. *Journal of Management*, 43(2), 534–554.
15. Barlow, D. H., Ellard, K. K., Sauer-Zavala, S., Bullis, J. R. & Carl, J. R. (2014). The Origins of Neuroticism. *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 481–496.
16. Beaty, R. E., Kaufman, S. B., Benedek, M., Jung, R. E., Kenett, Y. N., Jauk, E., ... & Silvia, P. J. (2015). Personality and complex brain networks: The role of openness to experience in default network efficiency. *Human Brain Mapping*, 37(2), 773–779.
17. Bhagat, R. S., McQuaid, S. J., Lindholm, H. & Segovis, J. (1985). Total life stress: A multimethod validation of the construct and its effects on organizationally valued outcomes and withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 202.
18. Bhogle, A. & Bhogle, H. (2011). *The winning way: Learning from Sport for Managers*. Redditch: Westland.
19. Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 1–17.
20. Boyce, C. J., Wood, A. M. & Powdthavee, N. (2013). Is personality fixed? Personality changes as much as “variable” economic factors and more strongly predicts changes to life satisfaction. *Social indicators research*, 111(1), 287-305.
21. Cain, S. (2013). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Oregon: Broadway Books.
22. Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
23. Chamorro-Premuzic, T., Garrad, L. & Elzinga, D. (2018). Is Employee Engagement Just a Reflection of Personality. *Harvard Business Review*.
24. Chitre, Y. (2019). *Exploring the Relationship Between Employee Engagement and Employee Experience* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz: <https://blog.hubengage.com/exploring-relationship-employee-engagement-employee-experience>

25. Choi, J. N. (2006). Multilevel and cross-level effects of workplace attitudes and group member relations on interpersonal helping behavior. *Human performance*, 19(4), 383-402.
26. Condon, M. & Ruth-Sahd, L. (2013). Responding to introverted and shy students: Best practice guidelines for educators and advisors. *Open Journal of Nursing*, 3(07), 503.
27. Connelly, C. E. & Kelloway, K. E. (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
28. Cooper-Thomas, H. D., Xu, J. & Saks, M. A. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 326-344.
29. Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
30. Davies, G., Rojas-Méndez, J. I., Whelan, S., Mete, M. & Loo, T. (2018). Brand personality: theory and dimensionality. *Journal of Product & Brand Management*, 27(2), 115–127.
31. DeYoung, C. G. (2014). Openness/Intellect: a dimension of personality reflecting cognitive exploration. V M. L. Cooper & R. J. Larsen (ur.), *APA Handbook of Personality and Social Psychology* (str. 369–399). Washington: American Psychological Association.
32. DeYoung, C. G. (2015). Cybernetic big five theory. *Journal of research in personality*, 56, 33-58.
33. DeYoung, C. G., Grazioplene, R. G. & Peterson, J. B. (2012). From madness to genius: The Openness/Intellect trait domain as a paradoxical simplex. *Journal of Research in Personality*, 46(1), 63–78.
34. DeYoung, C. G., Peterson, J. B. & Higgins, D. M. (2005). Sources of openness/intellect: Cognitive and neuropsychological correlates of the fifth factor of personality. *Journal of personality*, 73(4), 825-858.
35. DeYoung, C. G., Shamosh, N. A., Green, A. E., Braver, T. S. & Gray, J. R. (2009). Intellect as distinct from Openness: differences revealed by fMRI of working memory. *Journal of personality and social psychology*, 97(5), 883.
36. DeYoung, C. G., Quilty, L. C., Peterson, J. B. & Gray, J. R. (2013). Openness to Experience, Intellect, and Cognitive Ability. *Journal of Personality Assessment*, 96(1), 46–52.
37. Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of personality and social psychology*, 73(6), 1246.
38. Disha. (2014). Influence of Personality on Organizational Behaviour. *Your Article Library*.
39. Dornfeld, C. (2017). *Why Relationships in the Workplace Matter More Than You Think* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://bonfyreapp.com/blog/why-relationships-in-the-workplace-matter-more-than-you-think>
40. Dow, S. E. (2013). *The Invisible Students in the Classroom: How to Include the Introverts Without Excluding the Extroverts* (magistrsko delo). New York: Education and Human Development.
41. Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
42. Dutton, J. E. & Ragins, B. R. (2007). Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier. V J. E. Dutton & B. R. Ragins (ur.), *LEA's organization and management series* (str. 387–400). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

43. Ellershaw, J., Fullarton, C., Rodwell, J. & McWilliams, J. (2015). Conscientiousness, openness to experience and extraversion as predictors of nursing work performance: a facet-level analysis. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 244–252.
44. Eysenck, H. J. (1947). *Dimensions of personality: A record of research carried out in collaboration with HT Himmelweit and others*. London: Routledge & Kegan Paul.
45. Fanning, N. D. (2000). *Introverts in an Extraverted World: How introverts respond to workplace tasks that require extraverted behaviours* (magistrsko delo). California: John F. Kennedy University.
46. Feng, M., Wang, X. & Saini, J. S. (2015). Monetary compensation, workforce-oriented corporate social responsibility, and firm performance. *American Journal of Business*, 30(3), 196–215.
47. Fleeson, W. (2004). Moving Personality Beyond the Person-Situation Debate. *Current Directions in Psychological Science*, 13(2), 83–87.
48. Fleeson, W., Malanos, A. B. & Achille, N. M. (2002). An intraindividual process approach to the relationship between extraversion and positive affect: Is acting extraverted as “good” as being extraverted? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1409–1422.
49. Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. *The Gallup Management Journal*, 3(1).
50. Kim, L. E. & MacCann, C. (2016). What is students' ideal university instructor personality? An investigation of absolute and relative personality preferences. *Personality and Individual Differences*, 102, 190–203.
51. Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
52. Freyd, M. (1924). Introverts and Extroverts. *Psychological review*, 31(1), 74.
53. Fullerton, J. (2006). New approaches to the genetic analysis of neuroticism and anxiety. *Behavior Genetics*, 36(1), 147.
54. Gallup, Inc. (2006). *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?* Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
55. Gattis, K. S., Berns, S., Simpson, L. E. & Christensen, A. (2004). Birds of a Feather or Strange Birds? Ties Among Personality Dimensions, Similarity, and Marital Quality. *Journal of Family Psychology*, 18(4), 564–574.
56. Ghadi, M. Y. (2018). Empirical examination of theoretical model of workplace envy: evidences from Jordan. *Management Research Review*.
57. Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement-A Review of Current Research and Its Implications*. New York: The Conference Board.
58. Gittell, J. H. (2003). A theory of relational coordination. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.). *Positive Organizational Scholarship* (str. 279–295). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
59. Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly journal of economics*, 115(3), 791–810.
60. Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26.
61. Greiff, S., Stadler, M. & Niepel, C. (2019). Extraversion, working style, reasoning, and complex problem solving: A study on the mechanisms underlying the link between extraversion and cognitive ability. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 61(3), 321–332
62. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija. *Dialogos*.

63. Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4(11), 20–25.
64. Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
65. Gupta, R., Hershey, D. A. & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current Psychology*, 31(2), 195-211.
66. Murlis, H. & Schubert, P. (2001). Engage Employees and Boost Performance: Provide Great Leadership, Meaningful Work, and Other Benefits that Lead to Engaged Performance. *Hay Group Inc.*
67. Henjum, A. (1982). Introversion: A misunderstood "individual difference" among students. *Education*, 103(1).
68. Heyman, J. & Ariely, D. (2004). Effort for payment: A tale of two markets. *Psychological science*, 15(11), 787-793.
69. Hesketh, B., Griffin, B., Dawis, R. & Bayl-Smith, P. (2014). Extensions to the Dynamic Aspects of the Retirement Transition and Adjustment Framework (RTAF): Adjustment Behaviors, Work Styles, and Identity. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 79–91.
70. Hinkle, B. M. A. (1922). *How the Big Five Personality Traits Influence Work Behavior* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://www.floridatechonline.com/blog/business/how-the-big-five-personality-traits-influence-work-behavior/>
71. Isaacs, T. (2009, 27. julij). Introverted students in the classroom: How to bring out their best. *Teaching and Learning*, str. 1.
72. Johnson, W. (2007). Genetic and environmental influences on behavior: capturing all the interplay. *Psychological review*, 114(2), 423.
73. Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The Person–Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179.
74. Jung, C. (2016). *Psychological types*. Abingdon: Taylor & Francis.
75. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
76. Kim, L. E. & MacCann, C. (2016). What is students' ideal university instructor personality? An investigation of absolute and relative personality preferences. *Personality and Individual Differences*, 102, 190-203.
77. Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.
78. Kruse, K. (2012, 22. junij). What is Employee Engagement. *Forbes*, str. 1.
79. Lewin, R., Regine, B. (2000). *The Soul at Work*. New York: Simon & Schuster.
80. Lin, C. (2007). To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*, 36(3), 457-475.
81. Lipičnik, B. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Little, B. R. (2008). Personal Projects and Free Traits: Personality and Motivation Reconsidered. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1235–1254.
83. Lynn, M. & Steel, P. (2006). National differences in subjective well-being: The interactive effects of extraversion and neuroticism. *Journal of Happiness Studies*, 7(2), 155-165.
84. Lyon, N. (2019). *The Pros And Cons of Extraversion at the Workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. februarja 2020 iz <https://www.journeyfront.com/blog/the-pros-and-cons-of-extroversion-in-the-workplace>
85. MacLeod, D. (2019). *What is Employee Engagement?* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement>

86. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
87. Madrid, H. P. & Patterson, M. G. (2016). Creativity at work as a joint function between openness to experience, need for cognition and organizational fairness. *Learning and Individual Differences*, 51, 409–416.
88. Mann, A. & Harter, J. (2016, 7. januar). The Worldwide Employee Engagement Crisis. *Gallup*, str. 1-5.
89. Margolis, S. & Lyubomirsky, S. (2019). Experimental manipulation of extraverted and introverted behavior and its effects on well-being. *Journal of Experimental Psychology: General*.
90. McCann, S. J. H. (2011). Emotional health and the Big Five personality factors at the American state level. *Journal of Happiness Studies*, 12(4), 547-560.
91. McFarlin, K. (2019, 5. februar). Importance of Relationships in the Workplace. *Chron*, str 1.
92. McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
93. McKee, A. (2017). *How to Be happy at work: The power of purpose, hope, and friendship*. Massachusetts: Harvard Business Press.
94. Minbashian, A., Earl, J. & Bright, J. E. H. (2012). Openness to Experience as a Predictor of Job Performance Trajectories. *Applied Psychology*, 62(1), 1–12.
95. Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
96. Murphy, S. A., Duxbury, L. & Higgins, C. (2006). The Individual and Organizational Consequences of Stress, Anxiety, and Depression in the Workplace: A Case Study. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 143–157.
97. Musek, J. (1997). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
98. Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
99. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
100. Musek, J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
101. Mussel, P. & Spengler, M. (2015). Investigating intellect from a trait activation perspective: Identification of situational moderators for the correlation with work-related criteria. *Journal of Research in Personality*, 55, 51–60.
102. Nazir, O. & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114.
103. Nieß, C. & Zacher, H. (2015). Openness to Experience as a Predictor and Outcome of Upward Job Changes into Managerial and Professional Positions. *PLOS ONE*, 10(6), e0131115.
104. Nosenzo, D. (2016). Employee Incentives: Bonuses or penalties? *IZA World of Labor*.
105. Ogbonnaya, C., Daniels, K. & Nielsen, K. (2017). How incentive pay affects employee engagement, satisfaction, and trust. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. marca iz:
https://www.researchgate.net/profile/Chidiebere_Ogbonnaya/publication/315084064_How_Incentive_Pay_Affects_Employee_Engagement_Satisfaction_and_Trust/links/5b106a69a6fdcc4611d9779b/How-Incentive-Pay-Affects-Employee-Engagement-Satisfaction-and-Trust.pdf

106. Peyrat-Guillard, D. & Glinska, Newes, A. (2014). I respect you and I help you: Links Between Positive Relationships at Work and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Positive Management*, 5(2), 82.
107. Pintar, J., & Mihelič, K. K. (2016). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and Business Review*, 17, 49-70.
108. Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1964). The effects of "tall" versus "flat" organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17(2), 135–148.
109. Quick, J. D., Horn, R. S. & Quick, J. C. (1987). Health Consequences of Stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 19–36.
110. Radda, A. A., Majidadi, M. A. & Akanno, S. N. (2015). Employee engagement: The new model of leadership. *Indian Journal of Management Science*, 5, 17-26.
111. Ragsins, B. R. & Button, J. E. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. V J. E. Dutton & B. R. Ragsins (ur.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (str. 3–25). Washington: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
112. Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of research in Personality*, 41(1), 203-212.
113. Rawlins, W. K. (1992). *Friendship matters: Communication, dialectics, and the life course*. New York: Aldine de Gruyter.
114. Rawlins, W. K. & Jerrome, D. (1994). Friendship matters: Communication, dialectics and the life course. *Ageing and Society*, 14(1), 133-133.
115. Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2017). Episodic demands, resources, and engagement: an experience-sampling study. *Journal of Personnel Psychology*, 16(3), 125-136.
116. Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A. & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological science*, 2(4), 313-345.
117. Romero, E., Villar, P., Luengo, M. Á., & Gómez-Fraguela, J. A. (2009). Traits, personal strivings and well-being. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 535-546.
118. Ryba, K. (2019). *The Key to Employee Engagement? Relationship Building at Work* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/the-key-to-employee-engagement-relationship-building-at-work>
119. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in Work Engagement. *V A Handbook of Essential Theory and Research* (str. 10-24). New York: Psychology Press.
120. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
121. Snowden, R. (2010). *Jung: The Key Ideas*. London: Hodder Education
122. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-28.
123. Srivastava, S., Angelo, K. M. & Vallereux, S. R. (2008). Extraversion and positive affect: A day reconstruction study of person–environment transactions. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1613–1618.

124. Starbuck, C. R. (2015). An investigation of the relationship between follower perceptions of leader openness to experience and follower job satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 118-130
125. Tackett, J. L. & Lahey, B. B. (2016). Neuroticism. *Oxford Handbooks Online*.
126. Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Harlow: Pearson Education Limited.
127. Townsend, K., Wilkinson, A. & Burgess, J. (2013). Routes to partial success: collaborative employment relations and employee engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 915–930.
128. Turkheimer, E. (2000). Three laws of behavior genetics and what they mean. *Current Directions in Psychological Science*, 9(5), 1-5.
129. Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153(3), 303–329.
130. Vasantha, M. P. & Reddy, M. P. (2017). Stress at work place: Causes, consequences and remedies. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 7(9), 95-104.
131. Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: Their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1020-1030.
132. Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychol Bull*, 96(3), 465-490.
133. Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070
134. *Total Rewards Strategies for 21st Century*. Pridobljeno 3. marca iz <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Solutions/services/total-rewards-strategy>
135. Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357.
136. Widiger, T. A. (2009). Neuroticism. V M. R. Leary & R. H. Hoyle (ur.), *Handbook of individual differences in social behavior* (str. 129–146). New York: The Guilford Press.
137. Wilt, J. & Revelle, W. (2016). Extraversion. *Oxford Handbooks Online*.
138. Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W. & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*.
139. Zelenski, J. M., Santoro, M. S. & Whelan, D. C. (2012). Would introverts be better off if they acted more like extraverts? Exploring emotional and cognitive consequences of counterdispositional behavior. *Emotion*, 12(2), 290–303.
140. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Vpliv različnih dejavnikov na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah

Spoštovani, sem Špela Filipič, podiplomska študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko nalogo s področja zavzetosti zaposlenih, ki bo vključevala analizo mnenj zaposlenih v kadrovskih agencijah. S tem namenom sem pripravila spodnji vprašalnik, za katerega vas prosim, da ga izpolnite. Anketa je popolnoma anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za moje magistrsko delo. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Q1 - Označite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
Seznanjen/-a sem s kriteriji denarnega nagrajevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S plačilom, ki ga dobim, se počutim v celoti cenjenega/-o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje plačilo se ujema z mojo delovno uspešnostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje denarno nagrajevanje je dobro v primerjavi s tem, kar bi lahko zaslužil/-a v drugem podjetju z istim opravljenim delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačni sistem v podjetju, kjer delam, se mi zdi pošten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ljudje, ki sem jih videl/-a dobiti nagrado v podjetju, so si jo zaslužili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahko vplivam na celotno svojo plačo s tem, da bolj trdo delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam popolno kontrolo nad svojimi zmožnostmi denarnega nagrajevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način denarnega nagrajevanja zagotavlja mojo motiviranost, da vložim svoj največji trud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen/-a sem z načinom določitve mojega denarnega nagrajevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen/-a sem z možnostmi denarnega nagrajevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačni sistem se mi zdi motivacijski.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Označite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
S sodelavci nimamo težav z izražanjem občutkov v službi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci nas ni strah izraziti neprijetnih občutkov v službi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko kdo od sodelavcev želi izraziti neprijetne občutke, to naredi na konstruktiven način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposoben/-na sem izraziti svoje frustracije v službi, ne da s tem koga užalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro se spopadamo s konflikti na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi v času stresa in pritiskov v službi zmeraj najdemo učinkovite rešitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znamo sprejeti sodelavce, ki so drugačni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislím, da me moji sodelavci marajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci skušamo razviti pomemben medsebojni odnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med svojimi sodelavci je čutiti empatijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S svojimi sodelavci naredimo usluge drug drugemu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Označíte, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje mnenje šteje in se upošteva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
opravijo svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaciji imam dobrega prijatelja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Kako dobro naslednje povedi opišejo vašo osebnost? Sebe vidim kot nekoga, ki ...

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
... je bolj tih, ne izraža veliko čustev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... na splošno zaupa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... je po navadi len.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... je sproščen, dobro obvlada stres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ima malo interesa za umetnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... je družaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kritizira druge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... opravi delo temeljito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zlahka postane živčen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ima bujno domišljijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XSPOL - Spol:

- Moški
 Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do vključno 19 let
 od 20 do 27 let
 od 28 do 35 let
 od 36 do 43 let
 od 44 do 51 let
 nad 51 let

XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola

- Poklicna šola
- Gimnazija oz. srednja šola
- Višješolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Podiplomska izobrazba
- Doktorska izobrazba

XLOKACREGk - V kateri regiji prebivate?

Kohezijski regiji Slovenije

- Osrednjeslovenska
- Spodnjeposavska
- Savinjska
- Koroška
- Obalna
- Gorenjska
- Podravska
- Pomurska
- Goriška
- Jugovzhodna Slovenija
- Notranjsko-kraška

Priloga 2: Celoten izpis preverjanja hipotez iz programa SPSS

H1: Razumevanje s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	razumevanje_s_sodelavci ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,745 ^a	,555	,551	5,85760

a. Predictors: (Constant), razumevanje_s_sodelavci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4538,424	1	4538,424	132,271	,000 ^b
	Residual	3637,012	106	34,311		
	Total	8175,435	107			

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. Predictors: (Constant), razumevanje_s_sodelavci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,197	3,560		1,460	,147
	razumevanje_s_sodelavci	,927	,081	,745	11,501	,000

a. Dependent Variable: Zavzetost

H2: Denarno nagrajevanje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Denarno_nagrajevanja ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 ^a	,492	,487	6,25807

a. Predictors: (Constant), Denarno_nagrajevanja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	4024,116	1	4024,116	102,752	,000 ^b
	Residual	4151,319	106	39,163		
	Total	8175,435	107			

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. Predictors: (Constant), Denarno_nagrajevanja

Coefficients^a

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	274,177	1	274,177	3,678	,058 ^b
Residual	7901,258	106	74,540		
Total	8175,435	107			

a. Dependent Variable: Zavzetost

H3: Ekstravertiranost pozitivno vpliva na zavzetost v kadrovskih agencijah:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ekstravertiranost ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,183 ^a	,034	,024	8,63366

a. Predictors: (Constant), Ekstravertiranost

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	274,177	1	274,177	3,678	,058 ^b
Residual	7901,258	106	74,540		
Total	8175,435	107			

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. Predictors: (Constant), Ekstravertiranost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	274,177	1	274,177	3,678	,058 ^b
	Residual	7901,258	106	74,540		
	Total	8175,435	107			

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. Predictors: (Constant), Ekstravertiranost

H4: Bolj nevrotični zaposleni so v povprečju manj zavzeti na delovnem mestu kot manj nevrotični v kadrovskih agencijah:

Group Statistics

Nevroticizem		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zavzetost	Manjše ali enako 5	79	47,1013	7,64534	,86017
	Večje ali enako 5	29	41,5862	10,30089	1,91283

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zavzetost	Equal variances assumed	5,230	,024	3,014	106	,003	5,51506	1,83000	1,88691	9,14321
	Equal variances not assumed			2,630	39,884	,012	5,51506	2,09733	1,27581	9,75431

H5: Odprtost pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v kadrovskih agencijah:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,257 ^a	,066	,057	8,48635
---	-------------------	------	------	---------

a. Predictors: (Constant), Odprtost

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Odprtost ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	541,515	1	541,515	7,519	,007 ^b
	Residual	7633,920	106	72,018		
	Total	8175,435	107			

a. Dependent Variable: Zavzetost

b. Predictors: (Constant), Odprtost

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36,352	3,477		10,455	,000
	Odprtost	1,381	,503	,257	2,742	,007

a. Dependent Variable: Zavzetost