

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI Z ZAVZETOSTJO PRI
DELU: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV**

Ljubljana, 14. april 2020

AMRA MUŠEDINOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Amra Mušedinović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezanost osebnostnih lastnosti z zavzetostjo pri delu: Analiza izbranih primerov. Kvalitativna raziskava na primeru treh mednarodnih podjetij, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 ravnal/-a 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 OSEBNOST	4
1.1 Koncept osebnosti in opredelitev	4
1.2 Zgodovina proučevanja osebnosti	5
1.3 Različne teorije osebnosti	6
1.4 Model velikih pet.....	8
1.4.1 Nastanek modela velikih pet.....	9
1.4.2 Dimenzije velikih pet.....	9
1.4.2.1 Ekstravertnost	10
1.4.2.2 Nevroticizem	11
1.4.2.3 Prijetnost.....	12
1.4.2.4 Vestnost.....	13
1.4.2.5 Odprtost	13
1.4.3 Motivacija in model velikih pet.....	14
2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	16
2.1 Koncept zavzetosti zaposlenih in opredelitev	16
2.1.1 Piramida zavzetosti zaposlenih.....	17
2.1.2 Model zavzetih zaposlenih	18
2.2 Dejavniki zavzetosti	19
2.2.1 Tehnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih.....	21
2.2.2 Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih	22
2.3 Vpliv zavzetih zaposlenih na organizacijo.....	25
2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih	25
2.5 Motivacija in zavzetost zaposlenih	27
2.5.1 Proaktivnost zaposlenih.....	28
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH	30
3.1 Zasnova raziskave in metodologija	30
3.1.1 Osnovni namen in cilji.....	30
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	30
3.2 Predstavitev primerov	31

3.2.1	Predstavitev primera 1: Microsoft.....	31
3.2.2	Predstavitev primera 2: Apple.....	32
3.2.3	Predstavitev primera 3: Google.....	33
3.3	Analiza primerov	35
3.3.1	Analiza primera 1: Microsoft	35
3.3.2	Analiza primera 2: Apple	37
3.3.3	Analiza primera 3: Google	40
3.4	Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj	43
3.5	Priporočila na podlagi zaključnih ugotovitev	53
SKLEP.....		54
LITERATURA IN VIRI.....		55

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Različne teorije osebnosti.....	6
Tabela 2:	Lastnosti dimenzije ekstrovertnost.....	10
Tabela 3:	Lastnosti dimenzije nevroticizem.....	11
Tabela 4:	Lastnosti dimenzije prijetnost	12
Tabela 5:	Lastnosti dimenzije vestnost	13
Tabela 6:	Lastnosti dimenzije odprtost	14
Tabela 7:	Tehnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih	21
Tabela 8:	Vedenja managerjev za spodbujanje zavzetih zaposlenih.....	23
Tabela 9:	Splošna vedenja zavzetih zaposlenih	25
Tabela 10:	Razlike med motivacijo in zavzetostjo zaposlenih	27
Tabela 11:	Najpogostejša vedenja proaktivnih zaposlenih	29
Tabela 12:	Produkti Microsofta.....	32
Tabela 13:	Produkti Googla	34
Tabela 14:	Ugodnosti podjetja Microsoft.....	36
Tabela 15:	Organizacijska kultura podjetja Microsoft.....	37
Tabela 16:	Ugodnosti podjetja Apple.....	38
Tabela 17:	Organizacijska kultura podjetja Apple	39
Tabela 18:	Ugodnosti podjetja Google.....	41
Tabela 19:	Organizacijska kultura podjetja Google	43
Tabela 20:	Osebnostni tipi podjetja Microsoft.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj osebnosti	5
Slika 2: Model velikih pet	8
Slika 3: Piramida zavzetosti zaposlenih	18
Slika 4: JD-R model	19
Slika 5: Dejavniki zavzetosti	20
Slika 6: Koraki merjenja zavzetosti zaposlenih.....	26
Slika 7: Stopnja motiviranih in zavzetih zaposlenih	28
Slika 8: Logotip podjetja Microsoft.....	31
Slika 9: Logotip podjetja Apple.....	33
Slika 10: Logotip podjetja Google	35
Slika 11: Dejavniki zavzetosti v podjetju Microsoft	46
Slika 12: Dejavniki zavzetosti v podjetju Apple Inc.	47
Slika 13: Dejavniki zavzetosti v podjetju Google	49

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

NEO vprašalnik – nevroticizem (N), ekstrovertnost (E) in odprtosti za izkušnje (O)

JD-R model – (ang. *Job Demands-Resources model*); model zahtev in virov zaposlenih

DDI – (ang. *Development Dimensions International*); svetovno podjetje za razvoj vodstva in človeških virov v podjetjih

UWES – (ang. *Utrecht Work Engagement Scale*); vprašalnik za ugotavljanje zavzetosti zaposlenih

GWA – (ang. *Gallup Workplace Audit*); Gallupov vprašalnik za ugotavljanje zavzetosti zaposlenih

Gallup's Q12 – (ang. *Gallup's 12 questions*); Gallupovih 12 vprašanj za ugotavljanje zavzetosti zaposlenih

UVOD

Osebnost je opredeljena kot skupek trajnih značilnosti posameznika, njegovih spoznanj, čustvenih vzorcev in vedenja. Na osebnost vplivajo biološki ter okoljski dejavniki, kar pomeni, da so nam nekatere značilnosti dane, druge pa se razvijejo iz okoljskih dejavnikov. Med okoljske dejavnike spada kultura in okolje, v katerem posameznik živi, vzgoja družina in prijatelji (Musek, 2002). Kultura se nanaša na vsa prepričanja, običaje, ideje, vedenja in tradicije določene družbe in se prenaša skozi generacije. V kulturi obstajajo norme in vedenjska pričakovanja, ki lahko narekujejo, katere osebnostne lastnosti so pomembne (Hofstede, 1980).

Začetniki petfaktorskega modela osebnosti so Norman, Digman in Takemoto-Chosk in Borgatta. Po Normanu je teorija sestavljena iz petih spremenljivk: ekstrovertnost, vestnost, prijetnost, čustvena stabilnost in nevroticizem ter kultura. Popularnost te teorije je v desetih letih zelo porasla in se od Goldberga imenuje teorija »velikih pet«. Faktorji modela so danes poznani kot ekstravertnost, nevroticizem, prijetnost, vestnost in odprtost (Costa & McCrae, 1992).

Povezanost zaposlenih z delom je postala ključnega pomena organizacij v 21. stoletju. Da bi podjetja učinkovito konkurirala, morajo ne le zaposliti vrhunske talente, ampak morajo zaposlene navdihniti in jim omogočiti, da pri svojem delu uporabijo vse svoje zmogljivosti. Sodobne organizacije potrebujejo zaposlene, ki se počutijo povezani s svojim delom, ki so pripravljeni in zmožni svojo energijo v celoti vlagati v delo, ki so proaktivni in stremijo k visokim standardom kakovosti (Bakker & Leiter, 2010). Vprašanje je, kako pridobiti tovrstne zaposlene ter jih nato obdržati, poleg tega pa je ključno prepoznati zavzetost obstoječih zaposlenih ter sprejemanje ukrepov za izboljšanje stanja.

Zavzetost zaposlenih je definirana kot pozitiven in izpolnjujoč odnos do dela, za katerega je značilna predanost zaposlenih. Teorija zavzetosti zaposlenih opisuje, kako zaposleni doživljajo svoje delo kot spodbudno in energično ter nekaj, čemur resnično želijo posvetiti svoj čas in trud (komponenta živahnosti), kot pomembno in smiselno (predanost) in kot navdušujoče in nekaj, na kar so popolnoma skoncentrirani (absorpcija) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Po Gallupu (2013) poznamo tri kategorije zavzetosti zaposlenih, ki so: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti zaposleni. Razlikujejo se predvsem v vključenosti v delo, produktivnosti, inovativnosti, navdušenju in predanosti delu. Vplivajo pa na produktivnost, dobičkonosnost podjetja, na vzdušje in na ostale zaposlene. Obstaja več različnih avtorjev in teorij, ki opisujejo dejavnike vpliva na zavzetost zaposlenih, vsi pa se strinjajo, da imajo največji vpliv na zavzetost njihovi vodje oz. komunikacija in odnos vodje z zaposlenim. Naloga vodje je, da vzpostavi zaupanje med zaposlenimi ter zaupanje v organizacijo, vplivati mora na rast in razvoj zaposlenih ter jih motivirati. Izbira vodij je v današnjem času za organizacije zelo

pomembna. Potrebno je izbrati vodje, ki so se pripravljene učiti in z njimi postaviti vsakodnevne realne in izvedljive cilje. Vodje, ki poznajo svoje zaposlene, vedo, da so odgovorni za zavzetost svojih zaposlenih. Predvsem pomembno pa je, da vodje izberejo pravi način vplivanja na zavzetost zaposlenih, ki pa se razlikuje od vsake organizacije ter vsakega zaposlenega (Mazzuca, 2007).

Vsak posameznik ima edinstvene osebnostne lastnosti, spretnosti in prednosti, kar pomeni, da se med seboj razlikujemo. Razlikujemo se v delovanju, načinu razmišljanja, komuniciranja, v potrebah in željah. Poznavanje sebe, svojih osebnostnih lastnosti, prednosti in spretnosti omogoča posamezniku osebnostno rast in razvoj. Prav tako mu pomaga pri izbiri poklica ter ugotovitvi tistih lastnosti, ki mu predstavljajo ovire za izvedbo določenega dela.

Sestavni del uspešnega kariernega razvoja je sestavljen iz štirih komponent: spretnosti, vrednot, interesov in osebnostnih lastnosti (Kavirayani, 2018). Od osebnostnih lastnosti zaposlenega pa je odvisno, kako opravlja svoje delo, v kakšnih odnosih je s sodelavci in nadrejenimi ter kako se odziva v stresnih situacijah.

Namen je razširitev znanja o osebnosti in osebnostih lastnosti ter zavzetosti zaposlenih pri delu, ki je ključno za uspeh podjetij. Povezavo bom prikazala na primeru nekaterih najuspešnejših podjetij sodobnega sveta: Microsoft, Apple Inc. (v nadaljevanju Apple) in Google. Poznavanje različnih tipov osebnosti in osebnostnih lastnosti je ključno za obstoječe ter bodoče vodje. Način vodenja, ustvarjanje delovnega okolja in kultura podjetja so izredno pomembni za zavzetost zaposlenih. Z magistrsko nalogo želim opomniti na pomembnost razlik med zaposlenimi v podjetju ter različne možne vplive na zavzetost zaposlenih.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti teorijo na področju osebnosti ter zavzetosti zaposlenih in prikazati povezanost ter vpliv na izbranih primerih. Pri tem bodo **pomožni cilji** sledeči:

1. podrobneje opredeliti in analizirati model velikih pet s pomočjo novejših domačih in tujih sekundarnih virov,
2. s pomočjo domačih in tujih sekundarnih virov preučiti in analizirati teorijo koncepta zavzetosti zaposlenih,
3. oblikovati priporočila za vzpostavitev elementov, ki so ključni za zavzetost zaposlenih pri delu.

Temeljna teza magistrskega dela na podlagi postavljenih ciljev, proučevanja osebnosti in zavzetosti zaposlenih, ki bo predstavljena v tretjem poglavju magistrskega dela, se glasi: Posameznikove osebnostne lastnosti vplivajo na njegovo zavzetost pri delu. Odgovori bodo zbrani na podlagi praktičnih in teoretičnih primerov.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala, so:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Kako podjetje Microsoft pomaga zaposlenim razvijati svoje prednosti?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kako podjetje Apple pomaga zaposlenim razvijati svoje prednosti?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Kako podjetje Google pomaga zaposlenim razvijati svoje prednosti?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Na kakšen način podjetje Microsoft vpliva na zavzetost zaposlenih?
- **Raziskovalno vprašanje 5:** Na kakšen način podjetje Apple vpliva na zavzetost zaposlenih?
- **Raziskovalno vprašanje 6:** Na kakšen način podjetje Google vpliva na zavzetost zaposlenih?
- **Raziskovalno vprašanje 7:** Kako managerji v podjetju Microsoft vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?
- **Raziskovalno vprašanje 8:** Kako managerji v podjetju Apple vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?
- **Raziskovalno vprašanje 9:** Kako managerji v podjetju Google vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela in tri glavna poglavja. Prvi del bo teoretični, drugi pa raziskovalni. Prvi del bo razdeljen na dve glavni poglavji, kjer bo v prvem opisan koncept osebnosti ter različne teorije osebnosti, v drugem pa bo predstavljen koncept zavzetosti zaposlenih. Snov bo privzeta iz sekundarnih virov domačih in tujih avtorjev strokovne literature na področju raziskave o osebnosti ter zavzetosti pri delu.

Drugi del bo raziskovalni del in bo temeljil na kvalitativni analizi izbranih primerov. Predstavila bom tri mednarodno uspešna podjetja Microsoft, Apple in Google, izbrana za namen magistrske naloge, nadaljevala bom z izsledki študijskih primerov in zaključila s priporočili. Drugi del bo privzet s pomočjo sekundarnih podatkov, pridobljenih iz spletnih strani podjetij, člankov ter letnih poročil.

Omejitve pri raziskavi so tako vsebinske kot tudi metodološke. Izhajajo iz primerne uporabe sekundarnih virov, ovire raziskovalnega dela pa so povezane s subjektivnostjo analize nastale problematike.

1 OSEBNOST

1.1 Koncept osebnosti in opredelitev

Osebnost je kompleksen psihološki konstrukt, ki se uporablja za ugotavljanje vedenja posameznikov in prikazuje različne vrste človeškega vedenja v različnih situacijah (Di Zhang, 2011). Po Costi in McCraeu je zasnovana kot kombinacija misli, občutkov in vedenja, ki določajo posameznikov edinstven vzorec obnašanja ali dogajanja (Costa & McCrae, 1992). Osebnost kot temeljen faktor osebnega doživljanja in obnašanja je v psihologiji eden najpomembnejših pojmov. Je celota, kjer se vsi psihični procesi in duševna dogajanja med seboj povezujejo in integrirajo (Musek, 2010).

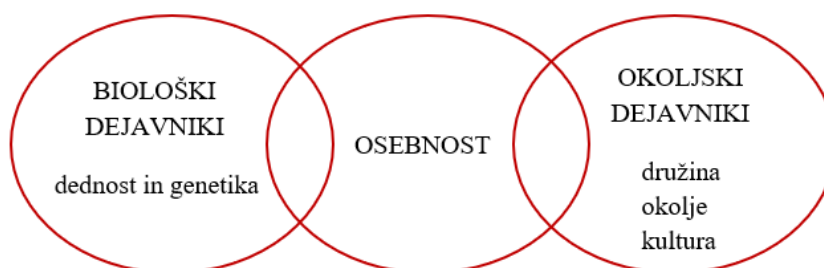
Ameriška psihologa Larsen in Buss (2005) opredelita osebnost kot stabilno in organizirano zbirko psiholoških lastnosti in mehanizmov v človeku, ki vplivajo kot njegove interakcije s psihološkim, socialnim in fizičnim okoljem (Larsen & Buss, 2005). Osebnost lahko opredelimo kot globoko ukoreninjene vzorce vedenja, ki vplivajo na to, kako posameznik dojema in razmišlja o okolju in o sebi (Kavirayani, 2018).

Osebnost določajo njena edinstvenost, doslednost, kompleksnost in urejenost. Vsaka oseba je edinstvena in ima posebnosti, ki jih ne more imeti nihče drugi. Ne obstajata dve popolnoma enaki osebi, vsi posamezniki se med seboj razlikujemo. Osebnost in osebnostne lastnosti so tiste, ki opredeljujejo razlike med ljudmi. Kljub pričakovanju razlik med ljudmi pa se vseeno pogosto pojavljajo nesprejemanja drugačnosti in tistih ljudi, ki odstopajo od naših navad, pričakovanj in standardov (Musek, 2010). Osebnost je konsistentna. Ko se torej posameznikova osebnost enkrat vzpostavi, je običajno dosledna in trajna. To pomeni, da se ljudje v daljšem časovnem obdobju in v različnih situacijah odzivajo na podoben način. Kompleksnost in urejenost osebnosti pa pomeni, da vse posameznikove lastnosti, njegove značilnosti in vsi dejavniki, ki sestavljajo osebnost, sodelujejo in skupaj ustvarjajo integrirano celoto (Udo-Imeh, Awara & Essien, 2015).

Posameznikova osebnost pa se s časom lahko tudi spremeni. Na spremembo osebnosti največ vplivajo pomembni življenjski dogodki, kot so poroka, rojstvo otrok, smrt staršev ali bližnjih, sprememba poklica ali službe, naravne katastrofe ali preselitve v novo okolje povsem drugačne kulture (Udo-Imeh, Awara & Essien, 2015).

Osebnost je podedovana in razvita, kar pomeni, da na osebnost vplivajo biološki ter okoljski dejavniki (Musek, 2002). Slika 1 prikazuje ključne dejavnike, ki vplivajo na razvoj osebnosti.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj osebnosti



Vir: Lastno delo.

V prvo determinanto osebnosti oz. v biološke dejavnike so vključeni genetika in dednost, razvoj možganov in živčnega sistema ter telesno stanje posameznika. Od genov je odvisna naša inteligentnost, delovanje živčnega sistema ter kako se bodo naše sposobnosti, lastnosti in temperament razvili (Musek, 2002). Med okoljske dejavnike spada okolje, kjer posameznik živi, kultura in etične razlike, starši, religija, znanje, izobrazba, vrtec, šola. Na ljudi močno vpliva okolje ter kako ljudje živijo vsakdanje življenje (Gifford & Nilsson, 2014). Starši s svojim odnosom lahko oblikujejo otrokovo osebnost. Vzgoja in negovanje imata pomembno vlogo pri določanju osebnosti posameznika. Izkušnje, pridobljene v okolju, ki se pleče okoli genetske matrice, določajo našo osebnost (Kavirayani, 2018).

Raziskave na podlagi študij dvojčkov so pokazale, da je 50 % osrednjih osebnostnih lastnosti povezanih z geni. Izkušnje v otroštvu so drugi temelj oblikovanja osebnosti, ker pa so le-te same izbrane, jih lahko usmerja genetska dispozicija. Niti genetska dispozicija niti vplivi okolja niso odločujoči, posameznik je edinstven po svojem značaju in je del zapletenega sistema, ki onemogoča zanesljivo napovedovanje obnašanja (Bouchard, 1997). Na razvoj osebnosti pa vpliva tudi samodejavnost, kar pomeni, da s svojimi dejanji in odločitvami oblikujemo svojo osebnost (Musek, 2002).

1.2 Zgodovina proučevanja osebnosti

Proučevanje osebnosti ima dolgo zgodovino, definirale in razlagale so jo različne teorije že od antičnih časov. Šele v začetku 19. stoletja so psihiatrični bolniki postali legitimni predmet za raziskovanje in osebnost je bila obravnavana po teoriji, ki je poskušala razložiti človeško vedenje (Kavirayani, 2018).

Že Platon, Aristotel, Descartes in Machiavelli so (med mnogimi drugimi filozofi in pisci) raziskovali človeško osebnost. Številne njihove knjige razkrivajo vpogled v človeško psiho. V sodobni teoriji pa v veliki meri še zmeraj odmevajo teorije, ki so jih postavili prejšnji misleci (Ellis & Abrams, 2009). Hipokrat je že 370 let pr. n. št. predstavil teorijo temperamenta. Narekoval je, da osebnostne lastnosti in človeško vedenje temeljijo na štirih temperamentih, povezanih s telesnimi sokovi. Na podlagi telesnih sokov je razvrstil ljudi v štirih tipe temperamenta, ki so: kolerik, flegmatik, sangvinik in melanholik. Galen je

Hipokratovo teorijo dopolnil in tako je nastala Hipokrat-Galenova teorija temperamenta (Merenda, 1987).

1.3 Različne teorije osebnosti

Skozi stoletja so torej osebnost proučevali z različnimi modeli in teorijami. Obstaja veliko teorij osebnosti, večina večjih pa spada v eno od štirih glavnih teorij. V Tabeli 1 so prikazane glavne teorije osebnosti z avtorji in teoretičnimi poudarki.

Tabela 1: Različne teorije osebnosti

Teorija	Avtorji	Poudarki
Psihodinamske teorije	Freud, Jung, Adler, Fromm, Erikson	Podzavest in izkušnje iz otroštva
Humanistične teorije	Maslow, Rogers	Rast, svoboda izbire in samozavedanje
Kognitivne teorije	Bandura	Opazovalno učenje, lastna učinkovitost, situacijski vplivi
Dispozicijske teorije	Cattell, Eysenck, McCrae in Costa	Ugotavljanje, opisovanje in merjenje osebnostnih lastnosti

Vir: Prirejeno po Ewen (2014).

Psihodinamske teorije poskušajo razložiti dinamiko osebnosti kot celote, poudarjajo pa nezavedno, kar pomeni, da je veliko pomembnih vidikov naše osebnosti zunaj našega zavedanja (Ewen, 2014). Sigmund Freud je začetnik psihodinamskih teorij. Eden njegovih osnovnih pojmov je pojem o različnih nivojih zavesti. Zavedamo se pojavov na zavedni ravni, dosežemo lahko zavedanje na predzavestni ravni, a se ne zavedamo pojavov na nezavedni ravni. Na našo osebnost in reakcije vplivajo vse tri stopnje. Carl G. Jung na drugi strani je koncept nezavednega razširil na proučevanje arhetipov. Arhetipi so znanja, ki so del človeškega življenja skozi vse čase (Heinström, 2003). So podobe in misli, ki imajo v kulturah pomen, kažejo se v simbolih, kot so sanje, literatura, umetnost ali religija (Jung, 1969). Persona, anima in animus ter jaz so nekateri arhetipov, ki jih je opisal Jung. Persona predstavlja masko in različne vloge, ki jih imamo v življenju. Vsak moški ima žensko plat, animo, in vsaka ženska ima moško plat, animus. Jaz pa je prikaz našega resničnega potenciala in cilja samoakualizacije. Vsi ti vidiki vplivajo na naše vedenje in so osnova našega značaja (Heinström, 2003). Alfred Adler ni verjel, da je nezavedno pomembno, zato je tudi njegova vključitev v psihodinamične teoretike sporna. Osebnost je oblikovana na podlagi otrokovega odnosa s starši in podzavestno izbranih življenjskih ciljih in ne po nagonih. Najpomembnejši motiv po Adlerju pa je superiornost in želja po samouresničitvi. Erich Fromm in njegova teorija osebnosti temelji na dveh primarnih potrebah, in sicer po svobodi in po pripadnosti. Predlagal je, da ljudje razvijejo določene osebnostne strategije,

da bi se spoprijeli s tesnobo, ki jo ustvarjajo občutki izolacije. Erik Erikson je poudaril družbene elemente osebnostnega razvoja, krizo identitete in oblikovanje osebnosti v celotni življenjski dobi. Postal je vodja psihoanalitičnega gibanja po Freudu. Poudaril je, da otrokov odnos s starši zelo vpliva na razvoj osebnosti (Ewen, 2014).

Humanistične teorije poudarjajo naš prirojeni potencial za zdravo rast in razvoj. Osredotoča se na psihološko rast, svobodno voljo in samozavedanje. Usmerjena je na pozitiven pogled na človeško naravo in je osredotočena na to, kako lahko vsak človek doseže svoj individualni potencial. Abraham H. Maslow trdi, da so naši potenciali za rast pozitivni, a so šibki in so v primeru patogenega učenja zlahka premagljivi. Maslow je začetnik teorije o hierarhiji potreb ali motivov, ki govori, da ne poskušamo zadovoljiti potreb višjega nivoja, dokler niso potrebe na nižji ravni vsaj v določeni meri zadovoljene. Potreba na najvišji ravni ali samoaktualizacija vključuje izpolnitev naših zdravih prirojnih potencialov in jo je zelo težko doseči. Carl Rogers je verjel v prirojeno dobroto ljudi in je poudarjal pomen svobodne volje in psihološke rasti (Ewen, 2014). Verjel je, da lahko vsi dosežemo svoje cilje in želje, in da imamo vsi osnovni motiv samoaktualizacije – to je, da izpolnimo svoje potenciale in dosežemo najvišjo raven našega potenciala (Ismail & Tekke, 2015).

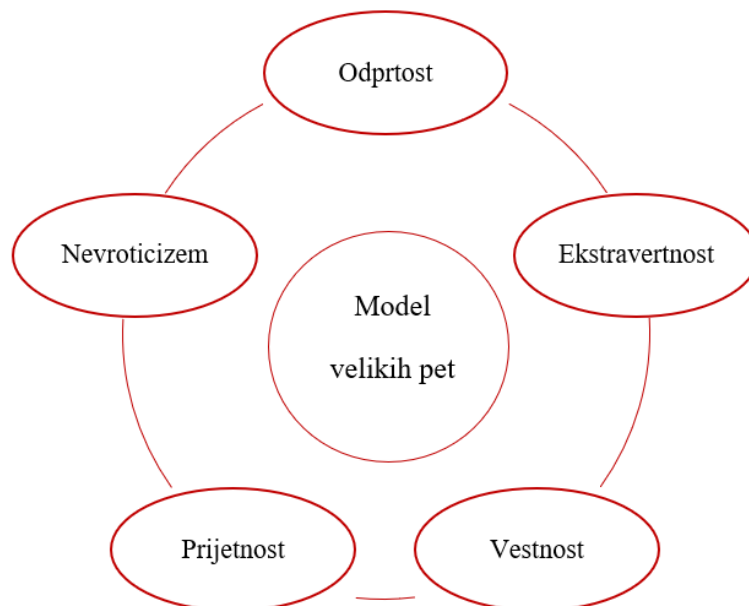
Kognitivne teorije osebnosti poudarjajo pomembnost samoučinkovitosti, opazovalnega učenja, situacijskih vplivov in kognitivnih procesov, predvsem pa poudarjajo pomen razmišljanja. Naše vedenje je torej določeno s tem, kako razlagamo, napovedujemo ali ocenjujemo dogodke, ne pa iz prirojnih nagonov ali resničnosti. Albert Bandura je poudaril pomen notranjih vzrokov vedenja, kot so misli, pričakovanja, samozaznavanje in prepričanja. Prepričanje, da nekaj lahko izvedemo, bo verjetno privedlo do bolj vztrajnega in učinkovitejšega vedenja (Ewen, 2014).

Dispozicijske teorije poudarjajo bolj površinsko usmerjen pristop k osebnosti. Opisujejo zavestne in konkretne vidike osebnost in osebnostnih lastnosti, hkrati pa razlagajo nezavedno razlago človeškega vedenja. Temeljijo na empiričnih raziskavah in ne na kliničnih opazovanjih. Osredotočena je na prepoznavanje, opisovanje in merjenje osebnostnih lastnosti, ki sestavljajo človeško osebnost. S pomočjo razumevanja teh lastnosti pa lahko bolje razumemo razlike med posamezniki. Raymond B. Cattell je identificiral šestnajst glavnih osebnostnih lastnosti, za katere je verjel, da jih je možno uporabiti za razumevanje in merjenje individualnih razlik med posamezniki. Hans J. Eysenck je predlagal tri dimenzije osebnosti, ekstravertnost – introvertnost (mirnost ali družabnost posameznika), nenevroticizem/čustvena stabilnost – nevroticizem/čustvena labilnost (čustveni odzivi, nadzor čustev), psihoticizem – nepsihoticizem (agresivnost, dominantnost, tolerantnost posameznika). Robert McCrae in Paul Costa pa sta predstavila teorijo velikih pet, ki vključuje ekstravertnost, nevroticizem, prijetnost, vestnost in odprtost (Ewen, 2014). Model velikih pet bom podrobneje opisala v naslednjem poglavju.

1.4 Model velikih pet

Študije so se preusmerile iz raziskovanja posameznikov do raziskovanja širše zasnovanih pristopov in razumevanja osebnosti (Roberts & Woodman, 2017). Po več kot 50 letih raziskovanja osebnosti obstaja skupno soglasje, da imamo pet osnovnih dimenzij, s katerimi lahko opišemo razlike v kognitivnem, afektivnem in socialnem vedenju. Teh pet dimenzij je osnova za petfaktorski model osebnosti (Heinström, 2003). Dimenzije modela velikih pet so odprtost, ekstravertnost, vestnost, prijetnost in nevroticizem. Model velikih pet velja za ljudi v številnih državah in kulturah po vsem svetu, hkrati pa zagotavlja zanesljivo ocenjevalno lestvico za merjenje osebnosti (Schmitt, Allik, McCrae & Benet-Martínez, 2007). Slika 2 prikazuje model velikih pet in njegove faktorje.

Slika 2: Model velikih pet



Vir: Prirjeno po Ewen (2014).

Model velikih pet opisuje vidike osebnosti, ki so izjemno dosledni, zlasti med odraslimi. Zagovorniki modela trdijo, da te lastnosti predstavljajo jedro osebnosti in da se nobena od dimenzij velikih pet skozi življenje bistveno ne spreminja (Ewen, 2014). Raziskave, ki proučujejo vzroke osebnostnega razvoja, so pokazale, da na spremembe faktorjev velikih pet vplivajo lahko biološki in okoljski dejavniki. Posamezne razlike so nekoliko dedne, vendar pa so povezane z življenjskimi izkušnjami. Na primer na spremembe dejavnika vestnost vplivajo pomembne življenjske izkušnje v družbenih vlogah, kot sta poroka ali služba. Na spremembe dejavnika nevroticizem pa običajno vplivajo negativni življenjski dogodki (Bleidorn, Hopwood & Lucas, 2018).

Da je model velikih pet razčlenjen na pet faktorjev, pa ne pomeni, da se osebnostne razlike in značilnosti zmanjšajo na samo pet lastnosti. Ravno teh pet dimenzij predstavlja osebnost

na najširši ravni in tako vsaka dimenzija povzema veliko število različnih ter bolj specifičnih osebnostnih lastnosti (John & Srivastava, 1999). Danes skoraj vsi obstoječi vprašalniki osebnosti merijo enega ali več od teh petih dejavnikov (Heinström, 2003).

1.4.1 Nastanek modela velikih pet

Kot omenjeno že v prejšnjem poglavju, teorija velikih pet spada v dispozicijske teorije, katere začetniki so Allport in Odbert s teorijo 4000 glavnih lastnosti, Cattell s teorijo 16 glavnih osebnostnih lastnosti in Eysenck s teorijo treh faktorjev osebnosti. Mnogi raziskovalci pa so bili mnenja, da je Cattellova teorija preveč zapletena in Eysenckova preveč omejena (De Raad & Mlačić, 2015). Allport in Odbert sta v svojem raziskovanju zajela 17.952 osebnostnih izrazov. Po analizi ter izločitvi manj pomembnih in ne tako znanih izrazov sta teorijo razčlenila na 4000 glavnih osebnostnih lastnosti. Eysenckova teorija je glavne faktorje osebnosti razčlenila na ekstravertnost, čustveno stabilnost in psihoticizem. Cattellova teorija pa je vsebovala 16 faktorjev ali dimenzij osebnosti (Musek, 2010).

Cattellova teorija se je razvila v pomembna raziskovanja, ki so vodila v model velikih pet. Tako je zgodnji uspeh modela velikih pet povzročil Norman z razčlenitvijo prvotne teorije 4000 lastnosti Allporta in Odberta v pet kategorij, in sicer ekstravertnost, prijetnost, vestnost, čustvena stabilnost in kultura (Novikova, 2013). Raziskovanje modela so nato nadaljevali Digman in Takemoto-Chuck, Goldberg in Costa in Mcrae. Digman in Takemoto-Chuck sta faktorje razčlenila na voljo do dosežkov, socialno prilagodljivost, udobnost, usmerjenost k storilnosti, čustveno stabilnost in raziskovalni intelekt. Goldberg je nato faktorje razčlenil na surgentnost, vestnost, prijetnost, čustveno stabilnost in intelekt. Zaradi njega se teorija imenuje model velikih pet (Musek, 2010).

Costa in Mcrae pa sta v devetdesetih faktorje razčlenila na te, ki jih poznamo danes, in sicer ekstravertnost, prijetnost, vestnost, nevroticizem in odprtost (Musek, 2010). Predlagala sta petfaktorsko teorijo kot poskus konceptualizacije ugotovitve o lastnostih osebnosti v kontekstu razvoja in delovanja osebnostnega sistema. Pri preučevanju teorij sta ugotovila več soglasij s strani znanstvenikov na dejavnikih nevroticizem (N), ekstravertnost (E) in odprtosti za izkušnje (O). Tako je bil ustvarjen NEO vprašalnik, s katerim so ugotavljali osebnostne lastnosti. Kasneje pa sta prepoznala še dva dejavnika, in sicer sta to prijetnost in vestnost. Model velikih pet sta predlagala za proučevanje interakcije med biološkimi in kulturnimi dejavniki pri razvoju navad, stališč, vrednot in odnosov, ki izražajo posameznikove osebnostne lastnosti in vlogo v družbenem okolju (Novikova, 2013).

1.4.2 Dimenzije velikih pet

Poznamo torej pet dimenzij modela velikih pet, to so ekstravertnost, nevroticizem, prijetnost, odprtost in vestnost. Vse dimenzije imajo svoje značilnosti in svoja dimenzionalna nasprotja. Raziskovalci so ugotovili, da te dimenzije niso popolnoma neodvisne med seboj. Pogosto

najdemo pozitivno povezanost med dimenzijama ekstravertnost in prijetnost ali ekstravertnost in odprtost ter negativno povezanost med dimenzijama nevroticizem in vestnost (Musek, 2010). V nadaljevanju bom predstavila vseh pet dimenzij, njihove značilnosti in dimenzionalna nasprotja.

1.4.2.1 Ekstravertnost

Ekstravertnost je osrednja dimenzija teorij osebnostnih lastnosti, skupaj z nevroticizmom in vestnostjo je široko raziskana dimenzija velikih pet. Ambicioznost in družabnost sta dve glavni komponenti značilni za ekstravertnost (Yahaya, Yahaya, Bon, Ismail & Noor, 2012). V Tabeli 2 je prikazana dimenzija ekstravertnost z njenimi glavnimi značilnostmi in z dimenzionalnim nasprotjem introvertnost ter njenimi glavnimi značilnostmi.

Tabela 2: Lastnosti dimenzije ekstravertnost

Dimenzija	Značilnosti	Dimenzionalno nasprotje	Značilnosti
Ekstravertnost	Družabnost, zgovornost, živahnost, nagnjenost k tveganju, impulzivnost, nižji občutek odgovornosti, dominantnost, samozavest, pozitivne emocije, energičnost, optimizem	Introvertnost	Zadržanost, tihost, vztrajnost, radi so sami, koncentracija, odmahnjenost, resnost, zanesljivost

Vir: Prirejeno po Musek (2010).

Dimenzija ekstravertnost se kaže predvsem v družabnem, zgovornem in energičnem vedenju, medtem ko se njeno nasprotje intovertnost kaže v bolj zadržanem vedenju (Kavirayani, 2018). Za ekstraverte je značilno, da so verbalno kot tudi fizično bolj aktivni, so pustolovski, družabni in zgovorni, medtem ko so introverti neodvisni, zadržani in so radi sami. Osebe, ki so sredi te dimenzije, pa imajo rade mešanico družbenih situacij kot tudi samoto (Heinström, 2003). Raziskave so pokazale, da je za ekstravertnost značilna hitra naveličanost ter manjše zanimanje za ponavljajoče se dejavnosti, kar pomeni, da ekstraverti ne vztrajajo dolgo pri določeni dejavnosti, iščejo spremembe in nove izzive. Pri introvertih pa je ravno obratno: hitreje se učijo, bolj občutljivi pa so tudi na kazni. Za ekstravertnost je značilna močna občutljivost na nagrado oziroma težnja po pozitivnem afektu in dejavnost ali aktivacija. Nagrada jih močno motivira (Musek, 2010). Raziskave že dolgo povezujejo ekstravertnost s splošnim dobrim počutjem. Ekstraverti pridobijo zadovoljstvo zaradi pozornosti in spodbud socialnih interakcij s prijatelji, družino, sodelavci in celo neznanci (Magnus, Diener, Fujita & Pavot, 1993).

1.4.2.2 Nevroticizem

Poleg ekstravertnosti je nevroticizem ena temeljnih in najbolj raziskanih dimenzij modela velikih pet. Glavni komponenti nevroticizma sta anksioznost in depresivnost. Nevroticizem naj bi bil močno povezan z negativnim afektom, kar pomeni, da se ob določenih nepredvidljivih in stresnih dogodkih lahko pojavijo močnejše negativne čustvene reakcije (Musek, 2010). Nasprotje nevroticizma je nenevroticizem ali čustvena stabilnost, značilnosti obeh pa lahko vidimo v Tabeli 3.

Tabela 3: Lastnosti dimenzije nevroticizem

Dimenzija	Značilnosti	Dimenzionalno nasprotje	Značilnosti
Nevroticizem	Nesrečnost, tesnoba, napetost, nizko samospoštovanje, sramežljivost, razdražljivost, zaskrbljenost, depresivnost, jeza, tesnoba, nemir, skrbi	Nenevroticizem	Čustvena stabilnost, nezaskrbljenost, mirnost, občutki zadovoljstva, energija

Vir: Prirejeno po Musek (2010).

Nizka raven nevroticizma se kaže v čustveni stabilnosti, medtem ko visoka raven povečuje verjetnost za doživljanje negativnih čustev. Osebe z visoko stopnjo nevroticizma so reaktivne in jih lažje mučijo dražljaji v njihovem okolju. Za njih je značilno, da lažje postanejo nestabilni, zaskrbljeni, temperamentni in žalostni. Čustveno stabilne osebe na drugi strani pa potrebujejo močne dražljaje, da se čustveno odzovejo na določene stresne situacije in so bolj mirne (Heinström, 2003). Na stres se ne odzivajo najbolje, hitro si manjše in neugodne situacije predstavljajo kot nevarne in neobvladljive. Kadar so razburjeni ali jezni, pa težko obvladujejo svoja čustva in obnašanje (Hervas & Vazquez, 2011). Za nevroticizem je značilna hitra menjava razpoloženja in občutja žalosti. Značilno je tudi nenehno pritoževanje, obžalovanje, občutki nemiru, negotovosti in pomanjkanje energije (Musek & Avsec, 2006).

Po Costi in Mcraeu (1987) je za nevroticizem značilna pogosta uporaba neprimernih odzivov ali sovražnih reakcij, saj se morajo osebe z visoko ravno nevroticizma pogosteje spopadati z motečimi in negativnimi čustvi. Skladno z negativnimi čustvi pa hitro lahko sprejmejo iracionalna prepričanja, kot je npr. samoobtoževanje. To pa pomeni, da nevroticizem vključuje tudi negativne misli in vedenja, ki spremljajo čustveno stisko (Costa & Mcrae, 1987).

1.4.2.3 Prijetnost

Dimenzija prijetnosti je močno povezana z altruizmom, skrbnostjo in čustveno podporo. Njeno nasprotje je neprijetnost, ki je povezana s tekmovalnostjo, ravnodušnostjo in egocentričnostjo. Osebe z visoko stopnjo prijetnosti lahko opišemo kot nežne, prijazne, naklonjene in tople. So tudi zelo priljubljeni med vrstniki (Heinström, 2003). Več o lastnostih dimenzije prijetnost je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Lastnosti dimenzije prijetnost

Dimenzija	Značilnosti	Dimenzionalno nasprotje	Značilnosti
Prijetnost	Odkritost, altruizem, prilagodljivost, zaupanje, toplina, skromnost, pozornost, empatija, nesebičnost, vljudnost, tolerantnost	Neprijetnost	Vzvišenost, iskanje napak pri drugih, prepirljivost, tekmovalnost, neprijaznost, grobost

Vir: Prirejeno po Musek (2010).

Ljudje z visoko stopnjo dimenzije prijetnosti imajo večjo verjetnost za boljše in bolj pozitivne odnose z vrstniki in z družino. Nagnjeni so k hvaležnosti in odpuščanju. Bolj verjetno je, da dosežejo želena delovna mesta in zadovoljstva v odnosih (Ozer & Benet-Martinez, 2006). Ljudje z nizko stopnjo dimenzije prijetnost pa so manj altruistični in pogosto manj pripravljeni sodelovati z drugimi. Motivirani so za izpolnjevanje svojih osebnih interesov prej kot za izpolnjevanje interesov skupine. Raziskave pa so pokazale, da z leti in s staranjem postajamo bolj prijetni oz. se naša dimenzija prijetnosti zvišuje (Donnellan & Lucas, 2008). Za dimenzijo prijetnost pa je tudi značilno izogibanje konfliktom. Ljudje z visoko stopnjo dimenzije prijetnost pogosto nastopajo kot posrednik ali mirovnik pri konfliktih in pogosto poskušajo ugoditi vsem vključenim v prepiru. Nižja stopnja prijetnosti povzroči, da je oseba nezaupljiva do ljudi in je manj pripravljena sodelovati v pogovorih z neznanci. Ugotovljeno pa je bilo, da so ljudje z nizko stopnjo prijetnosti nagnjeni k narcizmu in psihopatiji (Jakobwitz & Egan, 2006).

Za ljudi z visoko stopnjo prijetnosti so goljufanje in vsa druga neetična dejanja nepredstavljiva. So poslušni in zaupanja vredni, izstopajo z visoko moralo in zglednim ravnanjem predvsem takrat, ko gre za pravilno uporabo informacij. So prijazne, preudarne, skromne in sodelovalne osebe, kar pa njihovo željo po zanesljivem in zglednem ravnanju še krepi (Heinström, 2010).

1.4.2.4 Vestnost

Za vestnost je značilno ciljno usmerjeno vedenje. Ta dimenzija je povezana z dosežki v izobrazbi in z voljo po dosežkih. Višja je stopnja vestnosti, bolj kompetenčna, poslušna, urejena in odgovorna je oseba (Heinström, 2003). Več o lastnostih dimenzije vestnost pa je prikazanih v Tabeli 5.

Tabela 5: Lastnosti dimenzije vestnost

Dimenzija	Značilnosti	Dimenzionalno nasprotje	Značilnosti
Vestnost	Red, disciplina, odločnost, čut dolžnosti, zanesljivost, odgovornost, redoljubnost, marljivost, organiziranost, storilnost, energija, vztrajnost	Nevestnost	Neurejenost, neodločnost, nezaupanje vase, odlašanje, lenobnost, nemarnost

Vir: Prirjeno po Musek (2010).

Za dimenzijo vestnost je zelo značilna red in disciplina in pa želja, da se naloge opravijo dobro in resno. Ljudje z visoko stopnjo vestnosti so običajno učinkoviti, organizirani in na splošno zanesljivi. Izkazujejo težnjo po izkazovanju samodiscipline in raje načrtujejo, kot da so spontani. Značilna vedenja so urejenost in sistematičnost, previdnost in premišljenost. Vedno radi premislijo, preden delujejo. Nasprotje vestnosti pa se kaže v neučinkovitosti, neorganiziranosti in lahkotnosti, običajno pa so ljudje z nizko stopnjo vestnosti vpleteni v impulzivna vedenja, večkrat tudi delujejo spontano (Thompson, 2008). Ta dimenzija je zelo pomembna pri izobrazbi in službi. Je odsev delovnih navad in je eden najpomembnejših napovedovalcev delovne in učne uspešnosti (Musek, 2010).

Vestne ljudi pogosto vodijo njihovi osebni cilji. Z lastno pobudo si zastavijo cilje in nato energijo usmerijo v njihovo uresničitev. To se lahko odraža v višjih ambicijah predvsem v šoli, kjer si prizadevajo doseči željene ocene in v iskanju željene kariere ter napredovanju. Za dosego svojih ciljev je vestna oseba pripravljena biti pridna in veliko svoje pozornosti in energije usmeriti k točno določenemu cilju. Pripravljene so vztrajati v težkih okoliščinah in med sodelavci hitro pridobijo sloves deloholika (Barrick, Mount & Strauss, 1993).

1.4.2.5 Odprtost

Dimenzija odprtost je merilo globine in širine v človekovi domišljiji in želji po izkušnjah. Ta dimenzija se nanaša na intelekt, odprtost do novih idej, kulturnih interesov, ustvarjalnosti in izobrazbene sposobnosti. Ljudje z visoko stopnjo tega faktorja imajo veliko interesov, so liberalni in imajo radi novosti. Tisti, ki imajo nizko stopnjo te dimenzije, niso odprti za

izkušnje, so konzervativni in imajo radi že znano (Heinström, 2003). V Tabeli 6 so prikazane lastnosti dimenzije odprtost z dimenzionalnim nasprotjem.

Tabela 6: Lastnosti dimenzije odprtost

Dimenzija	Značilnosti	Dimenzionalno nasprotje	Značilnosti
Odprtost	Inovativnost, originalnost, ustvarjalnost, zanimanje za znanje in informacije, drznost, intelektualna aktivnost, nepraktičnost, družabnost, intelekt, čut za estetiko	Zaprto	Tradicija, rutina, pomanjkanje domišljije, praktičnost

Vir: Prirejeno po Musek (2010).

Odprtost ali odprtost do izkušenj najpogosteje prepoznamo kot dimenzijo osebnosti velikih pet in je povezana z osebnostnimi lastnostmi, kot so inteligentnost, izvirnost, razgledanost in radovednost. Oseba z zelo visoko stopnjo odprtosti za izkušnje je nagnjena k odkrivanju, učenju in izumljanju novih stvari, ki bi bile lahko uporabne za družbo ali vsakdanja opravila. Na primer oseba, ki je radovedna, teži k iskanju razumevanja človeškega ali naravnega sveta, ustvarjalna oseba običajno ustvarja nove ideje in rešitve, oseba, ki ima smisel za estetiko, razmišlja o umetniških ali naravnih lepotah (Ashton, 2013).

Glede na rezultate po Costi in Mcraeu (1987) dimenzijo odprtost najbolj opišejo lastnosti izvirnost, domiselnost, široki interesi in drznost. Ugotovljeno je bilo, da je odprtost povezana z višjimi ocenami na testih inteligence. Zato se odprtost in intelekt včasih povezujejo kot povezana dejavnika osebnosti. Inteligenca lahko v določenem obsegu nagne posameznika k odprtosti, odprtost pa lahko pomaga razviti inteligenco. Najbolje je oboje razumeti kot ločeni dimenziji (Costa & Mcrae, 1987).

1.4.3 Motivacija in model velikih pet

Motivacija je »energija in smer vedenja«, je proces spodbujanja posameznika, ki sproži določeno vedenje, povezano z delom, določi smer, intenzivnost in trajanje obnašanja. Nekdo, ki je motiviran, se aktivno poskuša vključiti v delovne naloge ali dejavnosti (Ariani, 2013). Podjetja si (ne glede na vejo industrije) prizadevajo ustvariti močno vez in pozitiven odnos s svojimi zaposlenimi. Vsi zaposleni imajo različne potrebe in želje, ki jih poganjajo različni motivatorji. Nekatere zaposlene motivirajo nagrade, medtem ko druge motivirajo dosežki ali varnost. Zato je za podjetja in managerje bistveno, da razumejo, kaj njihove zaposlene motivira, da lahko omogočijo pozitivno okolje ter povečajo uspešnost poslovanja (Lee & Raschke, 2016). Poznamo zunanjo in notranjo motivacijo. Notranja motivacija ima vpliv na posameznikove občutke in sproži notranje zadovoljstvo. Pri zunanji pa govorimo o

materialnih nagradah (Romaniuc, 2017). Raziskovalci so pokazali, da sta osebnost in motivacija posameznika povezana dejavnika, od osebnosti pa je lahko odvisno, kaj posameznika motivira (Ariani, 2013).

Nevroticizem ali čustvena nestabilnost je pozitivno povezana z zagonom ali motivacijo in negativno povezana z uživanjem pri delu. To pomeni, da so ljudje z visoko stopnjo nevroticizma motivirani za delo, vendar pri njem ne uživajo. Za nevroticizem je značilen občutek preobremenjenosti, frustracije in pesimističnost glede izida v najrazličnejših situacijah. Pogosto je v spremstvu negativnih čustev, kot so tesnoba, zaskrbljenost in depresija (Andreassen, Hetland & Pallesen, 2010). Negativno je povezan z motivacijo za učenje, kar pomeni, da imajo ljudje z visoko stopnjo tega faktorja manj motivacije za učenje (Ariani, 2013). Običajno so bolj usmerjeni h kratkoročnim užitek in nagradam kot pa dolgoročnim. Učinkovito jih je možno motivirati s takojšno pozitivno okrepitevijo. Ko torej uspešno zaključijo željeno vedenje, morajo takoj dobiti nagrado. Tako se jih lahko ponovno zlahka spodbudi, da ponovijo isto vedenje in ponovno dobijo kratkotrajno nagrado (Essays, 2018). Na motivacijo vplivajo predvsem zunanji motivatorji, kot so denarne nagrade (Ariani, 2013).

Ekstravertnost je pozitivno povezana z vključenostjo v delo in z uživanjem pri delu. Ekstraverti so iskalci izkušenj in dosežkov (Andreassen, Hetland & Pallesen, 2010). Ponavadi so asertivni in ambiciozni. Bolj verjetno bodo ocenili odnose s prijatelji in sodelavci kot pomembne za njihovo zadovoljstvo. Zadovoljne osebe pa so produktivne in motivirane. Lažje se vključijo v socialne priložnosti, kar jim omogoča hitrejšo spoznavanje neformalne strukture organizacije (Ariani, 2013). Imajo vedno visoke rezultate uspešnosti in potrebujejo moč, da lahko nadzorujejo svoje okolje. Močno potrebujejo občutek pripadnosti in imajo močno potrebo po dosežkih. Brez visokih zahtev jim lahko hitro postane dolgčas. Pripravljeni so sodelovati s sodelavci, da bi dosegli skupni cilj. Da bi opozorili nase, se celo bolj kot drugi trudijo, da bi pokazali izjemnost. Njihova pozitivnost lahko vpliva in motivira ostale zaposlene (Essays, 2018). Na njihovo motivacijo vplivajo predvsem notranji motivatorji, kot so izzivi, pridobivanje novih znanj in napredovanje (Ariani, 2013).

Za dimenzijo prijetnost in ljudi, ki imajo visoko stopnjo te dimenzije, je značilno, da se radi ukvarjajo z medosebimi odnosi, so topli, prijazni in so pogosteje zagnani z afektivnimi motivi. Dimenzija prijetnost naj bi napovedovala pozitivne delovne odnose z ljudmi, saj je za njih značilna strpnost, prijaznost in iskanje zadovoljivega odnosa z drugimi (Ariani, 2013). So mnenja, da je pomoč drugim ter delo za druge oblika samoizpolnitve in ne požrtvovalnosti. Ko si s timom zastavijo skupne cilje, si želijo z drugimi sodelovati in jim pomagati pri doseganju ciljev (Essays, 2018). Podobno kot pri ekstravertnosti na njih vplivajo notranji motivatorji (Ariani, 2013).

Za dimenzijo vestnost je značilna organiziranost, zanesljivost, odločnost, vztrajnost in ambicioznost. Značilna je motivacija za učenje, težnja po postavljanju ciljev in zavzetost pri doseganju ciljev. Ljudje, ki imajo visoko stopnjo dimenzije vestnost, učinkoviteje

upravljajo z veliko količino informacij, povezanih z novim delom. Raje imajo delovna mesta, ki jim omogočajo pokazati sposobnosti in jim ponudijo priložnost za dosežek (Ariani, 2013). Vestnost je pozitivno povezana z motivacijo. Vestni ljudje so običajno samomotivirani in tudi previdni. Pred delovanjem bi radi premislili o vseh možnostih. Njihova prizadevanja k uspehu jim pomagajo pri doseganju ciljev. Imajo občutek odgovornosti in ko zadovoljijo osnovne potrebe, stremijo k prevzemanju več odgovornosti (Essays, 2018). Na njih vplivajo notranji motivatorji, predvsem novi izzivi in možnost neodvisnega dela, saj želijo pokazati svoje zmožnosti (Ariani, 2013).

Odprtost in vestnost sta dejavnika, povezana s komponento deloholizma (Andreassen, Hetland & Pallesen, 2010). Za dimenzijo odprtost je značilna nagnjenost k domišljiji, občutek za estetiko in intelektualna radovednost. To so ljudje, ki so odprti za izkušnje, zainteresirani za učenje in imajo željo po raziskovanju in razumevanju stvari, ki jim niso znane. Ponavadi imajo večji občutek usposobljenosti kot tisti, ki imajo to dimenzijo nižjo. Na delovnem mestu potrebujejo popoln dostop do informacij, ki so potrebne za razumevanje njihovega okolja in delovnih nalog (Ariani, 2013). Želijo preizkusiti nove dejavnosti in izkusiti različne stvari. Pričakujejo, da jim delovne naloge prinesejo nekaj novega in drugačnega. Njihove naloge morajo biti zahtevne, smiselne in dosegljive (Essays, 2018). Na njih vplivajo notranji motivatorji, predvsem lastni dosežki (Ariani, 2013).

2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

2.1 Koncept zavzetosti zaposlenih in opredelitev

V zadnjem desetletju se je močno povečala študija o zavzetosti zaposlenih. Raziskave so pokazale, da je zavzetost zaposlenih povezana z rezultati podjetja, vpliva na uspešnost dela, zadovoljstvo kupcev in na finančni donos podjetja. Zavzeti zaposleni so zelo energični in samomotivirani posamezniki. Zaradi njihove pozitivne naravnosti in trdega dela si ustvarijo pozitivne odnose ter so cenjeni, uspešni in dobijo veliko pohval ter priznanj. Čeprav se po dolgem ter napornem delu počutijo utrujeni, opisujejo svojo utrujenost kot precej prijetno stanje, kar je povezano s pozitivnimi dosežki. Zavzeti zaposleni niso odvisni od dela, uživajo tudi v drugih stvareh zunaj službe. Za razliko od deloholikov zavzeti zaposleni ne delajo trdo zaradi močnega in neustavljivega notranjega pogona, ampak zaradi tega, ker je za njih delo zabavno (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Zavzetost pri delu je opredeljena kot pozitivna, izpopolnjujoče se z delom povezano stanje duha, za katero so značilne živahnost, predanost in koncentracija. Za živahnost je značilna visoka raven energije in duševna odpornosti med delom. Predanost se nanaša na močno vpletenost v delo in doživljanje občutka pomena, navdušenja in izziva. Za koncentracijo je značilna popolna koncentracija in vpletenost v delo, pri čemer čas hitro mineva. Imajo visoko raven energije in so navdušeni nad svojim delom, poleg tega so pogosto popolnoma

zatopljeni v svoje delo tako, da se jim zdi, da čas na delovnem mestu kar leti (Bakker & Demerouti, 2008).

Zavzeti zaposleni se zavedajo poslovnega konteksta in s sodelavci sodelujejo pri izboljšanju uspešnosti dela, izboljšanju organizacijske klime in izvajanju ostalih ukrepov v korist organizacije. Podjetje si mora prizadevati za razvoj in negovanje zavzetosti, kar pa zahteva dvosmerni odnos med delodajalcem in zaposlenim (Patro, 2013).

Delo posameznika pa ne vpliva le na organizacijo, ampak je tesno povezano s fizičnim in psihološkim počutjem zaposlenih. Zavzetost vodi do sprostitve polnega potenciala zaposlenih in poveča verjetnost za doseganje in ohranjanje višje ravni uspešnosti. Več raziskovalcev se strinja, da zavzetost zaposlenih lahko ustvari konkurenčno prednost organizacije (Soares & Mosquera, 2019).

Zaposleni so lahko razdeljeni v tri kategorije zavzetih zaposlenih, in sicer zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti zaposleni. Razlikujejo se v produktivnosti, energiji, navdušenju, vključenosti v delo, inovativnosti in predanosti.

Za zavzete zaposlene je značilna strast do dela, ki ga opravljajo, občutek povezanosti s podjetjem, inovativnost in želja po rasti organizacije. Nezavzeti zaposleni v delo vložijo svoj čas, vendar ne vložijo svoje energije in niso strastni pri tem, kar počnejo, svojo zaposlitev vidijo kot plačilo in nič drugega. Aktivno nezavzeti zaposleni pa so nesrečni v službi in navzven kažejo svojo nesrečo, vodijo lahko do višje fluktuacije, nižje produktivnosti in slabše morale zaposlenih (Kapoor & Meachem, 2012).

2.1.1 Piramida zavzetosti zaposlenih

Če pri zavzetih zaposlenih upoštevamo Maslowo teorijo o hierarhiji potreb ali motivov, so osnovna potreba zaposlenih sredstva za osnovno delovanje, tj. plačilno nadomestilo, delovni prostor, potrebne informacije o delu. Ko so te potrebe zadovoljene, so potrebe preusmerjene na naslednjo stopnjo v hierarhiji. Zaposleni tedaj želi napredek pri delu, napredovanje, stabilnost v delovnem okolju ter osebno in karierno rast. Izpolnjevanje teh potreb pomaga zagotoviti občutek ponosa in lastništva, kjer poskuša uskladiti svoje cilje s cilji organizacije. Potrebe zaposlenih v nekaterih fazah hierarhije so neodvisne, v drugih pa se prekrivajo. Piramido zavzetosti zaposlenih lahko vidimo na Sliki 3 (Kapoor & Meachem, 2012).

Slika 3: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: Prirejeno po Kapoor & Meachem (2012).

Organizacije, ki zavzetosti zaposlenih pripisujejo velik pomen, so osredotočene na zadovoljevanje višjih potreb na lestvici. Pozorne so predvsem na kulturo podjetja, nenehno krepitev podjetja, usmerjeno v dobrobit zaposlenih, večjo vključenost zaposlenih v delo, poudarek zadovoljstva zaposlenih, skupinsko delo, vplivanje na duševno in fizično zdravje zaposlenih ter moralo (Singh, 2016).

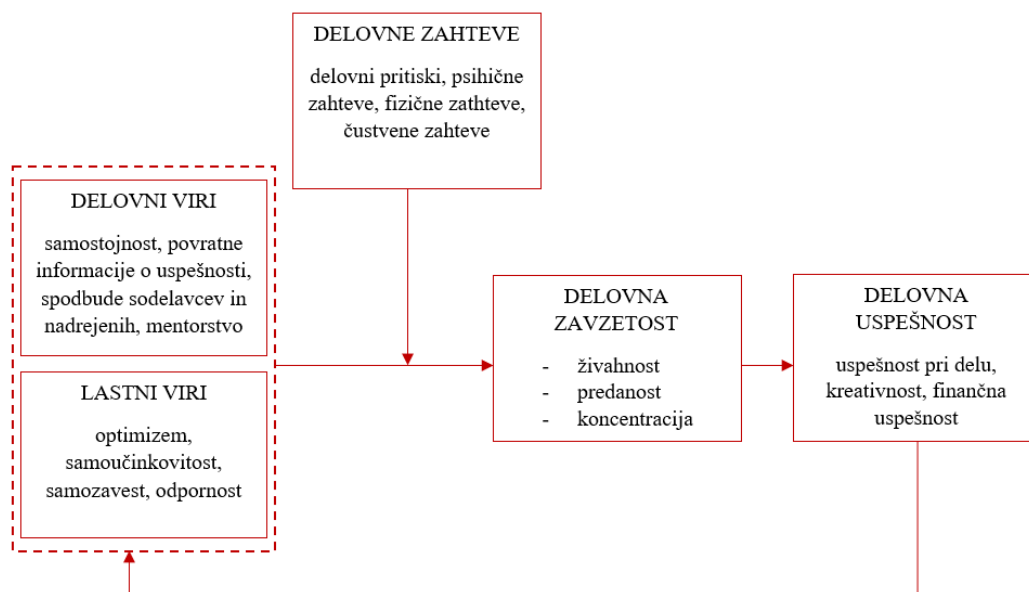
2.1.2 Model zavzetih zaposlenih

Slika 4 prikazuje JD-R model (ang. Job Demands-Resources model, v nadaljevanju JD-R ali model zahtev in virov zaposlenih). Model prikazuje, da delovna sredstva in osebni viri neodvisno ali kombinirano napovedujejo zavzetost zaposlenih (Bakker & Demerouti, 2008). Po JD-R modelu delovni viri postanejo vidni in pridobijo svoj motivacijski potencial, ko se zaposleni soočajo z visokimi delovnimi zahtevami. Tako predstavljajo tako imenovana »aktivna delovna mesta«, v katerih zaposleni postanejo motivirani za aktivno učenje in razvijanje svojih spretnosti (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Prva predpostavka modela je, da delovna sredstva, kot so podpora sodelavcev in vodij, povratne informacije o uspešnosti, spretnost, raznolikost in samostojnost, začnejo motivacijski proces, ki vodi v delovno uspešnost in posledično do višjih zmogljivosti.

Druga predpostavka je, da zaposleni pridobijo svoj motivacijski potencial, ko so soočeni z visokimi zahtevami in pritiski na delu. Zaposleni, ki so zavzeti in uspešni pri svojem delu in imajo pozitiven psihološki kapital, si lahko ustvarijo svoje lastne vire, zaradi katerih ustvarijo pozitivno spiralo zavzetosti (Bakker & Demerouti, 2008).

Slika 4: JD-R model



Vir: Prirejeno po Bakker & Demerouti (2008).

2.2 Dejavniki zavzetosti

Dobro delujoča organizacija je posledica zavzetih in motiviranih zaposlenih ter zdravega okolja (Singh, 2016). Ker je zavzetost zaposlenih ključna za uspeh organizacije ter doseganja konkurenčne prednosti je identifikacija dejavnikov, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih zelo pomembna (Soares & Mosquera, 2019). Dosedanje študije so pokazale, da delovni viri in psihološki kapital oz. lastni viri spodbujajo zavzetost zaposlenih (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Po JD-R modelu se delovni viri nanašajo na tiste družbene ali organizacijske vidike dela, ki lahko zmanjšajo delovne zahteve, so funkcionalne pri doseganju delovnih ciljev ali spodbujanju osebne rasti. Primeri delovnih virov so samostojnost, socialna podpora sodelavcev in raznolikost spretnosti. Predpostavka je, da delovna sredstva igrajo bistveno vlogo pri notranjih motivacijskih dejavnikih, ker izpolnjujejo osnovne človekove potrebe, kot so potreba po samostojnosti, pripadnosti in usposobljenosti. Raznolikost spretnosti spodbuja učenje in s tem poveča pristojnosti na delovnem mestu, medtem ko širina odločanja in socialna podpora zadovoljujeta potrebo za samostojnost in potrebo po pripadnosti. Delovna sredstva imajo lahko vpliv tudi na zunanjo motivacijo, saj lahko spodbujajo zaposlene, da svoje sposobnosti posvetijo delovnim nalogah. V takšnih okoljih je visoka verjetnost, da bo naloga uspešno opravljena in da bo delovni cilj dosežen. Na primer povratne informacije o uspešnosti in podpora nadrejenih povečujejo verjetnost, da bodo zaposleni uspešni pri doseganju delovnih ciljev (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Študije so pokazale, da so lastni viri oz. psihološki kapital posameznika drugi pomembni napovedovalci zavzetosti. Lastni viri so opredeljeni kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja, za katerega je značilno, da ima samozavest, da prevzame in vloži potrebne napore za uspešno opravljanje nalog, optimizem glede uspeha, vztrajnost na poti do cilja in odpornost za dosego uspeha. Zavzeti zaposleni so zelo učinkoviti, saj verjamejo, da lahko izpolnijo zahteve, s katerimi se soočajo, verjamejo tudi, da bodo imeli na splošno dobre rezultate pri ostalih področjih v življenju ter da lahko zadovoljijo svoje potrebe z vključevanjem v različne vloge v organizaciji (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Številni raziskovalci so poskušali prepoznati gonilne dejavnike zavzetosti zaposlenih. Vsem pa je bilo skupnih nekaj ključnih faktorjev, to so kakovost dela, opredmetene nagrade za zaposlene, priložnost za rast, ugodno delovno okolje, vrednote podjetja in prizadevanja ter ravnovesje med zasebnim in delovnim življenjem posameznika (Singh, 2016). Ti gonilni dejavniki zavzetih zaposlenih pa so prikazani na Sliki 5.

Slika 5: Dejavniki zavzetosti



Vir: Prirejeno po Singh (2016).

Poseben poudarek in trud je potreben zlasti pri dejavnikih delovnega okolja ter odnosa med zaposlenimi s sodelavci in nadrejenimi, saj so pokazali visok vpliv na zavzetost zaposlenih ter posledično tudi na uspešnost podjetja. Podjetja morajo vzpostaviti zdravo delovno vzdušje, ki se odraža na družbenem vplivu, ki ga ustvarja organizacija. Zagotoviti morajo prijetno delovno okolje ter različne timske dogodke, ki bi pomagali okrepiti medsebojne odnose zaposlenih (Anitha, 2014).

Novejše študije so opozorile na posebnost tako imenovanih psiholoških pogodb med zaposlenimi in organizacijo. To je prepričanje zaposlenih o medsebojnih obveznostih med njimi in njihovimi delodajalci. Zaposleni verjamejo, da jim organizacija obljubi npr. karierno rast in se v zameno počutijo odgovorne in dolžne vračati organizaciji nazaj. To razmerje je možno razložiti z vidika teorije družbene izmenjave, kar pomeni, da je norma vzajemnosti temeljno pravilo. Tako obstaja prepričanje, da med zaposlenim in organizacijo obstaja vzajemni občutek obveznosti. Problem pa nastane, ko zaposleni menijo, da organizacija ni izpolnila obveznosti, ki so bile v delovnem razmerju implicitno dogovorjene. Tako se zaposleni začnejo manj ukvarjati s svojim delom, so manj predani, manj energični in posledično manj zavzeti (Soares & Mosquera, 2019).

2.2.1 Tehnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je dvosmerni proces, kar pomeni, da je vsak posameznik odgovoren za spodbujanje lastne zavzetosti. Vodje so odgovorne, da svoje zaposlene motivirajo in jih usmerijo na višjo raven zavzetosti, poleg tega pa morajo tudi sami ostati zavzeti (Kapoor & Meachem, 2012). Zaposleni bi morali imeti občutek, da imajo potrebne vire in da opravljajo svoje delo na optimalni ravni. Pomembno je tudi, da razumejo, kako lahko s svojim delom neposredno vplivajo na uspešnost organizacije kot celote (Patro, 2013).

Tabela 7 prikazuje nekaj ključnih tehnik spodbujanja zavzetosti zaposlenih in kratke opise teh tehnik.

Tabela 7: Tehnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih

Tehnike spodbujanja	Opis
Začeti od začetka	Zavzetost zaposlenih se začne že od prvega dneva zaposlitve. Zaposleni bi moral prejeti splošni uvod podjetja z vizijo in cilji ter toplo dobrodošlico.
Zavzetost v času uvajanja	Novemu zaposlenemu se določi oseba, ki ji pomaga pri razumevanju vseh orientacijskih vidikov ter vrednot in kulture podjetja. Lahko se ji dodeli tudi mentor, ki bo novemu delavcu dodeljen za vsaj prvih šest mesecev kot moralna podpora.
Vodenje v skladu z vizijo	Zavzetost zaposlenih zahteva oblikovanje jasne vizije, misije in vrednot s strani vodstva. Vodstvo se jih mora držati in jih prenašati naprej na svoje zaposlene.

se nadaljuje

Tabela 7: Tehnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih (nad.)

Tehnike spodbujanja	Opis
Dvostranska komunikacija	Med managerjem in zaposlenimi je zelo pomembna dvostranska ter jasna in predvidljiva komunikacija. Vodje naj zaposlene poslušajo, upoštevajo in pokažejo, da cenijo njihova mnenja. Tako zaposleni dobijo občutek pripadnosti in širijo svojo zavzetost med druge zaposlene.
Možnost za izboljšanje in napredek	Spodbujanje k samostojnosti in možnost samoupravljanja. Zaposleni naj imajo možnost odločitve ter fleksibilnost o izvedbi določenih nalog. Priporočeno je nadziranje rezultatov in ne postopkov, s katerimi je ta rezultat dosežen.
Priložnost za rast	Razvijanje poklicne poti, po kateri lahko zaposleni z njihovim trudom napredujejo.
Zagotavljanje potrebnih sredstev	Zagotovitev vseh potrebnih sredstev za opravljanje dela (to so fizična, materialna, denarna ali podatkovna sredstva).
Nagrajevanje uspešnih zaposlenih	Podjetja morajo imeti razvite spodbude za uspešne zaposlene, kot so priznanja in pohvale za trdo delo. To lahko vpliva tudi na ostale zaposlene k trudu in zavzetosti.
Izobraževanje vodij	Podjetja morajo imeti ljudi z vodstvenimi sposobnostmi. To spodbuja dobro delovanje organizacije, povečuje kreativnost in olajša načrtovanje.
Razvoj kulture podjetja	Za občutek pripadnosti je izredno pomembna kultura podjetja. Pri razvoju kulture je pomembno upoštevati razvoj varnega in navdušujočega delovnega okolja, enake delovne priložnosti za vse zaposlene ter ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
Organizirani timski dogodki	Za večjo zavzetost so pomembna občasna druženja zaposlenih znotraj delovnega časa ali zunaj delovnega časa na drugačen način. Primeri teh druženj so organizirane zabave za posebne dogodke, organizirana družinska druženja, da lahko zaposleni povabijo svojo družino, kar jim da poseben občutek pripadnosti, različne dejavnosti na delovnem mestu, kot so športne dejavnosti, meditacija, masaža ter podobne dejavnosti, ki vplivajo na dobro počutje.

Vir: Povzeto po Singh (2016), Tripathi & Sharma (2016) in Kapoor & Meachem (2012).

2.2.2 Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih

Vodenje je daleč najpomembnejša komponenta organizacijske odpornosti, obstojnosti in prepoznavnosti. Teoretični pregledi svetovno uspešnih podjetji so razkrili, da je slog vodenja

eden izmed pokazateljev uspešnosti zaposlenih (Harper, 2012). Dobri vodje niso rojeni s posebnimi prirojenimi značilnostmi ali lastnostmi, ampak so narejeni z izkušnjami, izobraževanji in življenjskimi zgodbami (Wang & Hsieh, 2013). Opredelitev učinkovitega vodenja zajema komunikacijske sposobnosti kot ključni sestavni del doseganja željenih poslovnih rezultatov. Učinkovito vodenje lahko definiramo kot dosledno in učinkovito komunikacijo, ki z vplivanjem na druge omogoča željene organizacijske cilje in ohranja harmonijo v timu (Holmes, 2005).

Vodje močno vplivajo na zavzetost zaposlenih in imajo pomembno vlogo pri izboljšanju trenutne zavzetosti. Na motiviranost zaposlenih vplivajo s prikazom jasnih vrednot in spodbujanjem timskega dela. Uspešno vodenje zagotavlja jasno vizijo smeri razvoja zaposlenih (Osborne & Hammoud, 2017). Zaposleni morajo imeti občutek, da so temeljne vrednote, na katerih stoji njihovo podjetje, nedvoumne in jasne. Uspešni vodje izkazujejo spoštovanje lastnosti in spretnosti vsakega zaposlenega ne glede na vrsto dela, ki ga opravlja zaposleni (Patro, 2013). Naloga vodij je, da ugotovijo, ali zaposleni potrebujejo podporo pri delu in da ugotovijo, kako motivirati vsakega posameznika posebej (Trammell, 2019). Pridobiti zaupanje zaposlenih je bistven element učinkovitega vodenja, brez empatije ni možno graditi zaupanja. Pomembno je, da vodje pokažejo resno zanimanje za svoje zaposlene ter upoštevajo njihove želje. Zaupanje je v veliki meri odvisno od doslednosti komunikacije in dejanj (Wang & Hsieh, 2013). Učinkovita dvostranska komunikacija je osnova za spodbujanje zavzetosti zaposlenih, igra pa pomembno vlogo že pri samem zaposlovanju in pomaga izboljšati sodelovanje in graditi zaupanje z zaposlenimi in njihovimi managerji (Osborne & Hammoud, 2017).

Študije so pokazale, da si več kot polovica zaposlenih na delovnem mestu želi možnosti za rast ter zadovoljstvo na delovnem mestu. Ključna sestavina zavzetosti je odnos managerja z zaposlenimi. Svetovno podjetje za razvoj vodstva DDI (ang. *Development Dimensions International*, v nadaljevanju DDI) navaja, da se morajo managerji držati pet ključnih vedenj, da lahko ustvarijo visoko zavzeto delovno silo (Tripathi & Sharma, 2016). Teh pet vedenj pa je prikazanih v Tabeli 8.

Tabela 8: Vedenja managerjev za spodbujanje zavzetih zaposlenih

Vedenja za spodbudo zavzetosti	Opis
Prilagoditev dela	Prilagoditi delo ter delovne naloge v skladu s strategijo podjetja, saj tako zaposleni dobijo občutek, da prispevajo k uspešnosti podjetja.
Oplnomočenje	Spodbujanje k samostojnosti in možnosti odločitve. Za odločitve naj tudi prevzemajo odgovornost.
Spodbujanje sodelovanja	Spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi in spodbujanje timskega dela.

se nadaljuje

Tabela 9: Vedenja managerjev za spodbujanje zavzetih zaposlenih (nad.)

Vedenja za spodbudo zavzetosti	Opis
Priložnost za rast	Pomoč pri karierni rasti in razvoju vseh posameznikov.
Spodbujanje zaposlenih	Zelo pomembna je pohvala in podpora managerjev, kadar to zaposleni potrebujejo. Manager mora prepoznati potrebo po pohvali in podpori posameznika.

Vir: Povzeto po Tripathi & Sharma (2016).

Za vodje je pomembno, da razvijejo samozavedanje in postanejo vzorniki komunikacije v podjetju. Zaposleni verjamejo, da so njihovi managerji dolžni govoriti resnico o dogajanjih v podjetju. V kolikor tega ne storijo, se zaposlenim zdi, da se z njimi ravna nepravilno in se jim zmanjša delovna zavzetost. Odprtost vodij in skladnost besed z dejanji igrata pomembno vlogo pri vključenosti zaposlenih v samo podjetje, spodbuja jih, da prostovoljno podajo predloge, ki bi lahko izboljšale poslovanje, posamezne delovne naloge in samo organizacijo. To jim pomaga, da se učijo, da rastejo in so posledično zavzeti (Wang & Hsieh, 2013).

Organizacije se vse bolj odločajo za uvajanje mentorstva kot strategije za razvoj človeškega kapitala in izboljšanje uspešnosti podjetja. Mentor je vodja, ki pomaga zaposlenim s svetovanjem pri karierni rasti in uspešnem izvajanju organizacijskih nalog. Mentorstvo je orodje za pomoč pri odpravljanju negotovosti in premagovanju izzivov, povezanih z vsakdanjim delom. Velja za enega najučinkovitejših stilov vodenja (Harper, 2012). Mentorstvo je označeno kot izredno cenjena in priznana dejavnost vodij. Dober mentor prepozna nadarjene in perspektivne mlajše kolege ter prispeva k njihovem razvoju in napredku (Holmes, 2005).

Organizacije po vsem svetu vse pogosteje uporabljajo programe in izobraževanja kot del pobud za razvoj vodstva. Za izvajanje mentorstva je pomembno razviti učinkovite metodologije ter uvajanje novih veščin (Grant & Hartley, 2013). Uvajanje mentorstva v podjetju poveča uspešnost zaposlenih, kakovost delovne sile in organizacijske kulture podjetja. Za vodje same pa pomeni karierno in osebno rast ter moč vplivanja na uspešnost podjetja (Harper, 2012).

Veščine mentorstva so bistveni element vsakega managerja. Dober mentor povečuje doseganje ciljev svojih zaposlenih ter dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Za mentorstvo so pomembne spretnosti, ki ne pridejo kar po naravi. Da vodje razvijejo mentorske veščine, je potreben čas, vztrajnost in vaja. Raziskave so pokazale, da vodje potrebujejo vsaj tri do šest mesecev, da jim postane udobno uporabljati mentorske veščine na delovnem mestu (Grant & Hartley, 2013).

2.3 Vpliv zavzetih zaposlenih na organizacijo

Raven zavzetosti zaposlenih je za organizacijo zelo pomembna, saj je v korelaciji z uspešnostjo organizacije. Višja zavzetost zaposlenih za organizacijo pomeni izboljšanje uspešnosti. Ključni vplivi visoke zavzetosti so zadrževanje zaposlenih, uspešnost podjetja, inovativnost, zadovoljstvo kupcev in dobičkonosnost (Kapoor & Meachem, 2012).

V Tabeli 9 so prikazana tri splošna vedenja, ki jih zavzeti zaposleni dosledno prikazujejo in izboljšujejo uspešnost organizacije.

Tabela 10: Splošna vedenja zavzetih zaposlenih

Vedenja zavzetih zaposlenih	Opis
Zavzemajo se za organizacijo	Priporočajo potencialne kupce in nove zaposlene, ki bi s svojimi spretnostmi lahko pomagali k večji uspešnosti podjetja.
Močno si želijo delati za določeno podjetje	Kljub drugim priložnostim si še vedno želijo delati za podjetje, v katerem so.
Vložijo svoj dodaten čas	V delo vložijo dodaten čas, trud in pobudo za uspeh podjetja.

Vir: Povzeto po Tripathi & Sharma (2016).

Organizacije, ki vlagajo v programe zavzetosti zaposlenih, imajo večje možnosti, da privabijo in obdržijo najboljše talente. Študije kažejo, da zavzeti zaposleni redko zapustijo organizacijo. Nizka fluktuacija zaposlenih je vedno povezana z visoko zavzetostjo zaposlenih (Kapoor & Meachem, 2012).

Zaposleni, ki pa niso zavzeti, zapravljajo svoj trud in talent za naloge, ki morda niso tako pomembne. Na delovnem mestu se umirijo in ne pokažejo navdušenja, a hkrati niso dovolj nezadovoljni, da bi si oddahnili. Dvomijo o uspehu podjetja in v ukrepe, povezane z uspešnostjo, kot je izboljšanje dela in zadovoljstvo strank. Svetovalno podjetje Accord Management Systems Inc., ki je specializirano za vedenjsko svetovanje podjetij, navaja, da so nezavzeti zaposleni strošek podjetja. Razkrivajo, da so nezavzeti zaposleni manj produktivni in na leto v povprečju zaradi nedela izgubijo tri in pol delovnih dni več in stanejo ameriško gospodarstvo od 292 do 355 milijard dolarjev letno (Tripathi & Sharma, 2016).

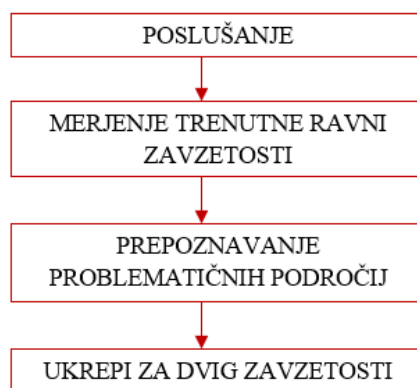
2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je torej stalen proces v organizaciji. S strani delodajalcev zahteva poznavanje zaposlenih ter razumevanje, kaj jih motivira, veseli in kako jim lahko zagotovijo zavzetost za določeno delo (Swarnalatha & Prasanna, 2012). Vprašalniki, s pomočjo katerih merimo zavzetost zaposlenih, morajo biti oblikovani tako, da zajemajo pozitivne in negativne odgovore ter vidike zavzetosti, ustrezati pa morajo kratkoročnim in dolgoročnim časovnim okvirom (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Čeprav obstaja veliko vprašalnikov za ugotavljanje zavzetosti zaposlenih, sta najpogosteje uporabljena vprašalnika UWES (ang. *Utrecht Work Engagement Scale*, v nadaljevanju UWES) in Gallupov vprašalnik GWA ali Gallup's Q12 (ang. *Gallup Workplace Audit*, v nadaljevanju GWA). UWES je vprašalnik, ki prikazuje lestvico delovne zavzetosti, vključuje postavke in podkategorije vseh treh kategorij zavzetosti (živahnost, predanost in koncentracija). Potrjen in uporabljen je v več državah Evrope, v Severni Ameriki, Afriki, Aziji in Avstraliji (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). GWA vprašalnik je zasnovan iz dvanajstih vprašanjih, ki lahko jasno določijo stopnjo zavzetosti zaposlenega in njegov občutek glede organizacije (Swarnalatha & Prasanna, 2012). Tudi GWA vprašalnik je svetovno potrjen in je na voljo v več kot 30 jezikih (Harter, 2016).

Za merjenje zavzetosti je pomembno poslušanje ter identifikacija problematičnih področij in pa vzpostavljanje ukrepov za dvig zavzetosti zaposlenih. Slika 6 prikazuje spodaj opisane štiri korake za merjenje zavzetosti zaposlenih.

Slika 6: Koraki merjenja zavzetosti zaposlenih



Vir: Prirejeno po Swarnalatha & Prasanna (2012).

V prvem koraku mora delodajalec prisluhniti svojim zaposlenim. To je edini način za poznavanje njihovih želja in prepoznavanje skrbi. Ko vodja posluša, se zaposleni odzivajo tako, da so bolj zavzeti, kar posledično vodi do zadrževanja zaposlenih.

V drugem koraku je zavzetost zaposlenih potrebno redno meriti in spremljati. Toda le merjenje zavzetosti ni dovolj. Pomembno je načrtovati nadaljnje ravnanje v skladu z rezultati in določiti ukrepe za dvig zavzetosti, če je to potrebno.

Nato je potrebno določiti in prepoznati problematična področja dela, ki vodijo do nezavzetosti zaposlenih. Po prepoznavanju problematičnega področja je potrebno predlagati ukrepe za izboljšanje ravni zavzetosti, kar pa nas vodi do zadnjega koraka.

V zadnjem koraku se je potrebno lotiti izdelave strateških načrtov, s katerimi lahko hitro zadovoljimo potrebe in odpravimo probleme, ki vplivajo na zavzetost. Hkrati je potrebno

začeti z dolgoročnimi ukrepi, ki bi zmanjšali pojav istih problemov v prihodnosti (Swarnalatha & Prasanna, 2012).

2.5 Motivacija in zavzetost zaposlenih

Obstaja neprestana razprava o tem, ali se zavzetost in motivacija razlikujeta. Za oba pojma je bilo razvitih veliko teoretičnih okvirjev, s katerimi je možno razjasniti, kakšni so motivacijski dejavniki in kakšni so dejavniki zavzetosti zaposlenih. Motivacija je opredeljena kot nagnjenost, energija, čustva in nagon posameznika, ki so potrebna za učinkovito delo. Zavzetost pa kot vedenja, ki odražajo nagnjenost energije, čustev in nagona. Motivacija vključuje zasebne, nevpadljive, neverbalne psihološke in biološke faktorje. Zavzetost pa obsega javno opazno vedenje, ki predstavlja vedenjske, kognitivne in afektivne dejavnike (Martin, Ginns & Papworth, 2017).

Motivacija in zavzetost se torej razlikujeta. Na kratko lahko rečemo, da je zavzetost aktiven dogovor, da nekaj naredimo za nekoga, medtem ko je motivacija volja, da to naredimo. Oba sta ključnega pomena za oblikovanje odličnih timov z visoko produktivnostjo. Zavzeti timi aktivno iščejo načine za povečanje svoje produktivnosti in si pomagajo pri doseganju ciljev (Skinner, 2020). Motivacija in zavzetost sta močno povezani. Motivacija povečuje in vpliva na zavzetost zaposlenih, na njihovo inovativnost in učinkovitost. Vsi ti dejavniki pa vplivajo na motivacijo, torej delujejo v ciklu (St-Aubin, 2018).

V Tabeli 10 je prikazanih nekaj ključnih razlik med motivacijo in zavzetostjo zaposlenih.

Tabela 11: Razlike med motivacijo in zavzetostjo zaposlenih

Dejavniki	Zavzetost	Motivacija
Cilji	Znanje in učenje	Sprožilec dejanj
Osredotočenost	Na tim ter timsko delo	Na samostojnost
Povezanost z delom	So čustveno povezani s svojim delom	So mnenja, da ima njihovo delo pomen
Spodbujevalci	Notranji dejavnik, kot je občutek izpopolnjenosti	Zunanji dejavniki, kot je plačilo

Vir: Povzeto po Skinner (2020).

Kot že omenjeno, morajo vodje ugotoviti, kako motivirati in povečati zavzetost zaposlenih. Da to ugotovijo, morajo najprej poznati razlike med motivacijo ter zavzetostjo. Vedeti pa morajo tudi, kako vplivati na vsakega posameznika. To pa se razlikuje od določenih motivatorjev posameznika ter glede na stopnjo motivacije in stopnjo zavzetosti. Zaposlene lahko delimo na motivirane, a nezavzete zaposlene, zavzete, a nemotivirane zaposlene, na nemotivirane in nezavzete ter na zavzete in motivirane zaposlene. Ti pa so prikazani na Sliki 7 (Trammell, 2019).

Slika 7: Stopnja motiviranih in zavzetih zaposlenih

		MOTIVIRANI	
		DA	NE
ZAVZETI	DA	ZVEZDE	NAVIJAČI
	NE	OSAMLJENI VOLKOVI	MRTVA IZGUBA

Vir: Povzeto in prirejeno po Trammell (2019).

Osamljeni volkovi so zaposleni, ki so motivirani, a so nezavzeti na delovnem mestu. To so zaposleni, ki so zelo motivirani za doseganje uspehov, vendar niso zavzeti za doseganje ciljev organizacije. Svoje delo vidijo kot temeljni korak k naslednji fazi njihove kariere. Delujejo v svoj prid z mislijo, da jim bo to pomagalo pri njihovi karieri in ne delujejo v prid podjetja. Na zaposlene, ki so že motivirani, je najlažje vplivati in jim dvigniti zavzetost. Izpolniti je potrebno nekatere temeljne dejavnike spodbujanja zavzetosti, kot je oblikovanje delovnih mest, ki ustrezajo njihovim potrebam po rasti, ali predstaviti možnosti za izboljšanje in napredek ipd.

Navijači so zaposleni, ki niso motivirani, a so zavzeti. Verjamejo v poslanstvo ter vizijo organizacije in imajo občutek, da so v zmagovalnem timu. Težava pa je v tem, da ne naredijo veliko. Te zaposlene je težje obvladovati. Najbolje je, da vodje sodelujejo z njimi pri ugotavljanju glavnih motivatorjev. Morda potrebujejo več odgovornosti, več pohval ali prepoznavnosti.

Seveda pa poleg teh dveh profilov obstajata najboljši možni profil in pa najslabši možni profil za podjetje. Mrtva izguba kot najslabši možni profil so zaposleni, ki niso niti motivirani niti zavzeti. Zvezde pa so motivirani in hkrati zavzeti zaposleni (Trammell, 2019).

2.5.1 Proaktivnost zaposlenih

Proaktivnost pomeni prevzem nadzora nad dogajanjem in ne le opazovanje ali spremljanje dogodkov. Vključuje težnjo in prizadevanje za spremembe v okolju ali pri sebi z namenom, da bi dosegli drugačno prihodnost. Proaktivnost ima tri ključne lastnosti, usmerjena je v samozagon, k spremembam in v prihodnost. Proaktivnost lahko poveča uspešnost na delovnem mestu in ustvarja pozitivne rezultate zunaj obsega dela (na primer ponudbo službe in zadovoljstvo v karieri).

Proaktivna oseba je nekdo, ki ima relativno stabilno vedenjsko nagnjenost, da sproži spremembe v okolju. Ta osebnostni pristop predvideva, da so proaktivni posamezniki

proaktivni v več kontekstih hkrati, in sicer ne glede na okoliščine. Veliko raziskav je pokazalo, da je proaktivna oseba povezana s pozitivnimi rezultati na številnih področjih, kot so uspešnost pri delu, uspeh v karieri in karizmatično vodenje. Prizadeva si izboljšati načine dela in proaktivno reševanje problemov. Tabela 11 prikazuje tri najpogostejša vedenja proaktivnih zaposlenih.

Tabela 12: Najpogostejša vedenja proaktivnih zaposlenih

Vedenja proaktivnih zaposlenih	Opis
Izboljšanje posameznih nalog	Uvesti nove (učinkovitejše) delovne metode
Izboljšanje delovnih nalog kot člana tima	Predlogi za izboljšanje timskega dela
Izboljšanje nalog kot člana organizacije	Sodelovanje v različnih projektih za izboljšanje praks na ravni organizacije

Vir: Povzeto po Parker, Bindl & Strauss (2010).

Proaktivno vedenje je motivirano, zavestno in usmerjeno k ciljem. Da razumemo, kaj spodbuja proaktivno vedenje, moramo pogledati v motivacijske teorije, kot sta teorija postavljanja ciljev in teorija pričakovanja. Posamezniki torej predvidevajo želene prihodnje rezultate in razvijejo strategije za doseg teh ciljev, nato pa spremljajo svoje vsakodnevno vedenje za doseg teh ciljev.

Da bi vodje vplivale na proaktivno vedenje zaposlenih, je potrebno razumeti motivatorje posameznika in raven njegove motiviranosti. Na proaktivnost vplivajo notranji in zunanji motivacijski dejavniki. Notranja motivacija vpliva na uspešnost, ko so naloge za zaposlenega zanimive. Zunanja motivacija pa vpliva na uspešno delovanje, ko naloge niso tako zanimive, vendar so pomembne in zahtevajo disciplino ter odločnost. Raziskave na področju proaktivnosti so pokazale, da na proaktivnost vplivajo družbeni ter vodstveni dejavniki. Oba sta pomembna za spodbujanje proaktivnosti in izboljšanje organizacijskega delovodenja in strategije. Da pa vodstvo lahko spodbuja proaktivnost, je pomembno oblikovanje dela ter ciljev posameznika. Oblikovanje dela z avtonomnostjo in kompleksnostjo igra ključno vlogo pri dojemanju nadzora nad delovnim okoljem. Vodstvo igra ključno vlogo pri oblikovanju motivacije, zavzetosti in proaktivnosti. Ugotovljeno je, da je uspešno vodenje pozitivno povezano z vsemi tremi komponentami (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Obogatitev same zaposlitve ali določenega delovnega mesta je razlog za motivacijo, saj ustvarja pogoje, v katerih posamezniki uživajo, spodbujajo občutek o vplivu in smiselnosti svojega dela, kar močno vpliva na motivacijo, zavzetost in proaktivnost. Zaposlitveni viri, kot so nadzor nad delom, povratne informacije o uspešnosti in raznolikost napovedujejo pobudo za občutek živahnosti in predanosti, kar pa sta glavni komponenti zavzetosti (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Raziskave so pokazale, da je proaktivnost močno povezana s povečanjem zavzetosti zaposlenih. Proaktivni zaposleni kažejo najvišje stopnje zavzetosti skozi celoten čas delovanja. Managerjem je zato svetovano, da spodbujajo vedenje, ki ga izražajo proaktivni zaposleni. Kadar zaposleni želijo optimizirati svoje delovno okolje v

primeru visokih zahtev po delu, lahko proaktivnost pozitivno vpliva na njihovo stopnjo zavzetosti, zlasti s kombinacijo visoke podpore kolegov in vodje (Dikkers, Jansen, Lange, Vinkenburg & Kooij, 2010).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

S pomočjo sekundarnih virov sem v prejšnjih dveh poglavjih opisala koncept osebnosti s poudarkom na modelu velikih pet in koncept zavzetosti zaposlenih. V tretjem delu bom predstavila tri mednarodno uspešna podjetja Microsoft, Apple Inc. (v nadaljevanju Apple) in Google, ki so izbrana za kvalitativno raziskavo magistrske naloge. V tem poglavju bom nadaljevala z izsledki študijskih primerov in zaključila nalogo s priporočili. Poglavje bo privzeto s pomočjo sekundarnih podatkov, pridobljenih s spletnih strani podjetij, člankov ter letnih poročil.

3.1.1 Osnovni namen in cilji

Namen je razširitev znanja o osebnosti in osebnostih lastnostih ter zavzetosti zaposlenih pri delu, kar je ključno za uspeh podjetij. Povezavo bom prikazala na treh podjetjih Microsoft, Apple in Google. Z magistrsko nalogo želim opomniti na pomembnost razlik med zaposlenimi v podjetjih ter različne možne vplive na zavzetost zaposlenih. Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti teorijo na področjih osebnosti in zavzetosti zaposlenih ter prikazati povezanost ter vpliv na izbranih primerih.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela na podlagi postavljenih ciljev, proučevanja osebnosti in zavzetosti zaposlenih, ki bo predstavljena v tretjem poglavju magistrskega dela, se glasi: Posameznikove osebnostne lastnosti vplivajo na njegovo zavzetost pri delu. Odgovori bodo zbrani na podlagi praktičnih in teoretičnih primerov.

Raziskovalna vprašanja, na katerih bo temeljila kvalitativna raziskava, so:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako podjetje Microsoft pomaga zaposlenim razvijati svoje prednosti?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako podjetje Apple pomaga zaposlenim razvijati svoje prednosti?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kako podjetje Google pomaga zaposlenim razvijati svoje prednosti?

- Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način podjetje Microsoft vpliva na zavzetost zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 5: Na kakšen način podjetje Apple vpliva na zavzetost zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 6: Na kakšen način podjetje Google vpliva na zavzetost zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 7: Kako managerji v podjetju Microsoft vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?
- Raziskovalno vprašanje 8: Kako managerji v podjetju Apple vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?
- Raziskovalno vprašanje 9: Kako managerji v podjetju Google vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?

3.2 Predstavitev primerov

3.2.1 Predstavitev primera 1: Microsoft

Microsoft je ameriška multinacionalna korporacija računalniške tehnologije, katere zgodba se je začela leta 1975. Bill Gates in njegov prijatelj Paul Allen sta ustanovila sedaj največje programsko podjetje. Za Microsoft lahko rečemo, da je eno najdragocenejših podjetij na svetu. Ukvarja se z razvojem, licenciranjem in podpiranjem različnih programskih izdelkov in storitev, ki ustrezajo različnim tehnološkim zahtevam. Microsoft je bil pred letom 1990 pretežno dobavitelj proizvajalcev strojne opreme. Ko so napredni tehnološki in osebni računalniki postali tako priljubljeni, je bila večina njihovih prihodkov ustvarjena od prodaje potrošnikom. Microsoft je bilo prvo programsko podjetje, ki je doseglo milijardo dolarjev prihodkov. Z vedno več različic operacijskega sistema Microsoft Windows je Microsoft zajel večji tržni delež svetovne uporabe računalnikov, ki je znašal okoli 90 % (DSP, 2020).

Slika 8: Logotip podjetja Microsoft



Vir: Microsoft (2020).

Leta 1980 sta ustanovitelja sklenila dogovor o zagotavljanju operacijskega sistema za prvi osebni računalnik IBM. Microsoft je operacijski sistem Windows izdal leta 1985. Do konca osemdesetih je bil že največje svetovno podjetje za osebno računalniško programsko opremo. Microsoft je zagotovil cenovno dostopen namizni računalniški sistem, ki nam je pomagal v obdobju uporabe osebnih računalnikov, kar je bil mejnik v razvoju sodobnih

operacijskih sistemov. Windows 95 je v prvih petih tednih prodal sedem milijonov izvodov in tako postal najbolj priljubljen operacijski sistem na svetu. Nekaj najbolj znanih podjetij, ki so v lasti Microsofta, so Skype (namenjen video klicem), LinkedIn (družbeno omrežje, zasnovano za poslovne kontakte), Minecraft (video igra), GitHub (platforma za shranjevanje kod). Nekaj najpomembnejših in hkrati najbolj znanih Microsoftovih produktov je prikazanih v Tabeli 12 (Microsoft, 2020).

Tabela 13: Produkti Microsofta

Produkt	Opis
Windows	Najbolj uporabljen računalniški operacijski sistem. Obstaja že 18 različnih operacijskih sistemov Windows za računalnike in mobilne naprave.
Bing	Spletni brskalnik, ki je zasnovan tako, da hitreje zagotavlja ustrežnejše rezultate iskanja.
Microsoft Office	Vsebuje Microsoft Word, Excel, PowerPoint in Outlook.
Office 365	Vsi Microsoft Office produkti so postavljeni v oblak, kar pomeni, da posamezniki lahko uporabljajo vse produkte, kot sta Word in PowerPoint, iz katere koli naprave in iz kjerkoli. Storitve je namenjena zmanjšanju stroškov organizacije in prilagodljivim rešitvam za večja podjetja.
Surface PC	Surface je linija tabličnih računalnikov, ki jo je razvil Microsoft, in se prodaja pod njihovo blagovno znamko.
Outlook	Microsoft Outlook se uporablja predvsem za pošiljanje in prejemanje e-poštnih sporočil. Na voljo je v številnih jezikih in ponuja različne funkcije.
Xbox	Xbox je blagovna znamka video iger in predstavlja serijo konzol za video igre.

Vir: Povzeto po Microsoft (2020).

3.2.2 Predstavitev primera 2: Apple

Apple je ameriško multinacionalno tehnološko podjetje in proizvaja, oblikuje in razvija osebne računalnike, računalniško programsko opremo in spletne storitve. Skupaj z Amazonom, Googlom, Microsoftom in Facebookom velja za eno največjih tehnoloških podjetij na svetu. Apple Inc. sta ustanovila (takrat se študenta) Steve Jobs in Steve Wozniak leta 1976. Želela sta narediti računalnike dovolj majhne, da bi jih ljudje imeli v svojih domovih ali pisarnah. Prvi model Apple računalnika sta začela graditi v Jobsovi garaži in jih najprej prodajala brez monitorja, tipkovnice ali ohišja. Drugi model računalnika je z uvedbo prve barvne grafike revolucioniral računalniško industrijo (Richardson in Terrell, 2008). Podjetje je postalo takojšen uspeh, zlasti potem, ko je Wozniak izumil diskovni krmilnik, ki

je omogočil dodajanje disketnega pogona, ki omogoča hitro in zanesljivo shranjevanje in iskanje informacij. Drugi model Apple računalnika – Apple II je s prostorom za shranjevanje podatkov postal izbirni računalnik za amaterske programerje (Levy, 2019). Wozniak je leta 1983 zapustil Apple Inc. zaradi manjšega zanimanja za vsakodnevno vodenje podjetja. Jobs je nato najel novega direktorja podjetja, ki pa je povzročil konflikt interesov med njim in Jobsom tako, da je tudi Jobs leta 1985 odšel in ustanovil novo podjetje NeXT Software. Applov tržni delež je po vrhuncu leta 1990 začel padati in je padal vse do leta 1996, strokovnjaki pa so verjeli, da je podjetje obsojeno na propad. Leto kasneje, ko je Apple Inc. obupno potreboval operacijski sistem, je odkupil NeXT Software, torej Jobsovo podjetje. Upravni odbor je nato Steva Jobsa postavil za začasnega izvršilnega direktorja. Jobs se je nato odločil za nekaj sprememb okoli Applu. Z Microsoftom je sklenil zaveznitvo in naredil Mac različico prenosnih računalnikov. Kmalu po tej odločitvi je sledilo še nekaj ključnih potez za podjetje.

Slika 9: Logotip podjetja Apple



Vir: Apple Inc. (2020).

Jobs je torej prenovil računalnike in predstavil prenosni računalnik, ki se je imenoval iBook. Začel je razvijati mp3 prevajalnike, imenovane iPod in programsko opremo za predvajanje medijev iTunes, kar je bila najboljša Jobsova poteza. Čeprav so računalniki še vedno pomemben del Applu, so njegovi izdelki, povezani z glasbo, postali najbolj dobičkonosen sektor podjetja. Apple je nato izdelal tudi sedaj ene izmed najbolj popularnih mobilnih telefonov iPhone. Tudi po smrti Steva Jobsa leta 2011 Apple nadaljuje z uspehi in verjame v preseganje meja ustvarjalnosti, da bi ustvaril zanimive in dragocene izdelke za družbo. Po več kot 30 letih je nesporno, da je Apple močno vplival na tehnologijo, je inoviral in vplival ne le na našo uporabo računalnikov, temveč tudi na dejavnosti, za katere jih uporabljamo (Richardson & Terrell, 2008).

3.2.3 Predstavitev primera 3: Google

Google je ameriško podjetje, ki sta ga leta 1998 ustanovila Sergey Brin in Larry Page kot hčerinsko podjetje holdinške družbe Alphabet. Google je svojo dejavnost začel kot spletni

brskalnik, sedaj pa ponuja več kot 50 internetnih storitev in izdelkov, od e-pošte do ustvarjanja programske opreme za mobilne telefone in tablične računalnike. Zajema več kot 70 odstotkov svetovnega brskanja po spletu in je v središču izkušenj večine uporabnikov interneta. Kljub številnim izdelkom njihova primarna dejavnost še vedno ostaja jedro njihovega uspeha. Leta 2016 je skoraj ves svoj prihodek zaslužil z oglaševanjem na podlagi zahtev uporabnikov za iskanje. Brin in Page sta se spoznala kot podiplomska študenta, navdušena nad zamisljivo, da bi črpali pomen iz množice podatkov, ki se nabirajo na internetu. Ustvarila sta edinstven brskalnik in v funkcijo iskanja po spletu vključila število najdenih strani in pomembnost strani, kar je povezovalo prvotno spletno mesto. Tako sta prišla do boljših in pomembnejših rezultatov iskanja. Takrat so ostali brskalniki razvrščali rezultate glede na pogostost pojavljanja na spletni strani. Sredi leta 1998 sta Brin in Page začela dobivati investicije zunanjih vlagateljev. Zbrali so približno milijon dolarjev od vlagateljev, družine in prijateljev. Do sredine leta 1999, ko je Google prejel že 25 milijonov dolarjev investicij, je dnevno obdeloval že 500.000 iskanj na brskalniku. Dejavnost je bila na vrhuncu leta 2000, ko je Google podpisal sporazum s podjetjem Yahoo. Google je tako postal privzeti spletni iskalnik za Yahoo.com. Do leta 2004, ko je Yahoo odstopil od Googlovih storitev, je Google dnevno imel že 200 milijonov iskanj s strani uporabnikov. Ta številka je z leti vedno rastla, do konca leta 2011 pa so imeli približno tri milijarde iskanj na dan. Ime podjetja je postalo tako vseprisotno, da je v leksikon vstopilo kot glagol – »googlati« pomeni iskati po internetu (Hosch & Hall, 2019). V obdobju hitre rasti je podjetje predstavilo različne produkte, razširjene po celem svetu. Nekaj najbolj znanih in uporabljenih produktov je prikazanih v Tabeli 13 s kratkim opisom.

Tabela 14: Produkti Googla

Produkt	Opis
Gmail	Brezplačni e-poštni račun, namenjen vsem uporabnikom spleta.
Google Books	Digitalna uporaba knjig, namenjena iskanju vsebine knjig.
Google Drive	Je brezplačna storitev za shranjevanje datotek v oblaku. Storitve sinhronizira shranjevanje dokumentov in omogoča dostop z vseh naprav. Vsebuje Google Docs, Slides in Sheets, ki pa se lahko primerjajo z Microsoft Wordom, PowerPointom in Excelom.
Google Earth	Omogoča uporabnikom, da najdejo podrobne satelitske posnetke večine lokacij na zemlji.
Chrome	Googlov spletni brskalnik.

Vir: Povzeto po Hosch & Hall (2019).

Google pa si lasti tudi enega najbolj znanih mobilnih operacijskih sistemov Android, pametni zvočnik Google Home, največjo storitev za izmenjavo videov YouTube in mnogo drugih aplikacij ter produktov. Prihodki iz oglaševanja še vedno ostajajo gonilni zaslužek podjetja Google (Hosch & Hall, 2019). Njihovo poslanstvo, katerega se že vsa leta kar očitno

držijo, pa se glasi: »... organizirati svetovne informacije in jih narediti splošno dostopne in uporabne.« (Google, 2020)

Slika 10: Logotip podjetja Google



Vir: Google (2020).

3.3 Analiza primerov

3.3.1 Analiza primera 1: Microsoft

Microsoft ponuja široko paleto ugodnosti svetovnega razreda, ki so namenjene zaposlenim ter njihovim družinam. Zaposlenim ponujajo konkurenčno plačilo, bonuse, delnice podjetja in ugodnosti, ki zaposlenim pomagajo pri zdravem osebnem življenju, finančnih prihrankih in uživanju na svoji karierni poti pri Microsoftu. Vse ugodnosti so namenjene vsem zaposlenim, nekatere temeljijo na podlagi individualne uspešnosti, druge na podlagi oddelkov in tretje na podlagi uspešnosti podjetja. Nekatere ugodnosti, ki so podrobneje prikazane v Tabeli 14, pa niso povezane z uspešnostjo zaposlenega in so namenjene prav vsem.

Microsoft se zavzema za zdravje svojih zaposlenih tako, da jim ponuja najboljše programe in ugodnosti, namenjene krepitvi zdravja, tako fizičnega kot psihičnega. Ponuja medicinsko in zobozdravstveno ter očesno nego, prav tako pa tudi storitve za zaposlene in njihovo družino. Zavzemajo se za dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu ter za dobro počutje zaposlenih izven delovnega mesta. So zelo dobrodelni in spodbujajo zaposlene k donacijam in ponujajo program usklajevanja donacij, kar pomeni, da v kolikor zaposleni dodeli eni od organizacij določen denarni znesek, bo Microsoft ta znesek izenačil z zaposlenim. Če torej zaposleni da organizaciji en dolar, bo tudi Microsoft tej organizaciji dal en dolar (Microsoft, 2020).

Svojim zaposlenim omogočajo ogromno ugodnosti, ki so podrobneje prikazane v Tabeli 14.

Tabela 15: Ugodnosti podjetja Microsoft

Ugodnosti	Tehnike	Opis
Skrb za zdravje	Medicinska, dentalna in očesna nega	Ponujajo medicinsko in zobozdravstveno nego ter medicinske storitve za zaposlene in družino brez mesečnih odbitkov plače.
	Nadomestilo za fizično aktivnost	Na leto zaposlenim povrnejo do 800 dolarjev za stroške, povezane z wellnessom, ki pomagajo doseči fizično in čustveno kondicijo.
	24-urna medicinska nega	Omogočajo preventivno oskrbo, fizikalne terapije ter lekarno kar na kampusu.
	Podpora za zaposlenega in družino	Individualno ali družinsko svetovanje ter pomoč proti stresu, starševsko podporo, napotnice za oskrbo starejših, varstvo otok preko programa za pomoč zaposlenim.
Načrti za prihodnost	Nakup delnic podjetja	Ponujajo 10-odstotni popust za nakup delnic za zaposlene.
	Program posojila	Ponujajo refinanciranje zasebnih posojil.
	Finančno načrtovanje in izobraževanje	Ponujajo podporo ter izobraževanja, ki jim pomagajo sprejemati odločitve o koristih in naložbah za ustvarjanje ustreznega finančnega načrta.
Izobraževanja	Povračilo stroškov za izobraževanja	Ponujajo finančno pomoč za šolnine in tečaje, pridobljene na regionalno pooblaščenih ustanovah, ki se nanašajo na delo.
	Interna izobraževanja	Omogočajo številne različne tečaje, ki pomagajo pri kariernem razvoju.
	Knjižnica	Ponujajo obilico bralnih gradiv, ki so na voljo v knjižnici in čitalnici.
Ostale ugodnosti	Trgovina ter storitve na kampusu	Ponujajo prodajalne in storitve na kampusu, kjer imajo zaposleni dostop do zabave, iger in jedilnice.
	Prevoz na delovno mesto	Omogočajo prevoz do kampusu z uporabo električnih avtobusov in subvencionirajo vozovnice za prevoz ter nudijo polnilne postaje za električna vozila.
	Skupine zaposlenih	Omogočajo podporo pri kariernem razvoju in povezovanju s sodelavci, mentorstvu, sodelovanju v skupnosti in različnih dejavnostih.

Vir: Povzeto po Microsoft (2020).

Microsoft slovi kot zeleno delovno mesto. Imajo sloves o zanimivem delu ter visokih plačah. Zaposleni trdijo, da v Microsoftu trdo delajo, a ko odidejo domov, imajo dovolj časa za svojo družino. Novi zaposleni dobijo toplo dobrodošlico, kjer zaposlene prvi dan seznanijo s

celotno postavitvijo delovnega mesta, sodelavci pa so že od prvega dneva pripravljeni pomagati. Mnogi zaposleni podjetju ostajajo zvesti zelo dolgo. Microsoft je znan po učinkoviti komunikaciji z zaposlenimi, ponuja vsa potrebna orodja, ki so potrebna za opravljanje vsakodnevnih nalog. Podjetje slovi tudi po odličnem timskem duhu in na splošno s svojimi zaposlenimi ravna zelo dobro (Kahr, 2019).

Organizacijska kultura podjetja Microsoft zagotavlja odpornost delovne sile in sposobnost, da zadovolji poslovne potrebe na dinamičnem trgu računalniške in programske opreme. Njihov dolgoročni uspeh je deloma odvisen od organizacijske kulture in deloma od ustrezne usposobljenosti človeških virov. Njihova organizacijska kultura temelji na odgovornosti, kakovosti in inovativnosti, odzivnosti do strank, osebnostnem razvoju ter raznolikosti in vključenosti. Več o teh dejavnikih je prikazano v Tabeli 15.

Tabela 16: Organizacijska kultura podjetja Microsoft

Dejavniki	Opis
Odgovornost	Vsak zaposleni razume, da ima njegovo ravnanje posledice v podjetju. Za zagotovitev odgovornosti uporabljajo ankete ter programe nagrajevanja in priznanj. Takšna odgovornost prispeva k sposobnosti organizacijske kulture, da motivira zaposlene.
Kakovost in inovativnost	Obe značilnosti sta vključeni v organizacijsko kulturo podjetja. Microsoft svoje zaposlene nagraduje za inovativne prispevke. Ta značilnost prispeva h konkurenčni prednosti podjetja.
Odzivnost do strank	Microsoft vzdržuje sisteme povratnih informacij, s katerimi zaposlenim omogoča poznavanje izkušenj uporabnikov. Tako lahko nenehno delajo na izboljšavah.
Razvoj miselnosti	Podjetje usposablja svoje zaposlene, da prepoznajo potencialne možnosti za novo rast poslovanja, nove ideje ali rešitve. Glede na njihov prispevek so nagrajani. To vpliva na nenehno rast in odpornost podjetja kljub rivalstvu na svetovnem trgu.
Raznolikost in vključenost	Velja kot pomemben dejavnik pri razvoju poslovanja. Te dejavnike uporablja z ustreznimi programi usposabljanja. To jim pomaga povečati sposobnost človeških virov na podlagi raznolikih idej in enotnosti med zaposlenimi.

Vir: Povzeto po Lombardo (2017).

3.3.2 Analiza primera 2: Apple

Za Apple je značilen inovativen in raznolik kolektiv, ki neprestano dela na izboljšavah svojih produktov in nenehnih izboljšavah tehnik svojega dela. Inovacije so velik del podjetja Apple in so močno podprte s strani vodstva ter managerjev (Apple Inc., 2020). Po mnenju zaposlenih se Apple zagotovo ne boji povratnih informacij s strani zaposlenih. Povratne informacije so zelo dobrodošle in dajo zaposlenim občutek, da so pomembni, da lahko

pripomorejo k spremembam in da je managerjem mar, kako se zaposleni počutijo. Zaposleni v Applu trdijo, da so v podjetju obravnavani z izrednim spoštovanjem in s skrbnostjo. Zaposleni imajo visoke plače, fleksibilen delovni čas, regres za dopust, brezplačno hrano in skrbijo za okoljsko ozaveščenost (Kahr, 2019). Kot največjo vrednost podjetja sami navajajo prav zaposlene. Ugodnosti za delo, ki jih ponuja Apple, pripomorejo k dobremu počutju zaposlenih in njihovih družin. Ponujajo wellness programe, nakup delnic podjetja s popustom, pokrivanje stroškov za nadaljnja izobraževanja, popuste na izdelke in mnogo več (Apple Inc., 2020). Nekaj največjih ugodnosti, ki jih Apple ponuja svojim zaposlenim, je prikazanih v Tabeli 16.

Tabela 17: Ugodnosti podjetja Apple

Ugodnosti	Opis
Medicinska nega	Nudijo obsežen medicinski načrt za svoje zaposlene, ki vključuje zobozdravstveno in očesno nego.
Popust na izdelke	Ponujajo letni popust za Appleve izdelke v višini 25 %. Za nakup programske opreme pa ponujajo popuste v višini 50 %.
Program nakupa delnic podjetja	Zaposleni lahko delijo del uspeha podjetja s prijavo na program nakupa delnic. Tako so deležni dodatnih finančnih spodbud. Poleg tega se počutijo bolj pripadne podjetju.
Prevoz na delovno mesto	Ponujajo avtobusne prevoze do njihove pisarne iz različnih okoliških mest.
Subvencionirani obroki	Apple ne nudi brezplačnih obrokov svojim zaposlenim. Ponujajo jim kakovostne jedilnice, kjer zaposleni za obrok plačajo le del običajne cene.
Brezplačni prigrizki	Ves čas med delom so zaposlenim na voljo brezplačni prigrizki.
Nadomestilo za fizično aktivnost	Preko svojega wellness programa nudijo popuste v telovadnicah in fitnes centrih s povrnitvijo stroškov do 300 ameriških dolarjev za vsakega zaposlenega letno.
Povračilo šolnin	Apple letno krije do okoli 5250 ameriških dolarjev šolnine za svoje zaposlene, dokler vzdržujejo določeno povprečno oceno pri študiju.
Delo od doma	Zaposleni imajo možnost dela od doma, če in ko želijo.
Družabni dogodki	Za svoje zaposlene prireja družabne dogodke. Občasno organizirajo tudi velike koncerte, kjer gostijo znane glasbene goste.
Nenehna izobraževanja	Apple ponuja več možnosti za usposabljanje osebja in ponuja različna izobraževanja.

Vir: Povzeto po Khan (2019)

Ugodnosti se seveda razlikujejo od države do države, večina ugodnosti je na voljo vsem zaposlenim ne glede na lokacijo, a vendar so nekatere omejene na zaposlene, ki delajo na kampusu v Kaliforniji. Podjetje je znano po družabnih dogodkih, ki jih organizirajo za svoje zaposlene. Spodbujajo jih, da se sprostijo in uživajo v brezplačni pogostitvi ter koncertih. Na velikih koncertih so že nastopili znani glasbeni gostje, kot so Maroon 5 in One Republic. Kultura v podjetju je zelo prijazna do zaposlenih, uvedli so sofinanciranje študentskih

posojil, ujemanje donacij, daljši starševski dopust ter razširjeno izobraževanje za zaposlene, vključno z jezikovnimi tečaji. Pomoč pri odplačevanju študentskega posojila je relativno nova ugodnost, ki jo trenutno ponuja veliko tehnoloških podjetij. Ta prispevek ni obdavčen in deluje pod pogojem, da zaposleni vzdržuje določeno povprečno oceno. Ker so študentska posojila veliko breme za Američane, je to postala ena najbolj iskanih ugodnosti za iskalce zaposlitve. Poleg tega tudi Apple tako kot Microsoft ponuja program usklajevanja donacij in tako ostajajo dobrodušni, hkrati pa zaposlene spodbujajo k dobroti. Velika tehnološka podjetja so znana po zglednih ugodnostih za zaposlene in Apple ni izjema. Podjetje mora ponujati ugodnosti in ostati konkurenčno, da bi pritegnilo talente. Znano je, da so zaposleni v podjetju Apple zelo lojalni in običajno navajajo zadovoljstvo z vsemi svojimi nadomestili, ki jih imajo. Prav tako izpostavljajo vodenje in pomanjkanje mikromanagementa kot veliko prednost na delovnem mestu (Khan, 2019).

Organizacijska kultura podjetja Apple je ključni dejavnik za nadaljnji uspeh poslovanja. Kultura podjetja vzpostavlja in vzdržuje poslovno filozofijo, vrednote, prepričanja in vedenje med zaposlenimi. Družbene lastnosti Apple so usklajene s prizadevanjem za inovacije, kar je glavni dejavnik pri določanju konkurenčne prednosti na področju informacijske tehnologije. Visoka raven inovacij v podjetju vključuje kreativnost in način razmišljanja, ki izziva običaje in standarde produktov ter delovanja. Posel je odvisen od kulturne podpore in skladnosti, ki sta dejavnika konkurenčnosti in vodstva v industriji, zlasti pri reševanju hitrih tehnoloških inovacij in razvoja izdelkov. Organizacijska kultura podjetja pa temelji na najemu talentov, ustvarjalnosti, inovacijah, tajnosti in zmerni borbenosti (Meyer, 2019). Dejavniki organizacijske kulture podjetja Apple so s kratkim opisom prikazani v Tabeli 17.

Tabela 18: Organizacijska kultura podjetja Apple

Dejavniki	Opis
Najem talentov	Apple je osredotočen na pridobivanje najboljših talentov na trgu dela. Ta kulturna lastnost je institucionalizirana v organizaciji podjetja. Imajo programe, ki prepoznavajo in nagrajujejo odličnost med delavci.
Ustvarjalnost	Ta kulturna lastnost se nanaša na nove ideje, ki pomagajo izboljšati poslovanje in ideje. Vodstvo podpira ustvarjalnost med različnimi vrstami znanja, spretnostmi in sposobnostmi zaposlenih.
Najem talentov	Apple je osredotočen na pridobivanje najboljših talentov na trgu dela. Ta kulturna lastnost je institucionalizirana v organizaciji podjetja. Imajo programe, ki prepoznavajo in nagrajujejo odličnost med delavci.

se nadaljuje

Tabela 17: Organizacijska kultura podjetja Apple (nad.)

Dejavniki	Opis
Ustvarjalnost	Ta kulturna lastnost se nanaša na nove ideje, ki pomagajo izboljšati poslovanje in ideje. Vodstvo podpira ustvarjalnost med različnimi vrstami znanja, spretnostmi in sposobnostmi zaposlenih.
Inovativnost	Applova kultura podpira hitre inovacije. Podjetje je pogosto ocenjeno kot eno najbolj inovativnih podjetij na svetu. Na podlagi te lastnosti usposablja in motivira zaposlene k inovacijam v smislu individualne uspešnosti in prispeva k procesom razvoja izdelkov.
Tajnost	Že Steve Jobs je razvil kulturo tajnosti v podjetju. Tajnost je del strategije podjetja za zmanjšanje kraje lastniških informacij. To je strateški pristop upravljanja, ki podjetju omogoča, da maksimizira svojo vodilno prednost pred konkurenti. Ta kulturna lastnost pa je seveda okrepljena s politikami, pravili in pogodbami o zaposlitvi podjetja.
Zmerna borbenost	Ta funkcija je povezana s Stevom Jobsom in njegovim borbenim pristopom k vodenju in kaže na zmerno stopnjo borbenosti med zaposlenimi in predstavlja izzive, katerih cilj je povečati rezultat ter uspešnost zaposlenih.

Vir: Povzeto po Meyer (2019).

Kombinacija vrhunskih talentov, ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijski kulturi podjetja podpira vodstvo Appla v tehnološki industriji. Ostajajo vodilni na področju inovacij in oblikovanja izdelkov. Te značilnosti jim omogočajo, da izstopajo in ostajajo pred konkurenti (Meyer, 2019). Apple ima vključujočo kulturo za vse zaposlene. Velik poudarek dajo vključenosti in raznolikosti zaposlenih. Zaposleni lahko hitro najdejo skupnost, kateri bi se pridružili znotraj podjetja. Ponujajo različne skupine ter organizirajo mreženja, ki jih vodijo zaposleni in tako spodbujajo kulturo pripadnosti skozi programe izobraževanja, vodenja in povezovanja (Apple Inc., 2020).

3.3.3 Analiza primera 3: Google

Googlov spletni brskalnik se uporablja po vsem svetu, presega milijarde rezultatov spletnega iskanja in pomaga uporabnikom poiskati iskane odgovore. Že leta uporablja zapletene algoritme, s katerimi zagotavlja, da so uporabniki preskrbljeni z najboljšo in najprimernejšo vsebino. Googlov uspeh je neposreden rezultat uspeha zaposlenih in njihove želje ter prizadevanj, da ustvarijo delovno okolje, ki spodbuja rast, inovacije in nove ideje. To storijo tako, da zaposlenim zagotavljajo edinstveno shemo ugodnosti, ki ustvarja konkurenčen bazen talentov, ki želijo delati v podjetju. Ugodnosti za zaposlene, ki jih ponuja Google, so znane po svoji vrednosti in edinstvenosti, privlačijo nadarjene po vsem svetu in drugim podjetjem kažejo, kako ohraniti predane, motivirane in zadovoljne zaposlene. Google ponuja nekaj nenavadnih in veliko odličnih ugodnosti za svoje zaposlene: od brezplačnega prevoza,

testiranja novih izdelkov, ki se niso dostopni za javnost, porodniškega dopusta do neverjetno preišljene politike smrtnih ugodnosti.

Google vedno izboljšuje ugodnosti za zaposlene, saj so mnenja, da se naložba v zaposlene vedno poplača. Vsaka ugodnost podjetja je bila izbrana z namenom povečanja produktivnosti, ustvarjalnosti, sreče ali predanosti. Podjetja iz vseh industrij in področij iščejo Googlovo vodilo in navdih pri ustvarjanju produktivnega in sodelovalnega okolja za zaposlene (Fechter, 2019). Nekaj največjih ugodnosti je prikazanih v Tabeli 18.

Tabela 19: Ugodnosti podjetja Google

Ugodnosti	Opis
Medicinska, dentalna in očesna nega	Zaposlenim nudijo celovito zdravstveno kritje, ki je prilagojeno potrebam posameznika. V to spada osnovno zobozdravstveno zavarovanje in očesna nega. V samem kampusu imajo zdravstveno osebje in medicinske sestre. V svoje zdravstveno kritje lahko vključijo tudi svoje zakonce.
Življenjsko zavarovanje	V primeru smrti zaposlenega Google 10 let izplačuje družini 50-odstotno plačo zaposlenega. Otroci umrlega pa prejemajo 1000 ameriških dolarjev na mesec do 19. leta.
Finančni načrt	S pomočjo visoko ocenjenih pokojninskih prispevkov, finančnih svetovalcev in storitev načrtovanja ponujajo veliko virov, s pomočjo katerih pomagajo zaposlenim pri finančni neodvisnosti.
Dostop do izdelkov	Osebu omogočajo, da brezplačno preizkusijo vse nove izdelke podjetja.
Povračilo šolnin	Zaposleni lahko prejmejo do 12.000 ameriških dolarjev letno nadomestilo šolnine za nadaljnja šolanja.
Pomoč pri izobraževanju	Google pomaga zaposlenim pri vseh izobraževalnih prizadevanjih zaposlenega (od učenja glasbila, programiranja in jezikovnih tečajev). Za vsa ta dodatna izobraževanja zaposlenim ni potrebno hoditi na zunanje šole.
Brezplačni seminarji	Pogosto organizirajo seminarje za svoje zaposlene s svetovnimi strokovnjaki na različnih področjih in tako spodbudijo nove ideje in pogovore med zaposlenimi.
Brezplačen prevoz	V nekaterih kampusih ponujajo brezplačne avtobusne prevoze do pisarne in nazaj v različna okoliška mesta.
Brezplačni obroki in prigrizki	Vsem svojim zaposlenim nudijo brezplačen zajtrk, kosilo in večerjo v svojih restavracijah na kampusih. Poleg tega so zaposlenim ves čas na voljo zdravi prigrizki in pijače.
Fitnes center in telovadba	Na kampusih jim ponujajo brezplačno uporabo fitnes centra in obiskovanje brezplačnih športnih tečajev.

se nadaljuje

Tabela 18: Ugodnosti podjetja Google (nad.)

Ugodnosti	Opis
Wellness storitve	Ponujajo wellness storitve različnih terapevtov, kot so kiropraktiki, fizioterapevti in visoko usposobljene masažne terapevte, ki pomagajo zaposlenim da se sprostijo, ko se počutijo posebej napete ali pod stresom.
20 % pravilo	Google ima 20-odstotno pravilo, ki vsem zaposlenim omogoča, da 20 % svojega delovnega časa porabijo za razvoj svojih projektov.

Vir: Povzeto po Fechter (2019) in Yang (2017).

Google nudi eno najbolj inovativnih delovnih okolij, Googlovi kampusi so arhitekturno zasnovani tako, da navdihujejo sodelovanje, motivacijo, ustvarjalnost in produktivnost. Google gosti različne dogodke s posebnimi gosti ter predavatelji, ki sprožijo nove pogovore med zaposlenimi in tako tudi nove ideje (Fechter, 2019). Tudi sami lahko pomagajo pri organizaciji predavateljev in tako dobijo možnost, da povabijo prav tiste govorce, ki jih najbolj zanimajo. Medtem ko številna podjetja zaposlenim ponujajo vrsto prigrizkov, imajo Googlovi zaposleni dostop do kavarn, restavracij in kuhinj v kampusu s številnimi možnostmi za zajtrk, kosilo in večerjo. Brezplačna hrana zaposlenim omogoča, da znatno zmanjšajo osebne stroške in tako lahko več prihranijo. Poleg tega se lahko udeležijo brezplačnih ur učenja kuhanja in se lahko naučijo pripraviti nove jedi in se povezovati s sodelavci (Yang, 2017). Podjetje omogoča dostop do nekaterih najboljših tehnologij na trgu ali zunaj njega. Z njihovim 20-odstotnim pravilom imajo zaposleni dovolj časa, da delajo na svojih lastnih projektih. Google razume pomen družine in zaposlenim z družino nudi varstvo otrok, starševski dopust, v primeru smrti pa družini plačujejo polovice plače umrlega še 10 let. Osebnostna rast ter izobrazba sta za Google zelo pomembna, zato nenehno spodbujajo učenje in ponujajo nešteto možnosti za izpopolnitev in razvoj (Fechter, 2019).

Organizacijska kultura podjetja Google je gonilna sila, ki spodbuja podjetje, da nadaljuje vodstvo v industriji informacijske tehnologije in spletnega oglaševanja. Nanaša se na tradicije, običaje in vedenjske ideale, ki pretežno vplivajo na vedenje zaposlenih. Googlova organizacijska kultura motivira zaposlene k izmenjavi informacij za podporo inovativnosti. Inovativnost je dejavnik, ki podjetju omogoča ohranjanje konkurenčnosti v primerjavi z ostalimi tehnološkimi podjetji. Googlove kulturne značilnosti so usmerjene v izboljšanje uspešnosti zaposlenih. Podjetje pričakuje učinkovito motivacijo s pomočjo organizacijske kulture (Smithson, 2018). Značilnosti, prikazane v Tabeli 19, opredeljujejo Googlovo organizacijsko kulturo.

Tabela 20: Organizacijska kultura podjetja Google

Dejavniki	Opis
Odprtost	Ta karakteristika se nanaša na izmenjavo podatkov med zaposlenimi. Cilj podjetja pri spodbujanju odprtosti je spodbujanje širjenja znanja, ki lahko podpira inovacije.
Inovativnost	Inovacije so ključni dejavnik uspeha poslovanja pri Googlu. Organizacijska kultura motivira zaposlene, da prispevajo k splošni inovaciji podjetja in njihovih izdelkov.
Odličnost	Odličnost se nanaša na doseganje odličnih rezultatov na vseh področjih poslovanja. Ta značilnost je vključena v programe razvoja človeških virov kot usposabljanja in izobraževanja.
Praktičen pristop	Google uporablja praktičen pristop k razvoju človeških virov. Ta značilnost se osredotoča na uporabo praktičnega učenja kot učinkovit način za izboljšanje znanja, spretnosti in sposobnosti zaposlenih.
Družinski odnos znotraj podjetja	Osredotoča se na družbene interakcije delavcev. Vzdržujejo toplo delovno okolje, v katerem lahko zaposleni med seboj govorijo in delijo ideje. Pomaga jim pri optimizaciji notranjih komunikacij in morale zaposlenih.

Vir: Povzeto po Smithson (2018).

Google nenehno razvija svoje kulturne prednosti z institucionalnimi ukrepi in s pomočjo neformalnih pristopov, kot sta vodenje in podpora vodstvu. Nenehno izboljševanje značilnosti kulture podjetja je namenjeno ohranjanju kreativnosti in inovativnosti zaposlenih in podjetja (Smithson, 2018).

3.4 Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kako podjetje Microsoft pomaga zaposlenim razvijati svoje sposobnosti?

Vodstvo ter organizacijska kultura Microsofta je osredotočena na to, da pri ljudeh doseže najboljše. Podpirajo cilje zaposlenih ter jim omogočijo, da v svojem delu najdejo globok pomen. V podjetju imajo kulturo osebnostne rasti, ki pa se začne z vrednotenjem nenehnega učenja nad znanjem, z iskanjem novih idej, s sprejemanjem novih izzivov, z učenjem iz neuspehov in nenehnim izboljševanjem. Kot podpora temu ponujajo veliko možnosti za učenje in razvoj zaposlenih. Za njih je usposabljanje več kot formalno spoznavanje z delom, usposabljanje je nenehno in se osredotoča na zagotavljanje pravega učenja ob pravem času in na pravi način. Ponujajo prilagojene, integrirane in pomembne možnosti za nenehna učenja, kot so spletna učenja, Microsoft izobraževanja, LinkedIn učenja z možnostjo učenja različnih tem. Ponujajo pa tudi veliko tečajev v učilnicah kar na delovnem mestu in posebna izobraževanja za managerje za izboljšanje veščin mentorstva. Podjetje, ki visoko ceni

vključenost in različnost, spodbuja zaposlene, da so odprti za učenje lastnih pristranskosti in spreminjanje svojega vedenja. Tako ponujajo tudi trening o nezavedni pristranskosti, kjer delijo učne vire, da lahko ustvarijo vključujoče okolje, v katerem se vsi počutijo cenjene, slišane in vključene. Microsoft zaposlenim ponuja izobraževalne tečaje, ki predstavljajo številne lastnosti, vedenja, področja znanja veščin in sposobnosti, potrebnih za uspešno opravljanje dela. Vsaka kompetenca vključuje definicijo, štiri stopnje usposobljenosti, vzorčna vprašanja, dejavnosti in vire za razvijanje veščin. To uporabljajo že od leta 2006, ustvarili so ga strokovnjaki za svetovanje in vodenje talentov in ga prilagodili za izobraževanja. V ta izobraževanja spadajo različne teme, kot so medosebne veščine, pogajanja, organiziranja, upravljanje s časom, uspešne prezentacije, komunikacija, kreativnost in mnogo drugih. Zaposleni imajo letni proračun za usposabljanja in v kolikor je določen program ustrezen njihovi zaposlitvi, imajo možnost kritja teh stroškov (Microsoft, 2020).

Microsoft ponuja svojim zaposlenim možnost, da stopijo izven svojih delovnih mest in razvijajo svoje projekte. Tako se lahko zaposleni, ki ima idejo, pridruži timu za razvoj poslovnega načrta, izdelavo prototipa in ga predstavi celotnemu podjetju. Zmagovalne ekipe so nato financirane za realizacijo svojih projektov. Spodbujajo in nagrajujejo ideje, in sicer ne glede na to, ali zaposlenim uspe ali ne. Poleg tega imajo program talentov, kjer prepoznavajo in negujejo visoke potenciale svojih zaposlenih. Vsako leto pregledajo uspešnost svojih zaposlenih in razpravljajo o premiku ljudi navzgor in med oddelki za povečanje spretnosti. To jim omogoča zgodnjo prepoznavo talentov in ustvarja priložnost za vse zaposlene (Dweck & Hogan, 2016).

Raziskovalno vprašanje 2: Kako podjetje Apple pomaga zaposlenim razvijati svoje sposobnosti?

Apple ima svoj notranji program izobraževanja in usposabljanja. Ti tečaji niso obvezni, so le priporočljivi. Pridobivanje zaposlenih, ki si želijo dodatna izobraževanja v podjetju, je zelo veliko. Zaposleni se lahko prijavijo na različne tečaje, prilagojene njihovem položaju in izkušnjam. Usposabljanja potekajo skozi celotno leto na sedežu podjetja, kjer predavajo redni profesorji priznanih univerz, kot so Yale, Harvard, Stanford in druge vrhunske šole. Zaposlene naučijo, kako sprejemati poslovne odločitve in kako komunicirati v podjetju, saj je komunikacija za podjetje zelo pomembna. Tako spodbujajo zelo jedrnato komunikacijo. Predvsem pa zaposlenim pokažejo, zakaj je Apple tako poseben (Baer, 2014). Ponujajo tečaje za razumevanje in potrditve znanja o računalniški tehnologiji ne glede na izobrazbo. Zaposleni tako dobijo potrebna znanja in orodja, ki jih potrebujejo za uvajanje na napravah Appl. Svoje zaposlene spodbujajo tako, da prevzamejo lasten poklicni razvoj v svoje roke in se nenehno učijo novih veščin, ki jih bodo potrebovali za prihodnje nove projekte (AIM, 2020).

Velik poudarek dajo na programe učenja o storitvah in različnih psiholoških tečajih, kot je empatija, ravnanje z ljudmi in dajanje povratnih informacij. Smisel tega je, da zaposlene

napolnijo z dejanji in značilnostmi za uspešno delovanje, učijo jih, da sočutno prevzamejo odgovornost, da so prepričljivi in spoštljivi (Biddle, 2012). Apple spodbuja svoje zaposlene k lastnemu nenehnemu učenju in razvoju. Od zaposlenih podjetje zahteva in pričakuje različne spretnosti in strokovno znanje, saj se industrija zelo hitro spreminja. Appleova strategija učenja in razvoja od zaposlenih zahteva, da so osredotočeni na nenehno izboljševanje in nadgrajevanje svojih spretnosti in jih spodbuja k neodvisnosti (AIM, 2020).

Raziskovalno vprašanje 3: Kako podjetje Google pomaga zaposlenim razvijati svoje sposobnosti?

Google verjame v vseživljenjsko učenje, zato pri učenju v podjetju ni nič izven meja. Zaposlenim podjetje ponuja različne vrste tečajev od kodiranja do glasbenih, kuharskih in jezikovnih tečajev. Google močno spodbuja zaposlene, da se udeležijo seminarjev, ki jih prirejajo in gostijo v pisarnah. Gostijo mednarodne strokovnjake na različnih področjih (Fechter, 2019). Google ponuja brezplačno usposabljanje, orodja in vire, ki zaposlenim pomagajo pri razvoju sposobnosti, kariere ali svojega podjetja. Google vlaga v skupnost, posameznike in lokalna gospodarstva tako, da jih podjetje pripravi na priložnosti današnjega in jutrišnjega dne ter so zavezani k bistvenemu izboljšanju življenja čim večjemu številu ljudi. Imajo poseben program, namenjen rasti zaposlenim, ki pa je na voljo vsem in ne le zaposlenim, torej se programa lahko udeležijo tudi tisti, ki niso zaposleni v Googlu. Brezplačno dostopanje do usposabljanja in uporabe orodja preko spleta pa je le del programa. Nudijo tudi osebno usposabljanje v sodelovanju z lokalnimi voditelji. Program je osredotočen na lastnike malih podjetij, kjer se učijo ustvariti svojo spletno stran ali poiskati nove stranke. Naučijo se lahko potrebnih znanj za razvoj kariere, ki jih želijo razviti ali izboljšati (Google, 2020). Ponujajo štipendijo za strokovni razvoj, oblikovane imajo mentorske programe znotraj podjetja, na samih kampusih imajo knjižnico z veliko izbiro knjig in nenehno delajo na povratnih informacijah o uspešnosti. Ker se zavedajo, da zaposleni najbolje delujejo v timu, kjer se počutijo dobro in si medsebojno zaupajo, organizirajo usposabljanja na področju empatije in čustvene inteligence za zaposlene in tako vplivajo na kulturo podjetja ter na spoštovanje in zaupanje v timih (Sonders, 2018).

Organizirajo različne individualne in skupinske tečaje znotraj kampusov za svoje zaposlene. Tako se zaposleni lahko naučijo novega jezika ali kuhanja novih jedi, hkrati pa imajo odlično priložnost, da v pisarni spoznajo nove ljudi zunaj svojega tima. Splošna politika Googla je, da svoje zaposlene podpira v vsem, kar imajo radi, pa naj bodo to strokovna znanja, kuharski tečaji, jezikovni tečaji, športni tečaji in mnogo več. Zato zaposlenim nudijo možnost, da 20 % svojega časa uporabijo za svoje lastne stranske projekte. Zaposleni imajo tudi popuste za obisk številnih muzejev in prireditev, s čimer jih spodbujajo k nenehnemu učenju in povečevanju razgledanosti (Yang, 2017). Z brezplačnimi orodji in usposabljanji pomagajo ljudem pridobiti prave spretnosti za iskanje delovnih mest, ki jih želijo, pri napredovanju v karieri in rasti podjetja. Ker ljudje s svojo ustvarjalnostjo spreminjajo svet, želijo zagotoviti priložnosti za vse (Google, 2020). Zaposleni v Googlu imajo nešteto možnosti, da se

izpopolnijo in razvijejo v podjetju. Rast in izobrazba sta za Google zelo pomembni. Zaposleni so nenehno izpostavljeni učenju (Fechter, 2019).

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način podjetje Microsoft vpliva na zavzetost zaposlenih?

Ko je Microsoft leta 2011 kupil Skype, je moral vplivati na zavzetost skoraj 90.000 delovne sile po vsem svetu. Microsoftu je uspelo obdržati zavzetost svojih zaposlenih in osvojiti zaposlene kupljenega podjetja. Microsoft verjame, da so učinkovite, prožne, ustvarjalne in inovativne tiste organizacije, ki bodo preživele. Poleg vseh ugodnosti, prikazanih v Tabeli 14, je za Microsoft zelo pomembna jasna in odprta komunikacija med zaposlenimi, saj to vzpostavlja zaupanje in usklajuje namen. Skupno iskanje odgovorov je po mnenju Microsofta boljša strategija kot individualnost ali tekmovanje s sodelavci. Skupno delo pospešuje učenje in reševanje problemov, kar pripelje do boljšega sprejemanja odločitev in odzivnosti. Opolnomočenje odločanja ni le hitrejše, ampak tudi gradi trajno zavzetost zaposlenih (Microsoft, 2020). Na Sliki 11 je prikazanih nekaj glavnih načinov spodbujanja zavzetosti zaposlenih pri podjetju Microsoft.

Slika 11: Dejavniki zavzetosti v podjetju Microsoft



Vir: Povzeto po Microsoft (2020).

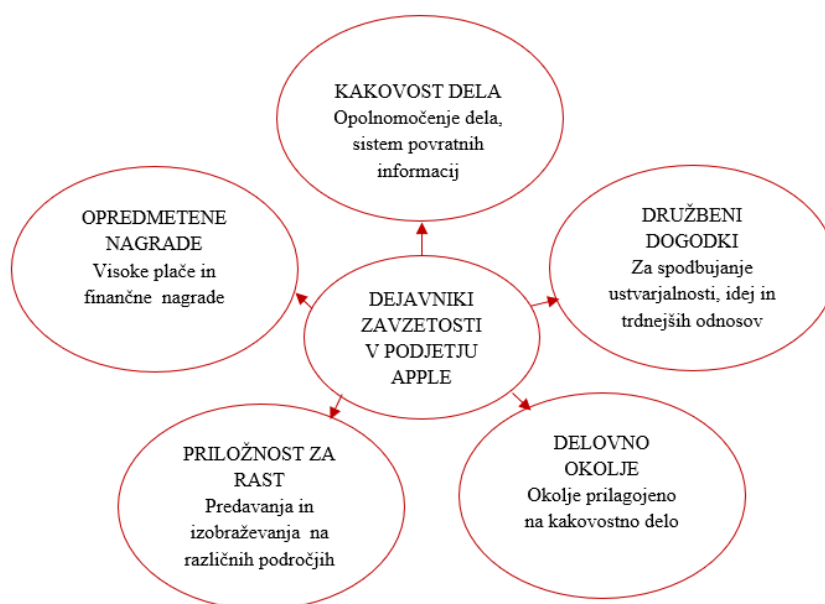
Zavedajo se, da z brezplačnimi izdelki, kot so telefoni, ni možno kupiti lojalnosti in zavzetosti. Spodbujajo svobodno in odprto kulturo komuniciranja. Svoje zaposlene poslušajo in spodbujajo vprašanja vodstvu na različnih dogodkih. Zaposlenim dajo občutek, da jih managerji ter vodstvo v podjetju poslušata ter da so vsi na enaki ravni. Organizirajo druženja zaposlenih znotraj in zunaj delovnega časa. Vsi dogodki so vedno neverjetna učna

izkušnja in priložnost povezovanja z novimi in starimi kolegi. Zaposlenim zagotavljajo pravo tehnologijo in orodja, in sicer ne glede na to, ali delajo v pisarni ali delajo na daljavo, njihovo delo vedno ostaja neovirano. Vodstvo s svojo organizacijsko zavednostjo in odkritostjo pomaga dati zaposlenim občutek, da imajo vsi skupni cilj. Vzpostavljena je dvostranska komunikacija med managerji in zaposlenimi. Dosledno komunicirajo o poslanstvu, vrednotah in strateških pobudah podjetja. Poleg tega organizirajo druženja, kjer lahko ljudje postavijo vprašanja in kjer lahko vodstvo razjasni vizijo, strategijo in cilje podjetja. Microsoft organizira predavanja in izobraževanja na temo zavzetosti pri delu, ki so na voljo vsem zaposlenim, predvsem pa managerjem (Microsoft, 2020).

Raziskovalno vprašanje 5: Na kakšen način podjetje Apple vpliva na zavzetost zaposlenih?

Z vidika zavzetosti zaposlenih je že Steve Jobs uvedel koncept 360 – povratnih informacij, pri katerem zaposlenega oceni njegov nadrejeni, njegovi sodelavci in včasih celo kupci. Ta koncept vodi zaposlene do večje zavzetosti in posledično do večje uspešnosti podjetja. Poleg vseh ugodnosti, prikazanih v Tabeli 16, Apple za zavzetost svojih zaposlenih naredi še veliko več. Zaposleni v podjetju Apple uživajo v visokih plačah in finančnem nagrajevanju zaposlenim. Poleg tega, da so njihove plače zelo visoke, jim nudijo posebne popuste na njihove izdelke kar za vse družinske člane. V podjetju je močno spodbujeno timsko delo. Steve Jobs je verjel, da lahko naključna srečanja in timski dogodki sprožijo ustvarjalnost in ideje. Pisarne so oblikovane s poudarkom na odprtih prostorih, da sprožijo ta naključna srečanja (Benjamin, 2017). Na Sliki 12 je prikazanih nekaj glavnih načinov spodbujanja zavzetosti zaposlenih pri podjetju Apple.

Slika 12: Dejavniki zavzetosti v podjetju Apple Inc.



Vir: Povzeto po Benjamin (2017) in Vergara (2014).

Zaposleni pogosto javno govorijo o družbenih dogodkih in dejavnostih, ki so se jih udeležili, kar povzroča zelo pozitiven vpliv in moralo zaposlenih. Steve Jobs je razumel pomen priznavanja zaposlenih. Vedel je, da se morajo zaposleni počutiti cenjene, da bi bili motivirani pri svojem delu (Benjamin, 2017). Poleg tega je Steve Jobs za svoje zaposlene in za druge ljudi navdih. Tako so zaposleni zelo ponosni na podjetje, v katerem delajo. Vsi zaposleni imajo odlične možnosti in priložnosti za učenje in razvoj, od programerjev in oblikovalcev ter prodajalcev. Te priložnosti na zaposlene odlično vplivajo kot način za podporo dolgoročni zavzetosti pri delu. Apple daje poudarek zavzetosti in opolnomočenju zaposlenih, ki pa sta vzroka uspešnosti podjetja. Opolnomočeni zaposleni, ki razumejo svojo vlogo in so zelo iznajdljivi pri reševanju izzivov, omogočajo vodstvu, da se osredotoči na vodenje podjetja. Apple ustvarja idealno okolje zaposlenim, kar jim omogoča kakovostno delo. Uspešno so implementirali sistem povratnih informacij, ki vsem v organizaciji omogoča, da izrazijo in podajo svoje mnenje, kadar je to pomembno. To opisujejo kot konstruktivne povratne informacije, ki jih lahko vsak zaposleni posreduje vsakomur na kateri koli ravni. Vodstvo podjetja močno ceni mnenja zaposlenih. Zaposleni v podjetju se z veseljem prikažejo na delo, predvsem zato, ker verjamejo, da opravljajo delo, ki je pomembno, in vplivajo na svet (Vergara, 2014).

Raziskovalno vprašanje 6: Na kakšen način podjetje Google vpliva na zavzetost zaposlenih?

Že ustanovitelja Googla sta se v zgodnjih letih delovanja osredotočila na ustvarjanje boljšega načina iskanja informacij na spletu in želela narediti odlično mesto za delo. Verjela sta, da v kolikor ravnata z ljudmi, kot da imajo moč vplivanja na poslovanje in moč spremeniti stvari, bodo to res storili. Izhodišče za zaposlitev pri Googlu je, da se zaposleni počutijo cenjene. Poleg vseh ugodnosti, opisanih v Tabeli 18, Google za svoje zaposlene naredi veliko več. Potrebno je izpostaviti, da Google ohranja navdih zaposlenih, jih spodbuja in podpira pri vseh projektih ter storitvah, pri katerih so zaposleni strastni. Na zavzetost zaposlenih močno vpliva fleksibilnost urnikov dela, zaposlenim dajo svobodo, zaposleni pa vedno znova presenetijo in sistema na izkoriščajo. Svoboda in prožnost zaposlenih ni stvar slepega zaupanja, Google najame le ambiciozne ljudi, tiste, ki svoje delo opravljajo ne glede na to, ali jih kdo gleda ali ne. Zaposleni lahko svoj urnik spreminjajo: en dan lahko delajo šest ur, drugi dan devet, lahko pa tudi delajo od doma. Poleg tega pa lahko v pisarnah uživajo v mnogih ugodnostih, kot so masaže, frizerji, kegljanje, bazeni, sobe za igre. V teh ugodnostih lahko uživajo kadarkoli želijo, tudi sredi delovnega dne.

Google spodbuja raznolikost zaposlenih. Delajo pa tudi na projektih, ki povečujejo prepoznavnost žensk na tehnoloških delovnih mestih, zaposlujejo pa ljudi z vsega sveta ne glede na barvo kože, religijo ali narodnost. Google posluša svoje zaposlene, se spreminja in prilagaja. Od svojih zaposlenih podjetje nenehno zbira povratne informacije. Uporabljajo orodje, kjer zaposleni postavljajo vprašanja ali glasujejo o vprašanjih, na katera si želijo odgovore. Vodstvo pa nato na tedenskih sestankih odgovarja na najbolj priljubljena vprašanja. Podjetje tudi redno zbira povratne informacije o zavzetosti zaposlenih. Tako

sproti rešujejo nastale težave in se osredotočijo na rešitve za določene težave ali izboljšave (Sonders, 2018). Na Sliki 13 je prikazanih nekaj glavnih načinov spodbujanja zavzetosti zaposlenih pri podjetju Google.

Slika 13: Dejavniki zavzetosti v podjetju Google



Vir: Povzeto po Sonders (2018).

Google nenehno spodbuja razvoj in karierno rast svojih zaposlenih, ponuja štipendije za strokovni razvoj, mentorske programe in knjižnico. Zaposlenim podjetje pomaga pri nenehnem razvoju in napredku. Google ustvarja kulturo empatije. Tako si prizadeva določiti sestavo popolnih timov, ki si med seboj zaupajo in spoštujejo vse člane tima. Organizirajo usposabljanja o čustveni inteligenci kot enega od načinov usposabljanja zaupanja in spoštovanja. Vse to pa močno vpliva na občutek močne pripadnosti podjetju in tako višje motivacije in zavzetosti (Sonders, 2018).

Raziskovalno vprašanje 7: Kako managerji v podjetju Microsoft vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?

Ker ima Microsoft odprto kulturo komuniciranja, managerji s svojimi zaposlenimi komunicirajo odprto o vseh posodobitvah, objavah, pravilnikih, o uspešnosti zaposlenih in ostalih potrebnih novicah. Odnos z zaposlenimi negujejo s povratnimi informacijami in so osredotočeni na področja prihodnjih pogovorov (Microsoft, 2020).

Managerji v Microsoftu se zavedajo, da razumevanje različnih osebnostnih lastnosti lahko pomaga določiti, katera orodja zaposleni potrebujejo in kako ter v kakšnem okolju radi delajo, da jih motivirajo in jim pomagajo povečati svoj potencial. Tako so v Microsoftu identificirali štiri različne vrste osebnosti na delovnem mestu, od katerih ima vsak različne

delovne sloge in preference. Ugotavljali so, kako mora biti zasnovano delovno mesto posameznikov za opolnomočenje zaposlenih ter njihovih edinstvenih želja. Ugotovili so, da se večini zaposlenih zdi timsko delo super za motivacijo, medtem ko drugi bolj cenijo samostojno delo in so bolj produktivni, ko delajo sami. Zaposlenim je zelo pomembno, da na delovnem mestu uporabljajo najboljšo in najsodobnejšo tehnologijo. Med zaposlenimi so ugotovili štiri različne prevladujoče tipe osebnosti na delovnem mestu. Te so poimenovali, vsem pa je predpisanih nekaj lastnosti, prikazanih v Tabeli 20.

Tabela 21: Osebnostni tipi podjetja Microsoft

Tipi osebnosti	Lastnosti
Graditelj	So ambiciozni, pridni in strastni pri svojem delu. Delo pogosto nosijo domov in delajo na projektih tudi ponoči in med vikendih. Radi delajo v pisarni, pa tudi od doma in pogosto v sodelovanju z različnimi timi. So motivirani, osredotočeni in organizirani. Radi si vzamejo čas za razmislek o idejah in pogosto delajo na več projektih hkrati. So navdušeni nad delom z ljudmi, vseeno pa so bolj produktivni, ko delajo sami. Ker tu in tam potrebujejo orodja, ki jim pomagajo ostati nenehno povezana z delom.
Reševalec problemov	Radi imajo timsko delo, vendar razumejo, kaj ustreza prav njim. Udobno jim je delo v pisarni, delo od doma ali delo pri stranki. Delo si vedno naredijo in organizirajo po svoje, na njihovo uspešnost pa gledajo kot na njihovo vrednost. Delo radi opravijo hitro, v mirnem prostoru se počutijo najbolj produktivno.
Ustvarjalni povezovalc	To je skupina ljudi, ki rada dela z drugimi. Navdih in ustvarjalnost pridobijo z občutkom pripadanja skupini. Skupinsko delo jim je zelo všeč, a se hkrati lahko osredotočijo in so produktivni sami in v tišjem prostoru. So ustvarjalni, osredotočeni in urejeni. Ustvarijo si sezname za spremljanje dela in pogosteje od drugih uporabljajo papir od zaslona. Manj verjetno delajo od doma in delujejo radi v pisarni ali skupnem prostoru.
Neodvisni zaveznik	So vsak dan v pisarni, a imajo radi svoj osebni prostor. Za osredotočenje potrebujejo svoje lastno okolje in ga imajo raje v širšem pisarniškem okvirju. Radi so blizu, vendar potrebujejo več dodatnega prostora, da delo opravijo najbolje. So vestni in neodvisni. Raje delajo sami, stran od hrupa in se jim zdi, da je delo z drugimi moteče in celo nekoliko stresno.

Vir: Povzeto po Microsoft (2019).

Ta študija je poleg identifikacije osebnosti pokazala, kako pomembno je, da managerji resnično poznajo svoje zaposlene in razumejo, kako vsak posameznik deluje. Tako lahko vplivajo na zavzetost, kreativnost in sodelovanje vsakega zaposlenega posebej. Microsoft verjame, da razumevanje različnih osebnosti organizacijam omogoči, da sprostijo potencial svojih delavcev. Tako lahko managerji lažje vplivajo na zavzetost in motiviranost zaposlenih (Microsoft, 2019).

Te štiri tipe osebnosti, ugotovljene pri Microsoftu, lahko povežemo z modelom velikih pet. Graditelje lahko povežemo z dimenzijo vestnosti in odprtosti. Za tip graditelja tako kot za dejavnik vestnosti je značilna vztrajnost, ambicioznost in pridnost. Oba tipa rada premislita, preden delujeta, sta motivirana in organizirana. Povezanost z dimenzijo odprtost pa se kaže predvsem pri potrebah po popolnem dostopu informacij. Obe dimenziji sta povezani s komponento deloholizma, kar razloži dejstvo, da delo nosijo domov in delajo med vikendi ali ponoči. Tudi tip reševalec problemov lahko deloma povežemo z dimenzijo vestnosti, oba sta organizirana in imata močno željo po uspehu, uspeh jih žene naprej in jih motivira. Tip ustvarjalni povezovalc lahko povežemo z dejavnikom ekstavertnosti, saj oba dobita navdih z delom v skupini in z občutkom pripadanja skupini. Povežemo pa ga lahko tudi z dimenzijo odprtost, saj sta oba ustvarjalna in družabna. Tip neodvisni zaveznik lahko povežemo z dimenzijo introvertnosti, saj so neodvisni, vztrajni, zadržani in radi delajo sami.

Raziskovalno vprašanje 8: Kako managerji v podjetju Apple vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?

V Applu obstaja politika zaposlovanja že zavzetih ljudi. Zaposlujejo ljudi s spretnostmi in vrednotami, ki ustrezajo delovnemu mestu in sami organizaciji. Bolj kot sposobnosti posameznika jim je pomemben odnos, saj zaposlene lahko razvijajo in jim pomagajo izboljšati tehnične sposobnosti, težko pa jih naučijo biti bolj personalizirani, strastni in prijetni. Apple velja za eno najtežjih organizacij, v katero se lahko iskalci zaposlitve vključijo. Podjetje za zaposlene izbira samozavestne, prijetne in strastne ljudi (Vergara, 2014).

Odprta komunikacija med vodjo in zaposlenimi ter nenehna delitev povratnih informacij močno pripomore k uspešnemu vodenju zaposlenih. Managerjem nudi možnost, da svoje zaposlene spoznajo in poznajo. Tako lahko ugotovijo, kaj jim ustreza, kako najraje delajo, kaj jih motivira in kako ostanejo zavzeti. Že ugodnosti, ki jih ponuja Apple v kombinaciji z managementom, veliko vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti. Za zaposlene, ki imajo visoko stopnjo dimenzije ekstavertnost, je okolje v podjetju idealno. Apple jim omogoča veliko izzivov. S pomočjo izobraževalnih programov imajo možnost pridobivanja novih znanj, kar pa močno vpliva na njihovo motivacijo. Z vsemi družabnimi dogodki, različnimi skupinami in mreženji, ki jih organizira podjetje, lahko vzpostavijo pozitivne odnose s sodelavci, kar jim je zelo pomembno za zadovoljstvo. Vsi tisti, ki so bolj nagnjeni k dimenziji intravertnosti, imajo možnost delati od doma ter v tišini, družabnih dogodkov pa se jim ni treba udeležiti, saj niso obvezni. Na ljudi z visoko stopnjo

dimenzije prijetnost močno vpliva delitev povratnih informacij. Tako so lahko odkriti in imajo občutek, da jim manager zaupa. Poleg tega imajo možnost, da se vključijo v različna druženja ali skupine in imajo lahko nenehen stik z ljudmi. Že sama kultura navdihuje ljudi z visoko stopnjo dimenzije odprtost in vestnost. Kultura podjetja temelji na ustvarjalnosti in inovacijah, kar sta med glavnimi lastnostmi dimenzije odprtost. Samo vodstvo podjetja močno podpira ustvarjalnost na vseh možnih področjih, naj bo to ustvarjalnost na njihovem delovnem mestu, delu v skupini ali pa nove ideje za podjetje. Vedno imajo možnost pokazati svoje lastne dosežke, kar jih dodatno motivira. Poleg tega imajo nešteto možnosti za dodatna izobraževanja, kar jim je zelo pomembno za zadovoljstvo pri delu. Managerji spodbujajo opolnomočenje in odgovornost zaposlenih tako, da imajo vestni vedno priložnost, da pokažejo, kako pridni, odgovorni in zanesljivi so.

Vodstvo Appla vodi kulturo kakovosti, zaposleni so zavzeti in zagotavljajo, da ta kultura prevzame celotno organizacijo. Smer uspešnosti vodi vodstvo, podpira pa se z zavzetostjo z vključevanjem in opolnomočenjem zaposlenih (Vergara, 2014).

Raziskovalno vprašanje 9: Kako managerji v podjetju Google vplivajo na zavzetost zaposlenih na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti?

Google je eno vodilnih podjetij na področju spodbujanja zavzetosti zaposlenih. Na zavzetost vpliva mnogo že omenjenih ugodnosti, kot so visoke plače, brezplačni obroki, ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, možnostjo za rast, sama kultura podjetja in še mnogo več (Sonders, 2018). Managerji Googla imajo skupnih nekaj ključnih in pomembnih lastnosti za podjetje. Značilno je, da so managerji tudi mentorji, svoje zaposlene opolnomočijo, se izogibajo mikromanagementu, so dobri komunikatorji in poslušajo svoj tim. Izrazijo iskreno zanimanje za uspeh in dobro počutje svojega tima, so produktivni in usmerjeni k rezultatom, svojim zaposlenim pomagajo pri kariernem razvoju, imajo jasno vizijo in strategijo za svoj tim in imajo tehnične spretnosti, da svojim zaposlenim lahko svetujejo. Za razvoj nekaterih lastnosti Google ponuja tudi izobraževanja (Murray, 2011).

Vodstvo in vse ugodnosti, ki jih Google ponuja, močno vplivajo na zavzetost zaposlenih. Ker je ekstravertnost povezana z vključenostjo v delo in z uživanjem pri delu, je za ljudi z visoko stopnjo te dimenzije poskrbljeno s sobo za igre, kegljanjem in z različnimi družabnimi dogodki ter skupinami, ki se jih zaposleni lahko udeležijo. Vse to jim pomaga pri okrepitvi odnosa s sodelavci ter občutku pripadnosti. Nenehno spodbujanje razvoja in rasti zaposlenih jim pomaga pri iskanju izkušenj in dosežkov. Za vse, ki so rahlo introvertni, družabni dogodki niso obvezni, poleg tega jim fleksibilen delovni čas omogoča delo od doma. Tudi pri ljudeh, ki imajo visoko stopnjo dimenzije prijetnost druženja in na voljo različne skupine, v katere se lahko včlanijo, podjetje pozitivno vpliva na zavzetost. Managerji vzpostavljajo kulturo zaupanja in spoštovanja v svojem timu. Poleg tega Google organizira usposabljanja čustvene inteligence in ustvarja kulturo empatije. Oboje pa je za dimenzijo prijetnost zelo pomembno, saj se tako lahko ukvarjajo z medosebni odnosi. Vodje v podjetju močno spodbujajo opolnomočenje zaposlenih, kar zelo pozitivno vpliva na

ljudi, ki imajo visoko stopnjo dimenzije vestnosti. To jim omogoča, da pokažejo, kako odgovorni, organizirani in zanesljivi so. Tudi kultura odličnosti je za dimenzijo vestnosti zelo pomembna, saj se nanaša na doseganje odličnih rezultatov na vseh področjih poslovanja, kar pa jim je zelo pomembno. Vsa dodatna izobraževanja, seminarji in knjižnica vplivajo na zavzetost ljudi z visoko stopnjo dimenzije odprtosti. To jim omogoča nenehno raziskovanje znanih in ne tako znanih področij. Že sama kultura podjetja je nagnjena k odprtosti in inovativnosti zaposlenih, kar pa sta glavni karakteristiki dimenzije odprtosti.

Ena od funkcij kadrovskega oddelka v Googlu se osredotoča na razvoj in razumevanje samih delovnih izkušenj v podjetju. Vsako leto več kot tisoč zaposlenih izpolni anketo zavzetosti zaposlenih, ki poleg zavzetosti meri osebnost zaposlenih in izkušnje zaposlenih v podjetju. Ugotovili so, da v podjetju obstajata dva tipa ljudi: segmentatorji in integratorji. Segmentatorji so ljudje, ki se lahko ob koncu dneva odpravijo domov in popolnoma pozabijo na delo. Integratorji se na drugi strani borijo za ločitev osebnega in poklicnega življenja. Ugotovili so, da je segmentatorjev manj kot tretjina ljudi v podjetju. Ostali so integratorji. To so ljudje, ki si želijo doseči ravnovesje med poklicnim in osebnim življenjem, vendar niso tega sposobni sami. Ti podatki so Googlu in njihovim managerjem pomagali določiti območja z ogromnim potencialom za izboljšanje poslovnih praks (Sonders, 2018).

3.5 Priporočila na podlagi zaključnih ugotovitev

Da bi podjetja v sodobnem svetu ostala konkurenčna, potrebujejo mnogo več kot le produkte ali storitve. Podjetja morajo ves čas ostati ustvarjalna in inovativna. Da ostanejo inovativna, morajo zaposliti visoko usposobljeno delovno silo, ki je hkrati motivirana in zavzeta. Zavzetost zaposlenih močno vpliva na konkurenčno prednost podjetij, vpliva na poslovanje, na uspešnost zaposlenih, zadovoljstvo kupcev ter na poslovne in finančne rezultate.

Ključni dejavniki za spodbujanje zavzetosti so: omogočanje priložnosti za rast zaposlenim, ugodno delovno okolje, izboljšanje kakovosti dela, vrednote podjetja, vodenje in komunikacija, izobraževanja, odnos s sodelavci in managerjem, ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem, različni timski dogodki in ostale opredmetene nagrade. Veliko teh dejavnikov podjetje lahko doseže z ugodnostmi, ki jih ponuja svojim zaposlenim, z razvijanjem kulture podjetja in z izobraževanjem menedžmenta. Ugodnosti so lahko osredotočene na interna in zunanja izobraževanja, brezplačne prevoze, obroke in prigrizke, skrb za zdravje s ponudbo masaž na delovnem mestu, fitnes centrov in dodatne finančne ugodnosti, kot so delitve dobička in podobno. Kultura podjetja močno vpliva na zavzetost zaposlenih. Pomembna je izbira ustrezne kulture podjetja, ki se odraža na viziji in komunikaciji v podjetju. Zaposlenim lahko da občutek pripadnosti in jim prikaže neke smernice obnašanja v podjetju. Od managerja pa je pomembno, da delo prilagodi zaposlenim, da jih opolnomoči, jih spodbuja in jim nudi priložnost za rast. Podjetja se morajo ukvarjati z zavzetostjo svojih zaposlenih, zavzetost nenehno meriti in po potrebi dvigovati.

Pomembno za podjetja pa je, da se zavedajo, da se vse začne pri posamezniku. Ker pa se ljudje med seboj razlikujemo, na vsakega vplivajo drugačni dejavniki zavzetosti. Zato je pomembno vlaganje v svoje zaposlene z različnimi izobraževanji in seminarji. Novodobna podjetja se zavedajo pomembnosti empatije in čustvene inteligentnosti. Čustvena inteligentnost pomaga pri sposobnosti poslušanja in sporazumevanja, pri uspešnem timskem delu, samoobvladovanju in osebnostnem razvoju. Da managerji razumejo in usmerjajo svoje zaposlene, morajo imeti razvite spretnosti čustvene inteligence. Pomembna pa ni le za managerje, temveč za vse zaposlene, saj pomaga pri odnosu s sodelavci in posledično zadovoljstvu. Vsa podjetja, ki sem jih analizirala, svoje managerje usposablja in v podjetju uvajajo pristop mentorstva. Manager, ki je hkrati mentor, svoje zaposlene pozna, posluša in razume. Skozi mentorski pristop lahko ugotovi posameznikove osebnostne lastnosti. To pa še vedno ni dovolj, managerji morajo poznati tudi različne osebnosti, kakšne lastnosti so značilne za določene osebnosti, kako jih prepoznati in kako na njih vplivati. Edino tako lahko managerji vplivajo na vsakega posameznika posebej.

SKLEP

Osebnost in osebnostne lastnosti opredeljujejo razlike med ljudmi. Vsak posameznik ima edinstveno, dosledno, kompleksno in urejeno osebnost, ki je ne more imeti noben drug. Je zelo širok pojem, katerega raziskave segajo daleč v preteklost. Obstaja veliko različnih teorij osebnosti in sama sem se osredotočila na model velikih pet, ki je rezultat 50-letnega raziskovanja osebnosti. Tako obstaja soglasje, da model velikih pet prikazuje pet osnovnih dimenzij osebnosti, s katerimi lahko opišemo razlike v vedenju. S svojo raziskavo lahko prikažem, da na različne dimenzije vplivajo drugačne tehnike spodbujanja zavzetosti in motivacije.

Zavzetost je eden izmed tistih dejavnikov, o katerem govorimo, ko želimo povečati produktivnost, uspešnost dela in zadovoljstvo zaposlenih. Zavzetost zaposlenih vpliva na rezultate podjetja, finančni donos podjetja ter zadovoljstvo kupcev. Za zavzetost je značilna živahnost, predanost in koncentracija pri delu. V magistrskem delu me je zanimalo, kaj vpliva na zavzetost ter kako se z zavzetostjo spopadajo nekatera od najbolj uspešnih svetovnih podjetij.

V **prvem poglavju** sem preučila koncept osebnosti. Opisala sem pojem osebnosti, dejavnike, ki vplivajo na osebnost, in na kratko opisala zgodovino proučevanja osebnosti. Opisala sem tudi različne teorije osebnosti. Ker je teorij osebnosti zelo veliko, osebnost pa je zelo širok pojem, sem se odločila za podrobnejšo analizo modela velikih pet ter njegovih pet dejavnikov. Na koncu tega poglavja sem opisala povezanost vseh petih dejavnikov z motivacijo posameznika.

V **drugem poglavju** sem opisala koncept zavzetosti zaposlenih, kjer sem predstavila ravni ter piramido zavzetih zaposlenih. Prav tako sem opisala dejavnike zavzetosti zaposlenih in

tehnike spodbujanja zavzetosti. Ker na zavzetost zaposlenih vpliva tudi vodja, sem eno poglavje namenila proučevanju vpliva vodij na zavzetost zaposlenih. Ker sta motivacija in proaktivnost zaposlenih povezani s pojmom zavzetost, sem na koncu tega poglavja opisala oba pojma.

Tretje poglavje je kvalitativna raziskava, ki temelji na analizi izbranih primerov. V tem poglavju sem predstavila vsa tri podjetja, ki so bila izbrana za mojo raziskavo. V nadaljevanju sem predstavila analizo primerov ter poglavje zaključila z zaključnimi ugotovitvami in odgovori na raziskovalna vprašanja.

V magistrski nalogi sem dosegla **osnovni cilj**, ki je bil preučiti teorijo na področjih osebnosti in zavzetosti zaposlenih ter prikazati povezanost in vpliv na izbranih primerih. Prav tako sem uresničila vse tri pomožne cilje. Na podlagi ugotovitev lahko potrdim **temeljno tezo**, ki se glasi: Posameznikove osebnostne lastnosti vplivajo na njegovo zavzetost pri delu. Od osebnosti je namreč odvisno, kaj vpliva na posameznikovo zavzetost ter kako lahko vodje, kultura podjetij in ugodnosti vplivajo na več oseb. Odgovorila sem na vsa **raziskovalna vprašanja** in opredelila vplive zavzetosti pri vseh treh podjetjih.

LITERATURA IN VIRI

1. AIM – Australian Institute of Management Education and Training, (2017, 27. junij). Learning and development strategies of the world's leading companies. Pridobljeno 8. februarja iz <https://www.aim.com.au/blog/learning-and-development-strategies-world%E2%80%99s-leading-companies>.
2. Andreassen, C. S., Hetland, J. & Pallesen S. (2010). The Relationship Between "Workaholism", Basic Needs Satisfaction at Work and Personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–7.
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. Apple Inc. (2020). Inclusion & Diversity. Pridobljeno 4. februarja iz <https://www.apple.com/diversity/>.
5. Ariani, D. W. (2013). Personality and learning motivation. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 26–38.
6. Ashton, M. (2013). *Individual Differences and Personality* (2. izd.). San Diego: Academic Press.
7. Baer, D. (2014, 13. avgust). Here's What Apple Teaches Employees In Its Ultra-Secretive Internal Training Program. *Business Insider*. Pridobljeno 8. februarja iz <https://www.businessinsider.com/what-apple-teaches-in-secret-training-program-2014-8?r=US&IR=T>.
8. Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4–28.

9. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209–223.
10. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
11. Barrick, M. R., Mount, M. K. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of applied psychology*, 78(5), 715.
12. Benjamin, J. (2017, 21. december). Employee Engagement Lessons from Steve Jobs. Pridobljeno 8. februarja iz <https://blog.xexec.com/employee-engagement-lessons-from-steve-jobs>.
13. Biddle, S. (2012, 28. avgust). How To Be a Genius: This Is Apple's Secret Employee Training Manual. *Gizmodo*. Pridobljeno 8. februarja iz <https://gizmodo.com/how-to-be-a-genius-this-is-apples-secret-employee-trai-5938323>.
14. Bleidorn, W., Hopwood, C. J. & Lucas, R. E. (2018). Life events and personality trait change. *Journal of Personality*, 86(1), 83–96.
15. Bouchard Jr, T. J. (1997). Whenever the twain shall meet. *The Sciences*, 37(5), 52–58.
16. Costa, P. T. & McCrae R. R. (1992). Four ways Five factors are basic. *Personality Individual Differences*, 13(6), 653–665.
17. De Raad, B. & Mlačić, B. (2015). Big five factor model, theory and structure. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 2(2), 559–566.
18. Dikkers, J. S., Jansen, P. G., Lange, A. H. D., Vinkenburg, C. J. & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59–77.
19. Di Zhang, D. & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 82–103.
20. Donnellan, M. B. & Lucas, R. E. (2008). Age differences in the big five across the life span: evidence from two national samples. *Psychology and aging*, 23(3), 558.
21. DSP – Database Service Provider Global Limited, (2020). A Brief History of Microsoft – The Worlds Biggest Software Company. Pridobljeno 26. januarja 2020 iz <https://content.dsp.co.uk/a-brief-history-of-microsoft-the-worlds-biggest-software-company>.
22. Dweck, C. & Hogan., K. (2016, 7. oktober). How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. februarja iz <https://hbr.org/2016/10/how-microsoft-uses-a-growth-mindset-to-develop-leaders>.
23. Ellis, A., Abrams, M. & Abrams, L. (2009). *Personality theories: Critical perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
24. Essays, UK. (2018, 23. november). Linking employee's personality and the big five to motivation theory application. *Essays*. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://www.ukessays.com/essays/business/linking-employees-personality-and-big-five-to-motivation-theory-application-business-essay.php?vref=1>.

25. Ewen, R. B. (2014). *An introduction to theories of personality*. New York: Psychology Press.
26. Fechter, J. (2019, 25. avgust). Google Employee Benefits Review: Are Their Careers Worth It? *FutureFuel*. Pridobljeno 6. februarja iz <https://futurefuel.io/employee-benefits/google-careers/>.
27. Gallup. (2013). Gallup International Association Worldwide. 13% of Employees Are Engaged at Work. Pridobljeno 15. avgusta iz <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
28. Gifford, R. & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141–157.
29. Google. (2020). About Google. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://about.google/>.
30. Grant, A. M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115.
31. Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of practical consulting*, 4(1), 22–31.
32. Harter, J. (2016, 22. januar). Gallup q12 employee engagement survey. Pridobljeno 22. januarja 2020 iz <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>.
33. Heinström, J. (2003). Five personality dimensions and their influence on information behaviour. *Information research*, 9(1), 9–1.
34. Heinström, J. (2010). *From fear to flow: personality and information interaction*. Oxford: Chandos Publishing.
35. Hervas, G. & Vazquez, C. (2011). What else do you feel when you feel sad? Emotional overproduction, neuroticism and rumination. *Emotion*, 11(4), 881.
36. Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
37. Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders ‘do mentoring’, and is gender relevant? *Journal of pragmatics*, 37(11), 1779–1800.
38. Hosch, W. L. & Hall, M. (2019). Google Inc. Pridobljeno 30. januarja iz <https://www.britannica.com/topic/Google-Inc>.
39. Ismail, N. A. H. & Tekke, M. (2015). Rediscovering Rogers’s self theory and personality. *Journal of Educational, Health, and Community Psychology*, 4(3), 143–150.
40. Jakobwitz, S. & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331–339.
41. John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 102–138.
42. Jung, C. G. (1969). The Phenomenology of the Spirit in Fairytales. The Archetypes and the Collective Unconscious. *The Collected Works of C. G. Jung*, 9, 207–254.

43. Kahr, S. (2019). Apple vs. Microsoft – Who has the power to be the better employer? Pridobljeno 2. februarja 2020 iz <https://transparency.kununu.com/apple-vs-microsoft-who-has-the-power-to-be-the-better-employer/>.
44. Kapoor, S. & Meachem, A. (2012). Employee Engagement-A Bond between Employee and Organisation. *Amity Global Business Review*, 7, 14.
45. Kavirayani, K. (2018). Historical perspectives on personality–The past and current concept: The search is not yet over. *Archives of Medicine and Health Sciences*, 6(1), 180.
46. Khan, O. (2019, 12. avgust). Apple Employee Benefits Review: Are Their Careers Worth it? *Future Fuel*. Pridobljeno 2. februarja iz <https://futurefuel.io/employee-benefits/apple-careers/>.
47. Larsen, R. J. & Buss, D. M. (2005). *Personality psychology: domains of knowledge about human nature* (2. izd.). Boston: McGraw-Hill.
48. Lee, M. T. & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169.
49. Levy, S. (2019). Apple Inc. Pridobljeno 1. februarja iz <https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc>.
50. Lombardo, J. (2017) Microsoft Corporation's Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis). *Panmore Institute*. Pridobljeno 2. februarja 2020 iz <http://panmore.com/microsoft-corporation-organizational-culture-characteristics-analysis>.
51. Magnus, K., Diener, E., Fujita, F. & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: a longitudinal analysis. *Journal of personality and social psychology*, 65(5), 1046.
52. Martin, A. J., Ginns, P. & Papworth, B. (2017). Motivation and engagement: Same or different? Does it matter? *Learning and Individual Differences*, 55, 150–162.
53. Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana*, 16, 12–13.
54. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.
55. Merenda, P. F. (1987). Toward a four-factor theory of temperament and/or personality. *Journal of Personality Assessment*, 51(3), 367–374.
56. Meyer, P. (2019). Apple Inc.'s Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis). *Panmore Institute*. Pridobljeno 5. februarja 2020 iz <http://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications>.
57. Microsoft. (2020). About Microsoft. Pridobljeno 27. januarja 2020 iz <https://news.microsoft.com/about/>.
58. Microsoft. (2020). Benefits. Pridobljeno 7. februarja 2020 iz <https://careers.microsoft.com/us/en/usbenefits>.
59. Microsoft. (2020). Empowering our employees. Pridobljeno 7. februarja iz <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees>.

60. Microsoft. (2020). Employee engagement and communications in the modern workplace. Pridobljeno 7. februarja iz <https://resources.techcommunity.microsoft.com/employee-engagement-communications/>.
61. Microsoft. (2019, 12. februar). New study finds four personas make up today's modern workplace. Pridobljeno 9. februarja iz <https://news.microsoft.com/en-ca/2019/02/12/new-study-finds-four-personas-make-up-todays-modern-workplace/>.
62. Murray, S. P. (2011, 15. marec). The 8 Most Important Qualities of Leadership at Google. *Real Time Performance*. Pridobljeno 17. februarja iz <https://www.realtimeperformance.com/the-8-most-important-qualities-of-leadership-at-google/>.
63. Musek, J. & Avsec, A. (2006). Osebnost, samopodoba in psihično zdravje. *Anthropos*, 38(1/2), 51–75.
64. Musek, J. (2002). Dimenzije in meje osebnosti. *Dialogi (Maribor)*, 38 (9/10), 23–25.
65. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
66. Novikova, I. A. (2013). Big Five (the five-factor model and the five-factor theory). *The encyclopedia of cross-cultural psychology*, 1, 136–138.
67. Osborne, S. & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
68. Ozer, D. J. & Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review of Psychology*, 57, 401–421.
69. Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827–856.
70. Patro, C. S. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. *In Proceedings of 2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, Mysore, India*.
71. Richardson, A. & Terrell, E. (2008). Apple Computer, Inc. Pridobljeno 27. januarja 2020 iz <https://www.loc.gov/rr/business/businesshistory/April/apple.html#6>.
72. Roberts, R. & Woodman, T. (2017). Personality and performance: Moving beyond the Big 5. *Current opinion in psychology*, 16, 104–108.
73. Romaniuc, R. (2017). Intrinsic motivation in economics: A history. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 67, 56–64.
74. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10–24.
75. Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. & Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 38(2), 173–212.
76. Singh, Y. (2016). Employee Engagement as a Contemporary Issue in HRM--A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 6(5), 364–368.

77. Skinner, T. (2020, 22. januar) Are Employee Motivation and Employee Engagement the Same? (Infographic). *Rhythm systems*. Pridobljeno 22. januarja 2020 iz <https://www.rhythmssystems.com/blog/are-motivation-and-engagement-the-same>.
78. Smithson, N. (2018, 4. september). Google's Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis). *Panmore Institute*. Pridobljeno 7. februarja iz <http://panmore.com/google-organizational-culture-characteristics-analysis>.
79. Soares, M. E. & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469–476.
80. Sonders, M. (2018, 14 marec). 7 Employee Engagement Best Practices from the HR Experts at Google. *Culture Summit*. Pridobljeno 9. februarja iz <https://www.culturesummit.co/articles/employee-engagement-best-practices/>.
81. St-Aubin, N. (2018, 22. januar). How To Effectively Increase Employee Motivation. *Officevibe*. Pridobljeno 22. januarja 2020 iz <https://www.officevibe.com/blog/how-to-motivate-employees>.
82. Swarnalatha, D. C. & Prasanna, T. S. (2012). Employee Engagement: The Key to Organizational Success. *International Journal of Management*, 3(3), 216–227.
83. Thompson, E. R. (2008). Development and validation of an international English big-five mini-markers. *Personality and individual differences*, 45(6), 542–548.
84. Trammell, J. (18. september 2019). Motivation vs. Engagement — Is There a Difference? *Khorus*. Pridobljeno 10. januarja iz <https://www.khorus.com/blog/motivation-vs-engagement-is-there-a-difference/>.
85. Tripathi, J. P. & Sharma, M. S. (2016). The Key to Improve Performance: Employee Engagement. *Journal of Business and Management*, 18(10), 19–25.
86. Udo-Imeh, P. T. & Awara N. F. (2015). Personality and Consumer Behavior: A Review. *European Journal of Business and Management*, 7(18), 98.
87. Vergara, R. A. G. (2014). *Providing the Apple Experience: Enhancing organizational performance through employee engagement and empowerment*. Manila: De La Salle University.
88. Wang, D. S. & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613–624.
89. Yahaya, A., Yahaya, N., Bon, A. T., Ismail, S. & Noor, N. M. (2012). The relationship between big five personality with work motivation, competitiveness and job satisfaction. *Elixir Psychology*, 44, 7454–7461.
90. Yang, L. (2017, 11. julij). 13 incredible perks of working at Google, according to employees. *Insider*. Pridobljeno 7. februarja iz <https://www.insider.com/coolest-perks-of-working-at-google-in-2017-2017-7>.