

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA PROAKTIVNEGA OBLIKOVANJA DELOVNEGA OKOLJA
IN AVTONOMIJE PRI SPODBUJANJU ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, september 2022

MARUŠA KOVAČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maruša Kovačič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga proaktivnega oblikovanja delovnega okolja in avtonomije pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

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 ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PROAKTIVNI PRISTOP OBLIKOVANJA DELOVNEGA OKOLJA	2
1.1 Oblike proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja.....	3
1.1.1 Skozi preoblikovanje delovnih nalog	3
1.1.2 Skozi spremembe zaznavanja delovnega okolja	4
1.1.3 Skozi preoblikovanje odnosov v delovnem okolju	5
1.2 Vrste proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja.....	6
1.3 Učinki proaktivnega oblikovanja delovnega okolja	9
1.4 Pogoji in motivacija za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja .	10
1.4.1 Značilnosti delovnega okolja	11
1.4.2 Značilnosti posameznikov.....	11
1.4.3 Ustrezanje delovnemu mestu	12
1.5 Vpliv kulture na proaktivno oblikovanje delovnega okolja	13
1.6 Koristi, ovire in tveganja	15
2 Avtonomija in zadovoljstvo na delovnem mestu.....	17
2.1 Avtonomija na delovnem mestu	18
2.2 Zadovoljstvo na delovnem mestu	19
2.3 Razmerje med avtonomijo in zadovoljstvom na delovnem mestu	19
2.4 Vloga proaktivnega oblikovanja delovnega okolja med avtonomijo in	
zadovoljstvom na delovnem mestu	21
2.5 Vpliv delovne obremenitve na razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega	
okolja	22
2.6 Organizacijska podpora	23
2.7 Nov pristop k oblikovanju dela	24
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	25
3.1 Namen in cilji raziskave.....	25
3.2 Hipoteze raziskave	26
3.3 Metode analize	27
3.4 Struktura vprašalnika	28
3.5 Opis vzorca.....	28
4 REZULTATI RAZISKAVE.....	32

4.1	Opisne statistike.....	32
4.2	Preverjanje hipotez	33
5	DISKUSIJA	38
5.1	Interpretacija rezultatov raziskave.....	38
5.2	Teoretični prispevki.....	40
5.3	Priporočila za organizacije.....	41
5.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave	43
	SKLEP	43
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Tipi proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja	6
Tabela 2:	Rezultati regresijske analize	33
Tabela 3:	Rezultati linearne regresije	34
Tabela 4:	Rezultati regresijske analize	34
Tabela 5:	Rezultati linearne regresije	35
Tabela 6:	Rezultati regresijske analize	36
Tabela 7:	Rezultati linearne regresije	36
Tabela 8:	Rezultati regresijske analize	37
Tabela 9:	Rezultati linearne regresije	38

SEZNAM SLIK

Slika 1:	Konceptualni model proaktivnega oblikovanja delovnega okolja	12
Slika 2:	Model JDR	20
Slika 3:	COR teorija	23
Slika 4:	Model proaktivnega oblikovanja delovnega okolja	27
Slika 5:	Struktura anketiranih po starosti (v %)	28
Slika 6:	Struktura anketiranih po izobrazbi (v %)	29
Slika 7:	Struktura anketiranih glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni (v %) ...	29
Slika 8:	Struktura anketiranih glede na delovne izkušnje (v %)	30
Slika 9:	Struktura anketiranih glede na področje dela (v %)	31
Slika 10:	Struktura anketiranih glede na opravljanje vodstvenih nalog (v %)	32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Analiza odgovorov.....	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

JCQ – (angl. Job Crafting Questionnaire); vprašalnik, ki meri proaktivno oblikovanje delovnega okolja

COR – (angl. Conservation of Resources); teorija varčevanja z viri

UVOD

Nguyen, Taylor in Bradley (2003) so ugotovili, da je zadovoljstvo na delovnem mestu v veliki meri mogoče razložiti z avtonomijo. Zaposleni, ki so pri svojem delu samostojni, imajo večji nadzor nad svojim delovnim mestom. Avtonomija na delovnem mestu je napovedovalec zadovoljstva pri delu (Spector, 1997), zadeva pa količino svobode in neodvisnosti, ki jo imajo posamezniki pri svojem delu (Morgeson & Humphrey, 2006). To je na primer opazno tudi pri naraščajočem številu samozaposlenih, saj je samostojnost zaposlitve glavni motiv za začetek malih podjetij (Van Gelderen & Jansen, 2006).

Grant in Ashford (2008) trdita, da obstaja večja verjetnost, da se bodo posamezniki, ki imajo več avtonomije pri svojem delu, ukvarjali s proaktivnimi dejavnostmi znotraj organizacije, kot je npr. zahteva po večji odgovornosti pri delu. Tukaj srečamo pojem »job crafting«, ki pomeni proaktivno oblikovanje dela. Zaposleni se ob večji avtonomiji proaktivno trudijo, da bi izboljšali svoje delovne razmere in si s tem povečali svoje zadovoljstvo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja je povezano s proaktivnimi koraki in ukrepi pri preoblikovanju dela in predstavlja bistveno spreminjanje nalog, odnosov in dojemanja delovnih mest zaposlenih (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Glavna predpostavka v tem primeru je, da ostanemo v isti vlogi v podjetju in istočasno ugotovimo globlji pomen naših delovnih mest preprosto s spremembo tega, kako nekaj počnemo in kakšen odnos imamo do svojega dela. Oblikovanje delovnega okolja je pristop, ki zaposlenim omogoča, da oblikujejo svoje delovno okolje tako, da ustreza njihovim individualnim potrebam s prilagajanjem prevladujočih delovnih zahtev in virov (Tims & Bakker, 2010).

Pozitivna psihologija pravi, da z ustvarjanjem oziroma iskanjem večjega pomena v našem delu povečujemo svojo srečo. V empirični literaturi pa obstajajo številni dokazi, da občutek za smisel povečuje zadovoljstvo pri delu, motivacijo za delo in posledično tudi uspešnost zaposlenih (Hackman & Oldham, 1975). Zadovoljstvo z delovnim mestom je že od nekdaj izrednega pomena, tako za organizacije kot za zaposlene, saj lahko ima pomanjkanje zadovoljstva z delom posledice za obe strani. Večja fluktuacija zaposlenih (Lambert, Hogan & Barton, 2001) lahko pomeni višje stroške za organizacijo, po drugi strani pa je nezadovoljstvo v delovnem okolju povezano s slabšo delovno angažiranostjo, pripadnostjo organizaciji in slabšim počutjem zaposlenih (Nadiri & Tanova, 2019; Zeinabadi, 2010).

Po Freseju, Garstu in Fayu (2007) visoka stopnja oblikovanja lastnega dela izboljšuje organizacijsko uspešnost. Proaktivni pristop zaposlenih je sam po sebi inovativen in ustvarjalen, na organizacijski ravni pa prispeva k prilagodljivosti. V vedno bolj dinamičnih in globalnih poslovnih okoljih lahko zato prispeva h konkurenčni prednosti podjetij. Spreminjanje načina, kako vidimo, doživljamo in sodelujemo z našimi delovnimi mesti, nam lahko da občutek nadzora nad nalogami, ki jih opravljamo, in posledično pomeni večjo angažiranost v delovnem okolju (Lyons, 2008).

Večina raziskav na temo proaktivnega vedenja zaposlenih se osredotoča predvsem na posameznikove značajske lastnosti in neposredno okolje (Tims & Baker, 2010; Lyons, 2008; Frese, Garst & Fay, 2007). V svojem magistrskem delu pa želim izmeriti obseg, v katerem zaposleni proaktivno oblikujejo svoja delovna mesta, ter dokazati medsebojno povezanost konceptov avtonomije na delovnem mestu in proaktivnega oblikovanja delovnega okolja ter njihovih vplivov na zadovoljstvo zaposlenih.

Avtonomija na delovnem mestu zagotavlja popolne pogoje, da zaposleni lahko proaktivno oblikujejo svoje delovno mesto in delovne zadolžitve, kar vodi do višjega zadovoljstva na delovnem mestu.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je koncept, ki ima globoke učinke in dolgotrajne posledice tako za zaposlene kot za delodajalce v organizaciji. Avtonomija na delovnem mestu je napovedovalec zadovoljstva in postaja vse pomembnejša, poleg tega pa ustvarja idealne pogoje za zaposlene, da uporabijo proaktivno oblikovanje delovnega okolja (t. i. job crafting). **Namen** magistrskega dela je na osnovi strokovne literature in empirične preverbe konstruktov dokazati vzorčno-posledične povezave med avtonomijo in proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja ter zadovoljstvom zaposlenih. **Cilj** magistrskega dela pa je proučiti obravnavano tematiko ter ugotoviti povezavo med avtonomijo na delovnem mestu in zadovoljstvom zaposlenih ter stopnjo proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

V teoretičnem delu magistrskega dela najprej predstavim relevantno literaturo s področij proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, avtonomije in zadovoljstva pri delu. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja predstavim skozi različne oblike, ki se pojavljajo v organizacijah, in skozi konceptualni model pogojev, ki vplivajo na njegov razvoj. V nadaljevanju obravnavam tudi pojma avtonomija in zadovoljstvo na delovnem mestu ter pojasnim razmerje med njima in njuno vlogo pri proaktivnem oblikovanju delovnega okolja. V teoretičnem delu uporabim opisno metodo analize znanstveno-raziskovalnega dela.

V empiričnem delu magistrskega dela predstavim kvantitativno raziskavo, ki smo jo izvedli v okviru tematike skupine »Humanizing Innovation in Digital Work« (v sklopu internega projekta Ekonomske fakultete z enakim nazivom). Svoj del vprašalnika kvantitativne raziskave analiziram in povežem z ugotovitvami iz teorije.

1 PROAKTIVNI PRISTOP OBLIKOVANJA DELOVNEGA OKOLJA

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja je povezano s proaktivnimi koraki in ukrepi pri preoblikovanju dela. Gre za bistveno spreminjanje nalog, odnosov in dojemanja delovnih mest zaposlenih po načelu bottom-up (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Glavna predpostavka je v tem primeru, da ostanemo v isti vlogi v podjetju in istočasno ugotovimo globlji pomen naših delovnih mest preprosto s spremembo tega, kako nekaj počnemo in kakšen odnos imamo do svojega dela.

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja je pristop, ki zaposlenim omogoča, da oblikujejo svoje delovno okolje tako, da ustreza njihovim individualnim potrebam, s prilagajanjem prevladujočih delovnih zahtev in virov (Tims & Bakker, 2010). Oblikovanje delovnih mest je opredeljeno tudi kot spreminjanje meja in pogojev delovnih nalog in delovnih razmerij ter pomena dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zaposleni lahko spremenijo, kako se delo izvaja, kako pogosto ter s kom sodelujejo pri delu in kako kognitivno pripisujejo pomen svojemu delu.

Pozitivna psihologija pravi, da z ustvarjanjem oziroma iskanjem večjega pomena v našem delu povečujemo svojo srečo. V empirični literaturi pa obstajajo številni dokazi, da občutek za smisel povečuje zadovoljstvo pri delu, motivacijo za delo in posledično tudi uspešnost zaposlenih (Hackman & Oldham, 1975). Zadovoljstvo z delovnim mestom je že od nekdaj izrednega pomena, tako za organizacije kot za zaposlene, saj lahko ima pomanjkanje zadovoljstva z delom posledice za obe strani. Večja fluktuacija zaposlenih (Lambert, Hogan & Barton, 2001) lahko pomeni višje stroške za organizacijo, po drugi strani pa je nezadovoljstvo z delovnim okoljem povezano s slabšo delovno angažiranostjo, pripadnostjo organizaciji in slabšim počutje zaposlenih (Nadiri & Tanova, 2019; Zeinabadi, 2010).

Po Freseju, Garstu in Fayu (2007) visoka stopnja proaktivnega oblikovanja delovnega okolja izboljšuje organizacijsko uspešnost. Proaktivni pristop zaposlenih je sam po sebi inovativen in ustvarjalen, na organizacijski ravni pa prispeva k prilagodljivosti. V vedno bolj dinamičnih in globalnih poslovnih okoljih lahko zato prispeva h konkurenčni prednosti podjetij. Spreminjanje načina, kako vidimo, doživljamo in sodelujemo z našimi delovnimi mesti, nam lahko da občutek nadzora nad nalogami, ki jih opravljamo, in posledično pomeni večjo angažiranost v delovnem okolju (Lyons, 2008). Dobro oblikovano delovno okolje v večini primerov pripelje do boljšega počutja zaposlenih in predstavlja temelj za uspeh organizacij.

1.1 Oblike proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja se pojavlja v različnih oblikah in vključuje različne aktivnosti zaposlenih v organizaciji. V nadaljevanju opišem več možnih pristopov k proaktivnem oblikovanju delovnega okolja, ki so navdihnjeni z obstoječo teorijo in raziskavami.

1.1.1 Skozi preoblikovanje delovnih nalog

Večina delovnih mest je sestavljena iz nalog, ki jih je mogoče spreminjati z namenom, da bilo bi delo bolj smiselno. Tradicionalna teorija oblikovanja delovnih mest navaja, da so naloge bolj smiselne, kadar vključujejo več različnih znanj in so zato tudi bolj raznolike (Hackman & Oldham, 1976). Grant (2008) ter Grant in Parker (2009) pa tradicionalni teoriji dodajajo še dejstvo, da zaposleni, kadar lahko vidijo vpliv svojih nalog na ostale, svoje delo

vidijo bolj smiselno, kar pa pogosto vodi k večji motivaciji in uspešnosti. Iz teorije oblikovanja delovnih mest ter teorije pomena in namena na delovnem mestu (Dik, Byrne & Steger, 2013; Berg, Grant & Johnson, 2010) lahko izluščimo tri načine, kako lahko zaposleni prestrukturirajo svoje naloge, da bodo te imele večjo raznolikost, več identitete in več pomena:

- **Dodajanje nalog.** Zaposleni lahko na svoja delovna mesta vpeljejo nove naloge ali projekte, ki se jim zdijo smiselni. Kot primer vzemimo kadrovske oddelek organizacije, ki se zanima za tehnologijo. Med svoje naloge lahko doda uporabo socialnih omrežij za privabljanje in komuniciranje s potencialnimi in obstoječimi rekruti. Z dodajanjem te naloge bi celotni oddelek pričel z uporabo novih veščin na delovnem mestu, nova naloga pa bi verjetno sprožila tudi občutke globlje smiselnosti pri delu.
- **Poudarjanje določenih nalog.** Zaposleni lahko sami presodijo, katere naloge se jim zdijo bolj smiselne, ki so že del njihovih delovnih mest. Tem nalogam nato namenijo več časa, energije in pozornosti. Kot primer vzemimo zobozdravnika, ki lahko več časa porabi za izobraževanje pacientov o zdravih dentalnih navadah.
- **Preoblikovanje določenih nalog.** Predvsem kadar časovne omejitve otežujejo dodajanje in poudarjanje nalog, lahko zaposleni najdejo načine, kako preoblikovati obstoječe naloge in jih narediti bolj smiselne. Kot primer nam služi izkušeni prodajalec, ki na prodajne klice pripelje novega sodelavca. Poleg prodaje sedaj ta naloga vključuje tudi usposabljanje sodelavca.

1.1.2 Skozi spremembe zaznavanja delovnega okolja

Za razliko od delovnih nalog in odnosov v delovnem okolju spremembe v zaznavanju delovnega okolja ne vključujejo sprememb fizičnega ali objektivnega dela. V nasprotju s tem gre pri spreminjanju kognitivnega doživetja delovnega okolja za spremembo mnenja o nalogah, odnosih ali na splošno o delovnih mestih. Po Dik, Byrne in Steger (2013) obstajajo trije načini, kako lahko zaposleni preoblikujejo doživetje delovnih mest, da bi pri svojem delu občutili več smisla:

- **Širjenje zaznav.** Zaposleni lahko svoj občutek o smiselnosti delovnih mest pogosto povečajo na način, da o svojih delovnih mestih razmišljajo kot o celoti in ne kot o vrsti ločenih nalog in odnosov. Z upoštevanjem celostnega pomena svojega delovnega mesta se zaposleni lahko bolje poistovetijo s končnimi produkti svojega dela in tako svoje delo doživljajo bolj smiselno in motivacijsko. Bunderson in Thompson (2009) sta ugotovila, da številni oskrbniki v živalskem vrtu, katerih delovne naloge vključujejo večinoma čiščenje kletk in hranjenje živali, svoje delo pogosto poistovetijo z moralno dolžnostjo do varovanja in zagotavljanja ustrezne oskrbe živali.
- **Fokusiranje zaznav.** Zaposleni lahko krepijo smiselnost tudi tako, da iz svojega celotnega obsega nalog, ki jih zahteva njihovo delovno mesto, izluščijo posebne naloge, ki so za njih pomembne. Ta tehnika je morda najbolj pomembna za tiste, ki ne marajo večjega

dela svojih delovnih nalog. Programerji na primer najdejo smiselnost pri ustvarjanju novih idej, ne pa pri dejanskem kodiranju, ki je del uresničevanja teh idej. Z osredotočenostjo na večjo sliko lahko tako bolj smiselno del svojega dela obravnavajo kot nagrado, ki jih bo motivirala, da se prebijajo skozi manj smiselno delo (Dik, Byrne & Steger, 2013).

- Povezovanje zaznav. Zaposleni lahko izkoristijo prednost obstoječih komponent svojih delovnih mest tako, da vzpostavijo smiselne povezave med določenimi nalogami, odnosi ali interesi, ki so jim pomembni. Na primer skrbnik ključnih strank, ki ga zanima stand-up komedija, lahko vzpostavi smiselno povezavo med svojim zanimanjem in delovnimi nalogami. S svojimi šalami lahko naveže tesnejše stike s svojimi strankami, njemu pa pomaga, da doživlja te interakcije kot bolj smiselne, saj vključujejo tudi njegov osebni interes in pomemben vidik njegove identitete (Berg, Grant & Johnson, 2010).

1.1.3 Skozi preoblikovanje odnosov v delovnem okolju

Poleg preoblikovanja delovnih nalog lahko zaposleni medsebojno sodelujejo z drugimi na delovnem mestu. Na tak način spodbujajo smisel naloge prek spreminjanja tega, s kom in kako vzpostavljajo povezave in odnose (Dik, Byrne & Steger, 2013). Izraz povezave uporabljamo za označevanje kratkih interakcij z drugimi, ki bi se lahko razvile v dolgoročna razmerja. Iz precejšnjega spektra raziskav vemo, da lahko imajo tudi kratkoročne povezave zelo pomemben vpliv na človeka, predvsem tiste visokokakovostne, kjer zaposleni doživljajo medsebojno zaupanje in spoštovanje (Dutton & Heaphy, 2003). Kakovostne povezave med ljudmi so povezane z večjo prilagodljivostjo na delovnem mestu in karierni poti, večjo zaposljivostjo in bolj pozitivno delovno naravnostjo ter posledično tudi boljšim fiziološkim delovanjem (Heaphy & Dutton, 2008). Poleg tega pa so zveze na delovnem mestu ključne tudi za to, kako zaposleni razumejo svoje delo in sebe v službi (Wrzesniewski, Dutton & Dabebe, 2003).

Skozi izgradnjo novih odnosov lahko zaposleni oblikujejo nove povezave z drugimi, ki jim dajejo občutek ponosa in vrednosti. Wrzesniewski, Dutton in Debebe (2003) so v svoji raziskavi ugotovili, da so čistilci bolnišnic povečali količino interakcij, ki so jih imeli s pacienti in njihovimi družinami, in na tak način z njimi vzpostavili nove odnose. V okviru teh interakcij so zaznali večji občutek spoštovanja, dvignil pa se je tudi njihov občutek smiselnosti dela, ki ga opravljajo.

Skozi preoblikovanje odnosov lahko zaposleni spreminjajo naravo vsakega odnosa na delovnem mestu posebej, tako da so ti bolj smiselni. Za primer lahko vzamemo ravnatelja šole, ki spreminja odnose z učitelji tako, da se seznani z njihovimi individualnimi delovnimi preferencami in interesi, ne pa, da zgolj nadzoruje in ocenjuje njihovo delo. Za razumevanje individualnega dela učiteljev je ravnatelj prisiljen spraševati več vprašanj (poleg dajanja navodil), kar lahko pripelje do kakovostnejših povezav (Laschinger, Purdy & Almost, 2007).

Skozi prilagajanje odnosov pa lahko zaposleni prilagodijo obstoječe odnose glede na tistega, ki je na drugi strani interakcije. Namesto da bi spremenili namen odnosov ali zgradili nove, lahko zaposleni prilagodijo svoje obstoječe odnose tako, da drugim nudijo pomoč in podporo pri opravljanju svojih delovnih nalog. Kot primer vzemimo inženirje, ki pogosto komunicirajo z drugimi na prilagodljiv način, ki jim omogoči, da so uspešni pri opravljanju svojih nalog. Takšni načini medsebojnega sodelovanja spodbujajo smiselne odnose, znotraj katerih obe strani dajeta in prejmeta dragoceno pomoč in podporo (Dik, Byrne & Steger, 2013).

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja se nanaša na neformalna dejanja, ki naj bi koristila posamezniku pri boljši razporeditvi njegovih delovnih nalog, vse več študij pa vključuje širše razumevanje procesa proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ki v ospredje postavlja socialno komponento. Razširitev razumevanja proaktivnega oblikovanja delovnega okolja je pomembna, saj so delovna mesta, vloge v organizaciji in delovne naloge del večjega ekosistema, katerega posameznik tvori skupaj s svojimi sodelavci (Grant & Parker, 2009). Socialni kontekst proaktivnega oblikovanja delovnega okolja najnovejše raziskave uvrščajo v dve skupini. Ena skupina se nanaša na samoiniciativna dejanja za povečanje pozitivnih vidikov, druga pa so dejanja izogibanja negativnih vidikov (Bruning & Campion, 2018; Zhang & Parker, 2019).

1.2 Vrste proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja

Bruning in Campion (2018) sta identificirala sedem vrst proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja. Tabela 1 predstavlja povzetek vseh sedem vrst in njihove rezultate.

Tabela 1: Tipi proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Primeri	Rezultati
Razširitev delovnih nalog: Samoiniciativno vključevanje nalog in dejavnosti, ki prvotno niso v formalnem opisu delovnega mesta	– Izražanje mnenj in pomislekov ter podajanje vprašanj vodilnim članom organizacije – Vključevane dodatnih dejavnosti in zagotavljanje kakovosti rezultatov, ki presegajo formalna pričakovanja, navedena v opisu delovnega mesta	– Povečan pomen dela – Povečana percepcija vpliva, ki ga ima delo posameznika
Socialna razširitev: Pojavlja se znotraj družbenega območja dela in vključuje proaktivno uporabo družbenih virov	– Iskanja podpore sodelavcev in nadrejenih – Ustvarjanje pozitivnih socialnih interakcij s	– Povečan pomen dela – Povečana percepcija vpliva, ki ga ima delo posameznika

se nadaljuje

Tabela 1: Tipi proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja (nad.)

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Primeri	Rezultati
	- sodelavci, nadrejenimi oz. drugimi udeleženci pri vsakodnevnem delu, ki niso del formalnih delovnih zahtev – Sodelovanje na družbenih omrežjih, ki ni del formalnih delovnih zahtev – Ustvarjanja pozitivne skupinske delovne klime	– Povečana kognitivna angažiranost
Zmanjšanje delovne vloge: Zavestno, proaktivno in sistematično zmanjševanje svoje delovne vloge, delovnih zahtev, vloženega truda in/ali znižanje odgovornosti	– Prenos nalog na sodelavce – Zmanjšanje pogostosti sestankov – Zmanjšanje nepotrebnih nalog, ki so bile prvotno del formalnega opisa delovnega mesta – Outsourcing	– Povečan pomen dela – Več dolgočazenja – Večje zanemarjanje dela
Reorganizacija dela: Aktivno načrtovanje novih strategij za oblikovanje novih delovnih procesov	– Organiziranje delovnega prostora za učinkovitejši delovni proces – Oblikovanje sistemov dokumentacije, ki se izvajajo na enak način – Določanje prednostnih nalog in ustvarjanje seznamov opravil za zagotavljanje sledljivosti dela – Ustvarjanje standardiziranih delovnih procesov za optimizacijo lastne učinkovitosti, glede na svoje prednosti in kompetence	– Višje zadovoljstvo pri delu – Povečana učinkovitost – Povečana percepcija vpliva, ki ga ima delo posameznika – Povečana fizična aktivnost – Povečana kognitivna angažiranost
Učenje: Aktivna in ciljno usmerjena uporaba tehnologije in drugih virov znanja za izboljšanje delovnega procesa	– Uporaba nove tehnologije za izboljšanje svojega dela, za olajšanje komunikacije ali za olajšanje kolektivnega dela	– Povečana učinkovitost – Povečano timsko delo – Zmanjšanje konfliktov – Povečana kognitivna angažiranost

se nadaljuje

Tabela 1: Tipi proaktivnega pristopa oblikovanja delovnega okolja (nad.)

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Primeri	Rezultati
	– Zamenjava tehnoloških izdelkov za bolj optimalen – Udeležba na usposabljanju o novi tehnologiji in drugih inovativnih procesih, ki niso formalno zahtevane – Avtomatiziranje nalog za povečanje natančnosti, zanesljivosti in učinkovite porabe časa	–
Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Primeri	Rezultati
Spoznavanje: Kognitivna dejavnost, povezana z organizacijo, čutenjem in usklajevanjem lastnega psihološkega stanja	– Ohranjanje pozitivne naravnosti pri delu – Izogibanjem negativnim odnosom pri delu – Aktivno iskanje rešitev za reševanje težav	– Povečana fizična aktivnost
Umik: Sistematičen umik posameznika od osebe ali situacije na delovnem mestu	– Aktivno umikanje sodelavcem, nadzornikom, strankam ali drugim za zmanjšanje delovnih zahtev – Aktivna zaščita avtonomije – Fizični umik iz določene situacije, da bi se izognili zahtevam	– Povečana učinkovitost – Več dolgočasenja – Večje zanemarjanja dela

Vir: Bruning & Campion (2018).

Širitev delovnih nalog vključuje samoiniciativno vključevanje nalog in dejavnosti, ki prvotno niso v formalnem opisu delovnega mesta. Ta vrsta proaktivnega oblikovanja delovnih mest temelji na razširitvi obstoječih nalog in vključitvi novih, tudi osebnih dejavnosti (npr. šport, zabava). **Socialna razširitev** je opisana kot razširitev družbenega področja dela in vključuje proaktivno uporabo družbenih virov. **Zmanjšanje delovne vloge** vključuje zavestno, proaktivno in sistematično zmanjševanje delovne vloge in delovnih zahtev. Temelji na redukciji in vključuje posameznikovo zmanjševanje nalog, korakov v postopku, delegiranje nalog itd.. Zmanjšanje delovne vloge se pogosteje pojavlja v situacijah, kjer ima posameznik večjo avtonomijo in kadar delovno mesto zasedajo mlajši posamezniki. **Reorganizacija dela** je ciljno usmerjena in vključuje ustvarjanje dodatne vrednosti virov, s preoblikovanjem trenutnih. Ta vrsta proaktivnega oblikovanja dela

vključuje reorganizacijo dela, določanje prioritet in ustvarjanje nove strukture izvajanja delovnih nalog. Pri **učenju** gre za aktivno in ciljno usmerjeno uporabo tehnologije in drugih virov znanja za spremembo dela in izboljšanje delovnega procesa. **Spoznavanje** vključuje spremembe na delovnem mestu, ki so kognitivne narave. **Umik** temelji na distanciranju od osebe, situacije ali dogodka na delovnem mestu. Ta vrsta proaktivnega oblikovanja delovnega okolja vključuje spremembe, ki zmanjšajo vpletenost v različne dele delovnega procesa (Bruning & Campion, 2018).

1.3 Učinki proaktivnega oblikovanja delovnega okolja

Kadar zaposleni uporabljajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja z namenom, da povečajo smiselnost svojega dela, raziskave potrjujejo (Schoberova, 2015; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010), da prihaja do številnih pozitivnih individualnih, skupinskih in organizacijskih učinkov, predvsem na področju blaginje in uspešnosti. Blaginjo in dobro počutje zaposlenih lahko opišemo s pomočjo njihove delovne angažiranosti in zadovoljstvom z delovnim mestom. Tims, Bakker in Derks (2013) so v svoji longitudinalni terenski študiji odkrili, da je proaktivno oblikovanje delovnega okolja pozitivno povezano z delovno angažiranostjo in zadovoljstvom pri delu ter negativno z izgorevanjem na delovnem mestu. Poleg tega pa se proaktivno oblikovanje delovnega okolja in angažiranost med seboj dopolnjujeta in krepiata. Nekatere raziskave so dodatno pokazale, da je proaktivno oblikovanje delovnega okolja tako na individualni kot kolektivni ravni pozitivno povezano z uspešnostjo dela (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010), kot so npr. višja kakovost oskrbe v otroških centrih, več zbranega denarja v dobrodelnih organizacijah ali višja kakovost proizvodnje v avtomobilski industriji. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja tako ne pripelje le do bolj smiselnega, ampak tudi bolj produktivnega dela.

Poleg uspešnosti, blaginje in kakovosti dela ima proaktivno oblikovanje delovnega okolja tudi učinek na povečano stopnjo odpornosti in iznajdljivosti ter zmanjšano stopnjo odsotnosti z dela (Ghitulescu, 2007). Hornung in Rousseau (2007) sta na svojem raziskovalnem področju proučevala pripravljenost zaposlenih na spremembe v študiji zdravstvenih delavcev, ugotovila pa sta, da povečana samostojnost, ki je ena od predispozicij proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, vodi do več pozitivnih odzivov na spremembe znotraj organizacije. Posamezniki, ki so se ukvarjali s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja na področju preoblikovanja odnosov in dodajanja nalog, so se na splošno bolje prilagajali spremembam v organizaciji. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja prav tako pripelje do učinka povečane inovativnosti (Mattarelli & Tagliaventi, 2015). Zaposleni na področju raziskav in razvoja, ki so bili nezadovoljni z omejenim obsegom svojih delovnih mest, so skupaj sodelovali pri proaktivnem uvajanju novih trgov, panog in storitev, kar jim je omogočilo, da so na svoje delo in na svojo poklicno identiteto začeli gledati bolj smiselno, kar pa je bilo v korist tudi njihovi organizaciji. Management je hitro spoznal te učinke proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, zato so ga začeli aktivno spodbujati.

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja lahko vidimo kot obliko kreativnega reševanja problemov (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) in uvajanje novosti v delovne procese. Managerji ne morejo več pričakovati, da bodo zaposleni opravljali le dodeljene naloge; vse bolj postajajo odvisni od svojih zaposlenih, da se prilagajajo spremembam in uvajajo spremembe v svoje delovne procese ter sami oblikujejo najboljše prakse dela, ki so v korist organizaciji (Grant & Parker, 2009).

Vsi zgoraj omenjeni empirično podprti pozitivni rezultati proaktivnega oblikovanja delovnega okolja so močna podlaga za uvedbo in njegovo spodbujanje v organizacijah po vsem svetu. Omenjene raziskave prikazujejo uspešne učinke proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ki pa si zaslužijo nadaljnje raziskovanje, predvsem zaradi spreminjajoče se narave dela, trendov in spreminjanja delovnega okolja. V različnih študijah je mogoče opaziti ogromne napredke pri ugotovitvah, saj je izbrana literatura iz različnih obdobj, vse od osemdesetih let prejšnjega stoletja do poznih desetih let tega stoletja.

1.4 Pogoji in motivacija za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja

Raziskave kažejo, da so individualne razlike v vedenju zaposlenih povezane z nekaterimi osebnimi in kontekstualnimi dejavniki. Pozitivna samopodoba in pripravljenost na spremembe sta bili v študiji prodajalcev statistično značilno povezani s pogostostjo uporabe proaktivnega oblikovanja delovnega okolja (Lyons, 2008). Bakker, Tims in Derks (2012) so ugotovili, da se posamezniki s proaktivno osebnostjo (nagnjenost k aktivnemu vedenju v različnih situacijah) več ukvarjajo s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja, imajo višjo delovno angažiranost ter so na splošno bolj uspešni. Visoka raven zaupanja, večja soodvisnost in močne družbenih vezi v kolektivu, ob podpori managementa, prav tako narekujejo več motivacije za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja (Leana, Appelbaum & Scevchuk, 2009). Dodatno, več imajo zaposleni avtonomije, večja je verjetnost, da se bodo ukvarjali z individualnim in kolektivnim proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). To pa ne pomeni, da zaposleni z nizko avtonomijo ne morejo prilagajati in proaktivno oblikovati svojih delovnih mest, kot so npr. medicinske sestre, čistilci, delavci v kemični in avtomobilski industriji. Po raziskavah (Wrzesniewski & Dutton, 2001) so se tudi takšni zaposleni lotili spreminjanja in prilagajanja svojih delovnih mest in jih naredili bolj smiselna.

Podpora vodstva pa lahko pri razvoju proaktivnega oblikovanja delovnega okolja pomaga osebam, ki niso nagnjene k visoki proaktivnosti ali nimajo dovolj avtonomije na svojem delovnem mestu. Schoberova (2015) je v svoji disertaciji predlagala spodbujevalno obliko proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ki jo je poimenovala co-crafting in vključuje tako zaposlene kot vodje in jim omogoča, da skupaj ustvarijo smiselno in produktivno delovno mesto. Takšen način sooblikovanja ali co-craftinga spodbudi vodstvo k sooblikovanju zaposlitve, ki bo pozitivno vplivala tako na posameznike kot na organizacijo.

Tako značilnosti delovnih pogojev oziroma značilnosti delovnega okolja kot značilnosti posameznikov so pogoji za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Delovni pogoji igrajo pomembno vlogo pri nastanku tega procesa, značilnosti posameznikov pa nam pojasnijo, zakaj nekateri lažje uporabljajo proaktivne oblike preoblikovanja delovnega okolja kot drugi. V nadaljevanju so podrobneje opisani pogoji in motivatorji za nastanek proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

1.4.1 Značilnosti delovnega okolja

Avtonomija. Karakteristike delovnega okolja lahko igrajo pomembno vlogo pri povečanju možnosti razvoja proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Avtonomija pri delu je pomembna delovna lastnost in je opredeljena kot obseg svobodnega načrtovanja dela, sprejemanja odločitev in izbire metod, ki se uporabljajo za opravljanje nalog (Hackman & Oldham, 1976). Avtonomijo podrobneje predstavimo v drugem poglavju, in sicer kot eno izmed ključnih motivatorjev proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

Neodvisnost nalog. Do procesa proaktivnega oblikovanja delovnega okolja pogosteje prihaja, kadar zaposleni opravljajo naloge neodvisno drug od drugega. Kadar se zaposlenim ni treba zanašati na uspešnost svojih sodelavcev, bodo delovno mesto lažje prilagodili svojim potrebam. V nasprotju pa je v primerih, ko zaposleni opravljajo naloge, ki so medsebojno odvisne in kjer je uspešnost nalog odvisna od uspešnosti vseh vpletenih, zelo težko uporabiti proaktivnost. Sprememba na delovnem mestu posameznika bi pomenila, da se spremeni tudi nekaj za druge zaposlene in ker proaktivno oblikovanje delovnega okolja temelji na izboljšavi individualnega delovnega mesta, vsi posamezniki te spremembe verjetno ne bodo enako dobro sprejeli oziroma ne bo pozitivno vplivala na ostale (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

1.4.2 Značilnosti posameznikov

Proaktivna osebnost. Pomemben moderator proaktivnega vedenja je proaktivna osebnost. Od ljudi s proaktivno osebnostjo se pričakuje, da se bodo lažje lotili proaktivnega oblikovanja delovnega okolja kot ostali, saj v večini primerov prevzamejo pobudo za izboljšanje trenutnih okoliščin, identificirajo možnosti za spremembe, ukrepajo in vztrajajo, dokler ne dosežejo pomembnih sprememb (Grant & Ashford, 2008). Crant (2000) dodatno domneva, da proaktivni posamezniki ustvarjajo lastna delovna okolja, spreminjajo vidike svojih delovnih mest, ki niso dovolj dobri za doseganje delovnih ciljev, zato so tudi bolj učinkoviti na svojih delovnih mestih. Raziskave tudi kažejo, da proaktivne osebe kažejo bolj inovativno vedenje pri delu, ki pa je posledica aktivnega vključevanja v delo in sprememb pri delu (Seibert, Kraimer & Crant, 2000).

Lastna učinkovitost. Zaposleni z visoko stopnjo samoučinkovitosti so mnenja, da imajo veliko verjetnosti za uspeh na veliko področjih, dokazano pa je tudi, da je lastna učinkovitost

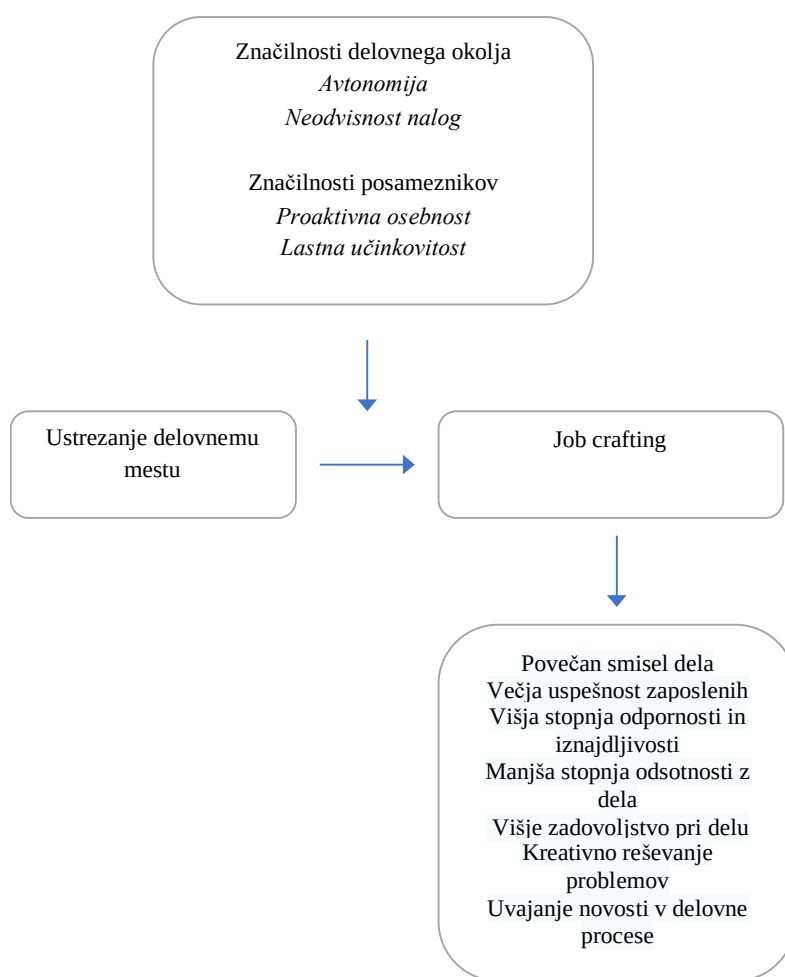
povezana s proaktivnimi koncepti, kot sta prevzem odgovornosti in osebna pobuda (Tims & Bakker, 2010). Zaposleni s takšnim prepričanjem se bodo prej lotili različnih nalog, med katerimi je tudi proaktivno oblikovanje delovnega okolja.

1.4.3 Ustrežanje delovnemu mestu

V literaturi obstajata dve merili, ki merita obseg ustrežanja posameznika nekemu delovnemu mestu: (1) ujemanje med posameznikovimi znanji, spretnostmi in sposobnostmi na eni strani in zahtevami za delo na drugi strani (Lauver & Kristof-Brown, 2001) ter (2) skladnost med potrebami in željami posameznika ter med tistim, kar mu delovno mesto zagotavlja (Cable & DeRue, 2002). Ustrežanje delovnemu mestu tako vključuje tisto, kar posameznik lahko počne in kar si želi od dela ter kaj delo od njega zahteva in mu nudi. Kadar so ti dejavniki v ravnovesju, se lahko posamezniki dobro spopadejo z delovnimi nalogami.

Na sliki 1 je prikaz elementov, vplivajo na razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

Slika 1: Konceptualni model proaktivnega oblikovanja delovnega okolja



Vir: Bakker, Tims & Derks (2011).

1.5 Vpliv kulture na proaktivno oblikovanje delovnega okolja

Posamezniki oblikujejo in prilagajajo svoja delovna mesta z namenom povečanja smisla pri opravljanju delovnih nalog in doseganju ciljev organizacije (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Načini, s pomočjo katerih posamezniki prilagajajo svoje naloge pa se razlikujejo med kulturami po svetu. Vsaka kultura ima malo drugačne vrednote; v nekaterih so razlike večje, v drugih manjše. Ne glede na to, pa te vrednote vplivajo na potek proaktivnega oblikovanja delovnega okolja (Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002). Oblikovanje delovnega mesta – struktura, vsebina in konfiguracija delovnih nalog in vlog, je neposredna predstavitev človekovega delovnega okolja in ima takojšen vpliv na posameznikovo doživetje situacije (Erez, 2008). Začetni pristopi k oblikovanju proaktivnega oblikovanja delovnega okolja so spregledali pomen proaktivnega oblikovanja delovnega mesta na občutek posameznikove lastne vrednosti in dobrega počutja. Nadaljnje raziskave pa so dokazale, da je potreba po lastni vrednosti in dobrem počutju univerzalna, kar pomeni, da je ključnega pomena za motivacijo zaposlenih (Gelfand Erez & Aycan, 2007).

Zasnove delovnih mest so ugnezdene v kulturi organizacije in države, znotraj katere ta organizacija obstaja. Kulturne vrednote na nacionalni ravni, ponotranjene skozi proces socializacije, služijo kot pogoji za oblikovanje različnih zasnov delovnih mest (Erez, 2007).

Hackman in Oldham (1980) sta opisala pristop k obogatitvi delovnega mesta, ki temelji na izboljšanju psihološkega stanja, vodi k notranji motivaciji in povzroča zadovoljstvo pri delu. Raznolikost delovnega mesta, zaznana pomembnost delovnih nalog, smisel pri delu, avtonomija in povratna informacija glede opravljenega dela vsi vodijo k pozitivnim delovnim rezultatom in višjemu notranjemu zadovoljstvu. Velika večina nadaljnjih raziskav (Hofstede, 2001; Gelfand, Erez & Aycan, 2007) je še dodatno potrdila njune ugotovitve, pomembno pa je vedeti, da je bila velika večina raziskav opravljenih v ZDA. Pristop obogatitve delovnih mest zadovoljuje motiv lastne vrednosti, ki je pomemben faktor v kulturah, ki cenijo visok individualizem, razmerje moči med podrejenim in nadrejenim pa ne predstavlja bistvenega pomena. Omenjeni model posveča tudi zelo malo pozornosti odnosom na delovnem mestu, kar je mogoče pripisati individualističnim vrednotam ameriške kulture (Erez, 2010).

Vzporedno z modelom obogatitve delovnih mest v ZDA je skupina raziskovalcev na inštitutu Tavistock v Veliki Britaniji raziskovala načine za izboljšanje produktivnosti in morale v organizacijah od predpostavki, da organizacije predstavljajo odnos med tehnološkim in človeškim sistemom, kjer standardizacija in rutina ne povečujeta učinkovitosti (Trist, 1981). Družbeno-tehnološki model oblikovanja obogatitve delovnih mest optimizira integracijo družbenih in tehničnih vidikov delovnega sistema ob upoštevanju kulturnih vrednot, ki določajo norme, pravila in predpise vedenja v organizaciji. Namesto, da bi se osredotočali na posamezne zaposlene, se načrti dela oblikujejo na ravni skupine, ki ima podobne delovne naloge. Model tako vključuje skupinsko avtonomijo in

odgovornost, skupinske povratne informacije o uspešnosti in smiselnosti nalog, ki so bile oblikovane v procesu proaktivnega oblikovanja delovnega okolja (Erez, 2010).

Hackman in Oldhamov model (1980), čigar izhodiščna točka je bil posameznik oz. posameznikove potrebe sta v svoji raziskavi sicer ugotovila, da model ni primeren za rabo v vseh dejavnostih oziroma na vseh nivojih organizacije. Za bolj tradicionalne organizacije sta predlagala manj radikalne alternative, ena izmed njih je bila tudi model skupinske odgovornosti. Na Švedskem so avtonomne delovne skupine oblikovale prednostni model oblikovanja delovnih mest in ne kot alternativa (Cherns, 1976). Vendar pa takšni modeli v praksi niso preživeli dolgo, sploh proti konkurenci vzhodne Azije, ki se je ponašala z nižjimi stroški in hitrejšo proizvodnjo kot v severnem delu Evrope (Dobbin & Boychuck, 1999).

ZDA in Evropa sta obe sicer zahodni kulturi, kljub temu pa imata nekaj različnih kulturnih vrednot, zlasti vrednost kolektivism na družbeni ravni. Kolektivism na družbeni ravni odraža stopnjo, do katere organizacijske in družbene institucionalne prakse spodbujajo in nagradujejo kolektivno distribucijo virov in kolektivno sodelovanje (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Švedska ima najvišjo vrednost kolektivism od vseh držav na svetu. Švedska, Danska in Finska imajo tudi ene najvišjih stopenj sindikalne vključenosti, saj je skoraj sedem od desetih zaposlenih v sindikatih (Dobbin & Boychuck, 1999).

Švedski sistem soodločanja na delovnih mestih temelji na stalni udeležbi zaposlenih pri odločitvah in oblikovanju delovnih procesov preko t. i. svetov delavcev oziroma preko raznih drugih oblik sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi (Dobbin & Boychuck, 1999). Delovne skupine pogosto dobijo vire in odgovornosti za področja kot sta varnost in nadzor kakovosti, kjer sodelujejo pri prepoznavanju in odpravljanju neučinkovitosti ter zmanjšanju napak in varnostnih nevarnosti. Zaposleni so zato namesto, da bi bili razporejeni na točno določena delovna mesta, kjer jih je mogoče zlahka zamenjati, usposobljeni za več vlog, ki jim omogočajo prilagodljivost in po potrebi tudi zamenjavo vlog. Model sodelovanja oblikuje sistem delovnih razmerij, ki dodatno krepi model avtonomnih delovnih skupin, ki prevladujejo v severnoevropskih državah, v nasprotju z individualističnim bogatenjem delovnih mest v Združenih državah Amerike (Erez, 2010).

V Indiji, državi z visokim razmerjem moči in kolektivističnimi vrednotami, so bili zaposleni, ki so jih nadrejeni pooblastili za sprejemanje odločitev in opolnomočili, manj zadovoljni kot zaposleni, ki jim je bilo preprosto rečeno, kaj naj naredijo. Ravno nasprotno velja za zahodnejše kulture, kjer so zaposleni bolj zadovoljni, kadar imajo višjo stopnjo avtonomije (Robert, Probst, Martocchio, Drasgow & Lawler, 2000). Potreba po lastni rasti, ki je poudarjena v zahodnih kulturah, je premo sorazmerno povezana tudi z gospodarsko rastjo, in je močnejša v razvitih državah, v primerjavi z državami v razvoju (Dobbin & Boychuck, 1999; Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001).

Pomembna značilnost dela je tudi število delovnih ur, znotraj katerih posameznik opravlja svoje delo v organizaciji. V primerjavi med Švedsko z Nemčijo, Japonsko in ZDA je bil delež Švedov, ki bi si želeli delati manj ur, najvišji. Kljub temu, da so že delali manj ur kot vsi trije ostali narodi. Na drugi strani pa je bil delež Američanov, ki raje delajo več ur, najvišji. Razloge za to lahko najdemo v njihovih vrednotah in povratni informaciji nadrejenih. Daljše delo je v ameriških organizacijah pokazatelj višje stopnje predanosti in odgovornosti, kar vpliva tudi na prihodnje napredovanje zaposlenih (Reynolds, 2002).

Kultura je sistem skupnega pomena (Erez, 2010). Na ravni ekipe in organizacije, timskega procesa komunikacije, usklajevanja in medsebojnih interakcij kultura olajša ustvarjanje sistema skupnega pomena (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Ti procesi se najverjetneje pojavijo, ko imajo člani skupine ali organizacije visoko soodvisnost nalog. Kljub priporočilu Hackmana in Oldhama (1980) uveljavitve individualističnega sistema obogatitve delovnih mest, so današnje zelo kompleksne organizacije, ki prečkajo državne meje, znatno povečale pomen timov pri načrtovanju in usklajevanju strategij ter ciljev organizacije. Pred 40 leti je tak pristop veljal za manj radikalno alternativo individualističnega modela, danes pa, predvsem v zahodnih kulturah, tak model prednjači pred ostalimi (Erez, 2010). Delovna mesta, oblikovana za time, se razlikujejo od delovnih mest, ki so oblikovana za posameznike. Kolektivna učinkovitost se pojavi le pri visoki stopnji soodvisnosti. Delo, oblikovano za soodvisne time, zagotavlja infrastrukturo za sistem skupnega pomena. Proces skupnih vrednot od spodaj navzgor, se prenaša med timi s pomočjo medosebnih interakcij in informacijskih tehnologij in omogoča nastanek sistema skupnih pomenov, vrednot in norm v timih in organizacijskih enotah (Erez, 2010). Danes nam prisotnost multinacionalnih organizacij v državi služi kot indeks globalizacije te države. Zaradi tega se lahko kulturne vrednote s procesi od spodaj navzgor na nacionalni ravni razvijejo tudi v globalno svetovno kulturo (Drori, Jang & Meyer, 2006). Temu procesu danes enostavno pravimo tudi globalizacija.

1.6 Koristi, ovire in tveganja

Proces proaktivnega oblikovanja delovnega okolja je bil v preteklosti preučevan s strani tako kvalitativnih kot kvantitativnih raziskav, pri čemer obe vrsti dokazujeta njegove pozitivne koristi. Kvalitativne študije so pokazale, da se zaposleni poslužujejo proaktivnega oblikovanja delovnega okolja za reševanje delovnih težav, predvsem tistih, ki so povezane z njihovo produktivnostjo in delovno izkušnjo. Nekatere teme, ki jih obravnavajo kvalitativne študije, vključujejo:

- strategije za spopadanje z nadrejenimi (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010),
- usklajevanje poklicne in zasebne identitete (Mattarelli & Tagliaventi, 2015),
- upravljanje meje med poklicnim in domačim življenjem (Sturges, 2012) in
- iskanje delovne strasti (Berg, Grant & Johnson, 2010).

Tudi kvantitativne raziskave dokazujejo, kako proaktivno oblikovanje delovnega okolja vpliva na vrsto pomembnih dejavnikov, predvsem na uspešnost zaposlenih in njihovo pozitivno delovno naravnost (Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013; Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017). Proaktiven pristop k oblikovanju delovnega okolja pomaga zaposlenim bolje obvladovati delovne zahteve, hkrati pa posamezniku optimizira celoten delovni proces. Takšni rezultati se pojavljajo tako v individualnem kot v skupinskem kontekstu (Bruning & Campion, 2018), najpogosteje pa je rezultat proaktivnega oblikovanja delovnega okolja povečana delovna uspešnost zaposlenih (Bakker, Tims & Derks, 2012).

Proaktiven pristop k oblikovanju delovnega okolja v veliki večini primerov dodatno poveča motivacijo in dobro počutje zaposlenih (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013), pomaga posameznikom, da so pri svojem delu bolj iznajdljivi in učinkoviti, na dolgi rok pa zmanjšuje izčrpanost in izgorelost. Spodbujanje proaktivnega oblikovanja delovnega okolja tudi zmanjšuje verjetnost, da bi zaposleni zapustili organizacijo in hkrati povečuje organizacijsko pripadnost (Baron & Greenberg, 2003).

Kljub številnim pozitivnim učinkom proaktivnega oblikovanja delovnega okolja se je treba zavedati, da obstajajo določena potencialna tveganja na individualni in organizacijski ravni. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja in udeležba pri oblikovanju delovnih mest lahko povzročita negativne učinke, kot so preveliko število nalog, stres ali celo izgorelost (Wrzesniewski Berg & Dutton, 2010). Posamezniki, ki v svojem delu vidijo večji smisel, imajo višje delovno in življenjsko zadovoljstvo, hkrati pa preživijo več časa v službi in ima delo večji pomen v njihovem življenju. Oskrbniki v živalskem vrtu, ki v svojem delu vidijo višji pomen, so bolj pripravljeni žrtvovati čas, denar in dobro počutje za svoje delo (Bunderson & Thompson, 2009).

Pomembno pa se je zavedati, da obstaja razlika med deloholiki in posamezniki, ki so bolj angažirani na svojem delovnem mestu. Deloholiki se manj verjetno poslužujejo socialnih interakcij, iskanja povratnih informacij glede njihovega dela, svoje sodelavce manj verjetno prosijo za pomoč, poleg tega pa je pri njih možno opaziti večjo izgorelost kot pri posameznikih, ki se ukvarjajo s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja (Hakanen & Peeters, 2015).

Organizacije lahko nesorazmerno tudi izkoriščajo visoko angažiranost zaposlenih (Bakker, Tims & Derks, 2011), kar povzroča pomisleke glede poštenosti organizacij. V raziskavi Bundersona in Thompsona (2009) so tako na primeru oskrbnikov živalskih vrtov ugotovili, da so bili delavci z višjo angažiranostjo bolj izpostavljeni potencialnemu izkoriščanju s strani vodstva, kar so pokazali nižji prihodki v primerjavi z njihovimi kolegi.

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja lahko privede tudi do slabše delovne uspešnosti, če zaposleni spremenijo svoje naloge, ne da bi razumeli cilje in namen organizacije, v kateri delujejo (Wrzesniewski Berg & Dutton, 2010; Tims, Bakker & Derks, 2013). Prav tako

lahko zmanjšana standardizacija, ki izhaja iz proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, privede do neučinkovitosti ali nižje kakovosti izdelkov ali storitev (Oldham & Hackman, 2010). Standardizacija, čeprav kljubuje človeški naravi, je v velikih organizacijah pot do večje učinkovitosti. Obstaja namreč veliko med seboj podobnih si delovnih mest in ko prihaja do velike fluktuacije zaposlenih, je le nekaj doslednosti koristne. Kljub temu pa bi morale prednosti zaposlovanja in uspešnosti proaktivnega oblikovanja delovnega okolja prevladati nad takšnimi izgubami učinkovitosti, zlasti v gospodarstvu, ki temelji na znanju in storitvah. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja pa lahko ima negativne učinke tudi na ravni celotnega tima (Bakker, Tims & Derks, 2011), saj kadar se posamezniki osredotočijo na njim prijetno delo, prenesejo naloge, ki so jim manj ljube, na druge sodelavce.

Togost delovnih mest, tako resnična kot zaznana s strani posameznikov, je prav tako ovira pri proaktivnem oblikovanju delovnega okolja. Zaposleni morajo svoja delovna mesta dojemati kot spremenljiva, da so motivirani za proaktivno oblikovanje delovnega okolja (Dik, Byrne & Steger, 2013).

Vodstvo organizacij se mora zavedati, da je potencialnih tveganj pri proaktivnem oblikovanju delovnega okolja veliko; izgorelost, izkoriščanje, neskladje z organizacijskimi cilji in neenakosti v timih so le nekatere izmed pomembnejših. Z vključevanjem vodstva v proces proaktivnega oblikovanja delovnega okolja pa lahko ublažimo nekaj teh tveganj in oblikujemo učinkovita ter smiselna delovna mesta.

2 AVTONOMIJA IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

Seznam raziskav, ki se osredotočajo na občutke in odnos posameznikov do svoje službe in na zadovoljstvo na delovnem mestu, je dolg in obsežen (Millan, Hessels, Thurik & Aguado, 2013; Spector, 1997). Raziskovanje zadovoljstva na delovnem mestu je bilo od nekdanj zanimivo področje raziskovanja tako s strani zaposlenih kot s strani organizacij, saj imata prisotnost ali pomanjkanje zadovoljstva posledice za obe strani. Nezadovoljstvo na delovnem mestu lahko privede do večje fluktuacije zaposlenih, kar pa lahko organizacije veliko stane (Lambert, Hogan & Barton, 2001). Na drugi strani pa ima delovno zadovoljstvo pozitivne rezultate, kot so delovna angažiranost, organizacijska zavzetost in dobro počutje (Nadiri & Tanova, 2019; Zeinabadi, 2010). Zadovoljstvo na delovnem mestu ima tako številne pozitivne rezultate, prav tako pa obstaja več njegovih predhodnikov. Avtonomija pri delu je eden izmed njih (Spector, 1997), zadeva pa količino svobode in neodvisnosti, ki jih imajo posamezniki v zvezi s svojim delom (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Avtonomija je vse bolj pomembna na delovnem mestu, kar je opazno tudi pri naraščajočem številu samozaposlenih (AJPES, 2020), saj je samostojnost dela glavni motiv za začetek malih podjetij (Van Gelderen & Jansen, 2006). Za primerjavo; v letu 2005 je bilo v Sloveniji registriranih 50.146 s. p.-jev, v letu 2019 pa se je ta številka skoraj podvojila na 98.094 samostojnih podjetnikov. Podobne trende je možno opaziti tudi v drugih državah.

Nguyen, Taylor in Bradley (2003) so ugotovili, da je mogoče zadovoljstvo na delovnem mestu v veliki meri razlagati z avtonomijo. Ta dinamičen odnos med stopnjo avtonomije, višjim samonadzorom in zadovoljstvom z delovnim mestom je mogoče razložiti z modelom JD-R (na strani 14), ki opisuje povezavo med zahtevami in viri na delovnem mestu (Bakker & Demerouti, 2007).

Avtonomija pri delu zagotavlja popolne pogoje, da zaposleni lahko opravljajo svoje delo na svoj, prilagojen način, kar na koncu pripelje do zadovoljstva na delovnem mestu. Zaradi tega je tudi možno pričakovati, da na odnos med avtonomijo in zadovoljstvom vpliva proaktivno oblikovanje delovnega okolja. V kakšni meri, pa podrobneje odkrivam v empiričnem delu magistrskega dela.

2.1 Avtonomija na delovnem mestu

Avtonomija je značilnost delovnih mest, ki povečuje občutek osebne odgovornosti za rezultat dela posameznika. Hackman in Oldham (1980) sta opredelila avtonomijo kot stopnjo, na kateri se pri delu zagotavlja bistveno svobodo in neodvisnost. Če delovno mesto zagotavlja veliko avtonomije, so rezultati dela odvisni od posameznika, ki zaseda delovno mesto, njegovih odločitev in prizadevanj in ne od vodstva in/ali navodil dela. Če povzamemo, delovna mesta z visoko avtonomijo omogočajo zaposlenim, da sami določijo vrstni red delovnih nalog in postopke za opravljanje teh nalog, sami izvajajo nadzor nad njimi in se sami usklajujejo s sodelavci. Ko se samostojnost pri delu povečuje, se zaposleni počutijo osebno odgovorne za uspehe in neuspehe, ki se dogajajo kot posledica njihovega dela, zato so tudi pripravljeni prevzeti odgovornost za rezultate svojega dela.

Posamezniki si želijo nadzora nad svojim delovnim okoljem, obseg tega samonadzora pa pomembno vpliva na njihovo delovno uspešnost in stres na delovnem mestu (Landy & Conte, 2004). Spector (1986) je v svoji metaanalizi ugotovil, da so bolj zadovoljni tisti zaposleni, ki zaznavajo visoko raven samonadzora pri delu, poleg tega pa so tudi bolj predani in motivirani pri svojem delu. Dodatno, kadar imajo zaposleni več samonadzora na svojem delovnem mestu, se med njimi in njihovimi nalogami pojavlja manj konflikta, prav tako pa so tudi manj odsotni z dela. Pregled študij v tej metaanalizi je pokazal, da je zaznava nadzora pozitivno povezana z zadovoljstvom z delovnim mestom, zato zaposleni z manj avtonomije po navadi pogosteje poročajo o fizični in čustveni stiski, kažejo nizko stopnjo uspešnosti, taka delovna mesta pa kažejo višjo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Poudariti pa je treba, da se avtonomija pri delu pogosteje pojavlja na vodilnih položajih (Jex, 2002), zato sem pri raziskavi kot neodvisna koncepta upoštevala tako avtonomijo kot zadovoljstvo pri delu z namenom, da bi v empiričnem delu pridobila zanesljive rezultate.

2.2 Zadovoljstvo na delovnem mestu

Kljub široki uporabi tako v znanstvenih raziskavah kot tudi v vsakdanjem življenju še vedno ni splošnega dogovora glede definicije zadovoljstva z delovnim mestom. Različni avtorji imajo različne pristope k določanju zadovoljstva na delovnem mestu, navajam tiste, ki se v literaturi najpogosteje uporabljajo.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je po Locku (1976) prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica doživljanja delovnega mesta. Ta definicija kaže, da je zadovoljstvo pri delu čustven odziv na delovno mesto. Kasnejše raziskave pa zadovoljstvo na delovnem mestu označujejo kot pozitivno posameznikovo presojo glede svojega dela in ga proučujejo kot odnos, ki ga ima zaposleni do svojega dela.

Zadovoljstvo z delom pomeni, da zaposleni v svojem delu uživajo, ga dobro opravljajo in so nagrajeni za svoj trud. Zadovoljstvo je ključna lastnost, ki vodi do uresničevanja kariernih ciljev in občutka popolnosti (Kalinski, 2007).

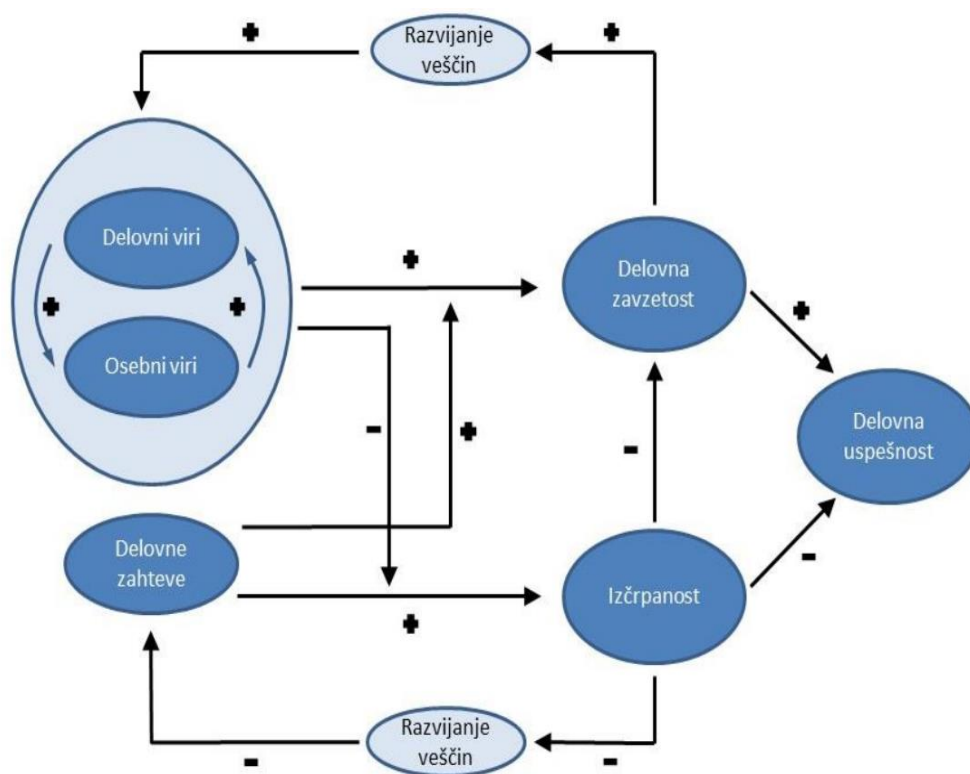
Zadovoljstvo na delovnem mestu ima dokazano neposredne učinke na organizacijo. Visoka stopnja zadovoljstva pri delu je povezana z manjšo odsotnostjo zaposlenih, večjo produktivnostjo in uspešnostjo, z večjo angažiranostjo in zavzetostjo ter z višjo motivacijo in zadovoljstvom v življenju (Illiescu, Ispas, Sulea & Ilie, 2015; Nyberg & Ployhart, 2013).

2.3 Razmerje med avtonomijo in zadovoljstvom na delovnem mestu

Številne raziskave na temo razmerja avtonomije in zadovoljstva na delovnem mestu dosledno ugotavljajo, da avtonomija privede do zadovoljstva na delovnem mestu (Morgeson & Humphrey, 2006; Humphrey, Hollenbeck, Meyer & Ilgen, 2007; Nguyen, Taylor & Bradley, 2003). Lockova opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu (1976) nakazuje, da je zadovoljstvo z delom čustveni odziv zaposlenega na svoje delo. Novejše raziskave opredeljujejo zadovoljstvo kot odnos, ki ga ima zaposleni do svojega dela (Weiss, 2002; Mullins, 2007).

Na stopnjo zadovoljstva lahko vpliva veliko dejavnikov; eden izmed pomembnejših dejavnikov pa je avtonomija na delovnem mestu. Razmerje med avtonomijo in zadovoljstvom je mogoče razložiti z uporabo modela JD-R (Bakker & Demerouti, 2007). Omenjeni model kategorizira vse delovne značilnosti kot (1) delovne zahteve in (2) delovne vire, predvideva pa, da delovne zahteve in delovni viri sprožijo dva osnovna psihološka procesa, ki vplivata na počutje zaposlenih. Prvi je poslabšanje zdravja, katerega dolgoročni učinki so lahko izgorelost, pomanjkanje energije in drugi zdravstveni zapleti. Drugi pa je motivacijsko usmerjen in spodbuja zaposlenega ter zmanjšuje težo delovnih zahtev. Če torej sledimo procesu, ki je motivacijsko usmerjen, je avtonomija delovni vir delovnega mesta, ki vodi do pozitivnih posledic za počutje zaposlenih oziroma za zadovoljstvo na delovnem mestu. Za lažje razumevanje model JD-R predstavljam na sliki 2.

Slika 2: Model JDR



Vir: Bakker & Demerouti (2007).

JD-R model prikazuje, kako je možno doseči dobro počutje in učinkovitost zaposlenih z dvema posebnima sklopoma delovnih pogojev. Prvi sklop delovnih pogojev se nanaša na delovne zahteve. V kolikor posameznik ne ustreza pogojem delovnega mesta ali pa značilnosti delovnega mesta presegajo sposobnosti prilagajanja posameznika, lahko to povzroči obremenitev in posledično izčrpanost zaposlenega (Bakker & Demerouti, 2007).

Drugi sklop delovnih pogojev zadeva obseg, v katerem delovno mesto ponuja vire zaposlenim. Delovni viri se nanašajo na fizične, psihološke, socialne in organizacijske vidike delovnega mesta. Delovni viri lahko pozitivno vplivajo na delovno zavzetost in uspešnost ali pa povečujejo izčrpanost in negativno vplivajo na delovno uspešnost.

Bakker in Demerouti, 2007 delita delovne vire na:

- **Organizacijske:** plača, varnost zaposlitve, karierne priložnosti,
- **Socialne:** odnosi med zaposlenimi, klima podjetja, podpora nadrejenih,
- **Vire nalog:** avtonomija, jasnost nalog, sodelovanje pri odločanju.

Z modelom JD-R je možno pojasniti tudi proaktivno oblikovanje delovnega okolja. Zaposleni lahko spremenijo svoje delovne vire in delovne zahteve, da bi jih uskladili z lastnimi zmožnostmi in preferencami.

2.4 Vloga proaktivnega oblikovanja delovnega okolja med avtonomijo in zadovoljstvom na delovnem mestu

Wrzesniewski in Dutton (2001) sta prva uvedla izraz »job crafting« in ga opredelila kot fizične in kognitivne spremembe, ki jih posamezniki uvedejo pri svojih nalogah ali pri odnosu do svojega dela. Fizične spremembe se nanašajo na spreminjanje oblik delovnih nalog ali pa na spremembo fizičnega delovnega prostora. Kognitivne spremembe pa po drugi strani predstavljajo odnos zaposlenega do svojih nalog in do svojega dela.

V prejšnjem poglavju sem omenila tudi relacijske spremembe oziroma proaktivno oblikovanje delovnega okolja, ki poteka skozi preoblikovanje odnosov v delovnem okolju. Te spremembe se nanašajo na odnose in interakcije na delovnem mestu, torej na to, s kom, kako pogosto in na kakšen način posameznik sodeluje z drugimi zaposlenimi. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja torej pomeni, da posamezniki spreminjajo koncepte svojih delovnih mest na način, da ob upoštevanju svojih sposobnosti izpolnjujejo svoje osebne potrebe in želje (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Koncept dela in delovne značilnosti delovnega mesta vplivajo na vedenje posameznikov na delovnem mestu (Hackman & Oldham, 1975). Avtonomija na delovnem mestu spada v strukturni koncept dela in je pomemben napovedovalec proaktivnega oblikovanja delovnega okolja (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Omenjeno teorijo je mogoče razložiti s teorijo prehodov delovnih nalog (Nicholson, 1984), ki se osredotoča na spremenljivke, ki napovedujejo, kako se bodo posamezniki prilagodili spremembam na delovnem mestu. Osebe z več avtonomije razvijejo bolj fleksibilne usmeritve, ki jih ima njihova vloga na delovnem mestu. Posamezniki tudi lažje spreminjajo svoje naloge v organizaciji, kadar jim delo daje svobodo pri izbiri metod, ki jih izvajajo (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Zaposleni z zelo malo avtonomije morajo vložiti več napora, da začnejo preoblikovati svoje delovno okolje (Berg, Wrzesniewski & Dutton 2010). Dodatno pa je samonadzor nad lastnim delovnim okoljem bistven del motivacije zaposlenega, ko izvaja proaktivno oblikovanje delovnega okolja (Ryan & Deci, 2000). Proaktivno oblikovanje delovnega okolja je zato težko dosegljivo, če ne celo nemogoče, kadar ni avtonomije na delovnem mestu, iz česar lahko sklepamo, da avtonomija zagotavlja popolne pogoje za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

Tako kot avtonomija je tudi proaktivno oblikovanje delovnega okolja povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu. Leana, Appelbaum in Scevchuk (2009) so ugotovili, da je proaktivno oblikovanje delovnega okolja povezano z višjim zadovoljstvom na delovnem mestu. To razmerje je mogoče razložiti z JD-R-modelom, kot sem to storila v podpoglavju 2.3. Herzberg, Mausner in Snyderman (2011) opredeljujejo zadovoljstvo na delovnem mestu kot delovne okoliščine, v katerih posamezniki lahko izpolnijo svoje potrebe. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja je proaktivna oblika vedenja na delovnem mestu in lahko deluje kot vir zaposlitve delovnih mest in kot vir povpraševanja po delovnih mestih. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja je vir zaposlitve, kadar ga zaposleni uporabljajo z namenom, da prilagajajo svoje delo svojim potrebam, vir povpraševanja pa je takrat, ko

delovno mesto od njih zahteva aktivni slog spoprijemanja z nalogami in posameznike spodbuja k doseganju težkih ciljev (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Tims, Bakker in Derks (2013) so ugotovili, da proaktivno oblikovanje delovnega okolja pozitivno vpliva na počutje zaposlenih, in ob tem dodajajo, da posamezniki s proaktivnim pristopom oblikovanja delovnega okolja ustvarjajo bolj pozitivno in smiselno izkušnjo, ta pozitiven odnos do dela pa mnogi avtorji navajajo kot zadovoljstvo na delovnem mestu (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Weiss, 2002; Bakker, Tims & Derks, 2012).

2.5 Vpliv delovne obremenitve na razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja

Teorija JD-R predpostavlja, da je proaktivno oblikovanje delovnega okolja možno le, v kolikor so zahteve po delovnih mestih obvladljive, kar pa pomeni, da imajo zaposleni zmogljivost in vire, da se vključijo v proces proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Delovna obremenitev je zato pomemben moderator, ki ga je potrebno upoštevati pri razvoju proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

S pomočjo teorije varčevanja z viri (angl. conservation of resources, v nadaljevanju COR) je možno pojasniti, zakaj tudi delovna obremenitev vpliva na razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Teorija COR pravi, da posamezniki poskušajo zaščititi svoje trenutne vire in težijo k izgradnji novih. Viri se nanašajo na predmete (domovi, avtomobili in druge osebne stvari), osebne lastnosti (samospoštovanje, občutek obvladanja izzivov), vloge (delovne in družinske) in energijo (čas, denar, znanje) (Hobfoll, 1989). Avtor pravi, da posamezniki cenijo vire, ki jih imajo, in le-te uporabljajo za pridobitev novih. Zaradi groženj iz okolja se posamezniki lahko ustrašijo, da bodo svoje vire izgubili, kot npr. negotovost delovnega mesta, preobremenjenost z delom ali negativne povratne informacije nadrejenega o delovni uspešnosti. Izguba virov lahko povzroči psihološki stres, v takšnih situacijah pa so zaposleni motivirani, da obnovijo svoje obstoječe vire.

Kadar je delovna obremenitev nizka ali zmerna, teorija COR predvideva, da so zaposleni sposobni izpolnjevati svoje naloge z uporabo virov, ki jih imajo, zato obstaja večja verjetnost, da bodo začeli s kopičenjem novih virov, da bi se zaščitili pred morebitno izgubo virov v prihodnosti (Hobfoll, 1989). Zaposleni v tem primeru uporabljajo svoje vire za pridobivanje novih, kot so npr. izgradnja odnosa s sodelavci, začetek novih projektov...

Kadar pa je delovna obremenitev visoke, teorija COR kaže, da se bodo zaposleni verjetno počutili ogrožene, da bodo izgubili svoje trenutne vire, prav tako pa jim primanjkuje virov, da bi vlagali energijo v izgradnjo novih. V takšni situaciji se bodo zaposleni verjetno lotili zaščite virov, ki jih imajo, kot je npr. zmanjšanje delovne obremenitve s prelaganjem nalog na sodelavce ali pogajanje z nadrejenimi o novih rokih. Teorija proaktivnega oblikovanja delovnega okolja podpira takšno stališče, saj tudi proaktivno oblikovanje delovnega okolja zahteva vlaganje energije in virov v ustvarjanje novih (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Slika

3 prikazuje model teorije varčevanja z viri. V kolikor posamezniki obvladujejo svoje trenutne vire so na strani spirale donosa, v kolikor pa so grožnje iz okolja prevelike, pride do izgube virov in so na strani spirale izgub.

Slika 3: COR teorija



Vir: Hobfoll (1989).

2.6 Organizacijska podpora

Organizacijska podpora se nanaša na zaznavanje zaposlenega, da ga organizacija ceni in zanj skrbi. Gre za splošno prepričanje zaposlenih v to, kako organizacija gleda na njihov prispevek in kako organizacija skrbi za njihovo počutje (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Kim, Im & Qu (2018) navajajo, da je COR teorijo mogoče uporabiti tudi za napovedovanje vpliva organizacijske podpore, ki jo ima na proaktivno oblikovanje delovnega okolja. COR teorija navaja, da lahko presežni viri, kot je socialna podpora, pomagajo posameznikom pridobiti več sredstev (Hobfoll, 1989), pri čemer je organizacijska podpora glavni dejavnik, ki pomaga zaposlenim, da širijo svoje vire.

Organizacijska podpora odraža pripravljenost delodajalcev, da pomagajo zaposlenim, ki potrebujejo pomoč pri opravljanju svojega dela, in podpirajo njihove čustvene potrebe (Levenson, Joiner & Bakalis, 2009). Zaposleni so bolj motivirani, ko zaznajo skrb, spoštovanje in odobravanje svoje organizacije (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986).

Organizacijska podpora je dragocen vir za zaposlene, prav tako pa je pomemben dejavnik, ki vpliva na obseg proaktivnega oblikovanja delovnega okolja (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Še več, podpora nadrejenih je identificirana tudi kot ključni dejavnik pri povečanju pozitivnega delovnega vedenja (Chiang & Hsieh, 2012). Kadar se zaposleni počutijo

odgovorne za delovanje organizacije in doseganje njenih ciljev, ob tem pa dobijo vso potrebno pomoč za dokončanje svojih nalog, takrat so pogoji za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja ugodni.

2.7 Nov pristop k oblikovanju dela

Psihologija dela se je v preteklosti tradicionalno osredotočala predvsem na to, kako posameznik ustreza delovnem mestu oz. kako se posamezniki prilagajajo različnim karakteristikam svojih delovnih nalog, da le-te opravijo uspešno (Hackman & Oldham, 1976). V zadnjem času, so začeli raziskovalci preučevati, kako zaposleni proaktivno spreminjajo značilnosti svojih delovnih mest (Bakker & Demerouti, 2007; Knight, Tims, Gawke & Parker, 2021). V prejšnjih poglavjih sem opisala značilnosti in učinke proaktivnega pristopa, v kakšnih oblikah se pojavlja ter kakšni so pogoji za njegov razvoj, v tem poglavju pa ga povežem z igrivim oblikovanjem dela in predstavim nov pristop k oblikovanju in dojetju dela.

Delo je pomemben del življenja večine ljudi, saj na delu preživimo povprečno tretjino našega dneva. Delo znatno vpliva na naše počutje, in v kolikor se pri delu vsakodnevno srečujemo s stresom, ima lahko to negativne posledice za naše zdravje na dolgi rok. Skozi proces, s pomočjo katerega ustvarjamo pogoje, ki ob delu vzbujajo užitek in zadovoljstvo, nastali stres zmanjšujemo in vzporedno povečujemo naše zadovoljstvo v življenju (Bakker & Woerkm, 2017). Preko igrivega oblikovanja dela, zaposleni optimizirajo osebno izkušnjo dela, svoje naloge pa naredijo bolj zabavne. Ugotovitve nedavne raziskave avtorjev Bakker, Scharp, Breevaart in de Vries (2020) razkrivajo, da ima igrivo oblikovanje dela pomembne posledice za organizacijo, saj močno vpliva na angažiranost in uspešnost zaposlenih.

Igra je dejavnost ali vedenje s tremi osnovnimi značilnostmi (van Vleet & Feeney, 2015). Prva in bistvena značilnost igre je, da se dejavnost izvaja s ciljem zabave in/ali izziva. Osredotočenost na zabavo ali izziv je ponavadi prisotna pri vseh igralnih dejavnostih, ki so prostovoljne, posamezniki se osredotočijo na proces in so motivirani za sodelovanje v igri. Druga značilnost igre je ta, da zahteva neko zanimanje oziroma navdušenje nad igranjem. V času trajanja igre se posamezniki osredotočijo na svoj cilj in se predajo dejavnosti. Tretja značilnost igre pa je visoka interakcija, ki so lahko pojavlja bodisi z igro samo ali pa z drugimi soigralci.

Literatura (Barnett, 2007; Abramis, 1990) na splošno opisuje dve vrsti igre:

- **Ludistična igra:** igriva, poljubna in iracionalna, osredotoča se na uporabo humorja in domišljijo (npr. igranje vlog, šale),
- **Agonistična igra:** resna, racionalna in vezana na pravila. Osredotoča se na izzive in pravila (npr. šport, namizne igre, tekmovanje).

Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog in Aquino (2018) definirajo igro kot vedenje, ki išče dražljaje, kjer se ljudje izogibajo dolgčasu in povečujejo užitek z dvigovanjem ravni svoje stimulacije. Percepcija delovne naloge kot igre lahko izboljša odnos do nje in posledično tudi povečuje količino porabljenega truda za izpolnitev naloge. Igra dokazano tudi povečuje zadovoljstvo pri delu, zmanjšuje stres in izgorelost ter zmanjšuje dolgčas v primeru monotonega dela (Bakker, Scharp, Breevaart & de Vries, 2020).

Igrivo oblikovanje dela izvira iz sinergije med igrivostjo in proaktivnim delovnim vedenjem. Ko se posamezniki poslužujejo proaktivnega vedenja namesto pasivnega prilagajanja obstoječim razmeram, poleg tega pa premorejo še nekaj domišljije, lahko skoraj vsako situacijo preoblikujejo v zabavno in vznemirljivo (Bakker, Scharp, Breevaart & de Vries, 2020).

Podobno kot pri proaktivnem oblikovanju delovnega okolja, lahko tudi igrivo oblikovanje dela naredi naloge zahtevnejše, ki posamezniku predstavljajo večji izziv, vendar pa se med seboj tudi razlikujeta. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja se nanaša na proaktivno iskanje novih virov, aktivno iskanje tako obstoječih kot novih nalog in projektov. Igrivo oblikovanje dela pa se nanaša zgolj na proaktivno delovno usmerjetnost, s pomočjo katere se obstoječe naloge preoblikujejo, tako da so le-te zabavnejše in manj monotone (Scharp, Breevaart, Bakker & van der Linden, 2019).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je na osnovi strokovne literature in empirične preverbe konstruktov dokazati vzorčno-posledične povezave med avtonomijo in proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja ter zadovoljstvom zaposlenih. Ker proaktivno vedenje prispeva k večji organizacijski uspešnosti, želim opozoriti na pomembnost tega konstrukta in prispevati k razumevanju, da je uspešnost zaposlenih in posledično tudi organizacije odvisna od dojemanja in sprejemanja delovnega okolja zaposlenih. Osrednji namen je torej dokazati, da korelacija obstaja, in organizacije s pomočjo rezultatov raziskave opozoriti, kako velik pomen imata omogočanje in spodbujanje avtonomije na delovnem mestu ter s tem posledično pojava procesa proaktivnega oblikovanja delovnega okolja na delovnem mestu.

Glavni cilj magistrskega dela je proučiti obravnavano tematiko ter ugotoviti povezavo med avtonomijo na delovnem mestu in zadovoljstvom zaposlenih ter stopnjo proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Pomožni cilji magistrskega dela pa so izmeriti obseg proaktivnega oblikovanja delovnega okolja v slovenskih organizacijah, dokazati, da obstaja korelacija med inovativnostjo, proaktivnostjo, motivacijo in stresom v delovnih okoljih, in

predstaviti načine, s pomočjo katerih lahko podjetja spodbujajo proaktivnost svojih zaposlenih z namenom doseganja konkurenčne prednosti.

Temeljna teza magistrskega dela je, da stopnja avtonomije in proaktivnega oblikovanja delovnega okolja vplivata na zadovoljstvo zaposlenih z delom in življenjem.

3.2 Hipoteze raziskave

Raziskave so pokazale, da je visoka avtonomija na delovnem mestu pozitivno povezana z motivacijo (Humphrey, Hollenbeck, Meyer & Ilgen, 2007). Poleg tega povečanje avtonomije pomeni tudi več svobode za posameznika pri določanju njegovih delovnih postopkov in načrtovanju njegovih nalog, kar pa spodbuja tudi posameznikovo kognitivno predstavo o delu, ki ga opravlja (Hackman & Oldham, 1975). Zaradi tega lahko sklepamo, da bodo posamezniki, ki so mnenja, da imajo veliko avtonomije na delovnem mestu, bolj zadovoljni v svojem delovnem okolju in z življenjem nasploh.

Hipoteza 1: Zaposleni z več avtonomije na delovnem mestu imajo višje zadovoljstvo z delom in življenjem.

S proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja je mogoče enako delo opraviti na različne načine. To je pomembno z vidika posameznika, ki se razlikuje od drugih glede na njegove vrednote, prepričanja, življenjski slog in preference. Samoiniciativno preoblikovanje načinov dela človeka okrepi, kar vodi k višji stopnji zadovoljstva pri delu in do pozitivnih organizacijskih rezultatov, kot je npr. pripadnost organizaciji (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Zaposleni, ki so proaktivni pri oblikovanju svojega delovnega okolja, imajo tudi večjo verjetnost za boljše počutje, saj naj bi čutili večji nadzor na svojim okoljem (Tims & Bakker, 2009). Zaradi tega menim, da se bo pri posameznikih, ki pogosteje samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, pokazalo višje zadovoljstvo z delom in življenjem.

Hipoteza 2: Zaposleni, ki pogosteje uporabljajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja imajo višje zadovoljstvo z delom in življenjem.

Avtonomija na delovnem mestu je pomemben predhodnik proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Posamezniki z več avtonomije so bolj fleksibilni pri spreminjanju načina dela in svojih nalog, saj jim avtonomija zagotavlja svobodo pri izbiri metod, postopkov in načinov organizacije svojega dela (Nicholson, 1984). Zaposleni z zelo malo avtonomije morajo vložiti veliko truda, če želijo spremeniti karkoli v povezavi z njihovim delovnim mestom (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Proaktivno oblikovanje delovnih mest je torej težko, če ne celo nemogoče, brez nekaj avtonomije na delovnem mestu. Poleg tega je nadzor nad lastnim delovnim okoljem bistveni del motivacije zaposlenih za vključevanje v proaktivno vedenje (Ryan & Deci, 2001). Avtonomija tako zagotavlja popolne pogoje, da zaposleni lahko izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja.

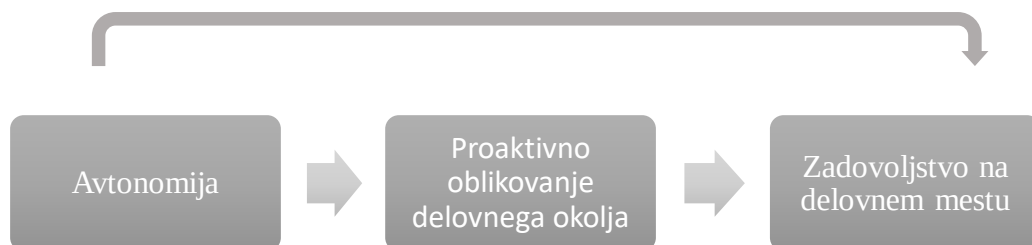
Hipoteza 3: Zaposleni z več avtonomije na delovnem mestu pogosteje uporabljajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja.

Tims, Derks in Bakker (2016) v svoji raziskavi ugotavljajo, da če imajo zaposleni več avtonomije, bodo pogosteje samoiniciativno preoblikovali svoje delovno okolje. Zaposleni, ki se že počutijo izčrpano, morda ne bodo sposobni mobilizirati potrebnih sredstev za spreminjanje delovnih pogojev, zato predpostavljamo obratno-sorazmerno povezavo med proaktivnim delovnim vedenjem in stresom na delovnem mestu. Avtonomija na delovnem mestu posameznikom namreč omogoča, da omejijo izpostavljenost dejavnikom, ki jim povzročajo stres, svoje naloge pa prilagodijo svojim potrebam in sposobnostim (Thompson & Prottas, 2005).

Hipoteza 4: Zaposleni, ki redkeje izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja, doživljajo več stresa na svojem delovnem mestu.

Postavljene hipoteze za lažje razumevanje prikazujem z modelom v nadaljevanju. Višja je avtonomija na delovnem mestu, večja je verjetnost uporabe proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Višja je avtonomija, večje je zadovoljstvo na delovnem mestu. Več je uporabe proaktivno oblikovanja delovnega okolja, večje je zadovoljstvo. Gre za premo sorazmerno povezavo.

Slika 4: Model proaktivnega oblikovanja delovnega okolja



Vir: lastno delo.

3.3 Metode analize

V okviru magistrskega kroga sem skupaj s preostalimi študenti v tematski skupini »Humanizing Innovation in Digital Work« (v sklopu internega projekta Ekonomske fakultete z enakim nazivom) pripravila anketni vprašalnik za skupni zajem podatkov med zaposlenimi na temo »Kako oblikovati delo na bolj človeški način?«. Moj del vprašalnika se je navezoval na vlogo proaktivnega oblikovanja delovnega okolja med avtonomijo in zadovoljstvom na delovnem mestu. Vprašalnik je izpolnilo 240 anketirancev, od katerih sem dobila 141 popolnih odgovorov, 99 pa jih je bilo nepopolnih. Odgovore sem zbirala v mesecu marcu 2019. Anonimni vprašalnik sem pripravila s pomočjo spletnega portala »1ka« in ga delila na družbenih omrežjih in intranetu podjetij, ki so bila pripravljena sodelovati. Uporabila sem neslučajnostno priložnostno vzorčenje z elementi vzorčenja z metodo snežne

kepe, pri čemer smo študentje v okviru skupine zagotovili, da so bili vprašalniki izpolnjeni kakovostno in s strani zaposlenih posameznikov (angl. working professionals). Uporabila sem kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov z zaprtim tipom vprašanj in s 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico.

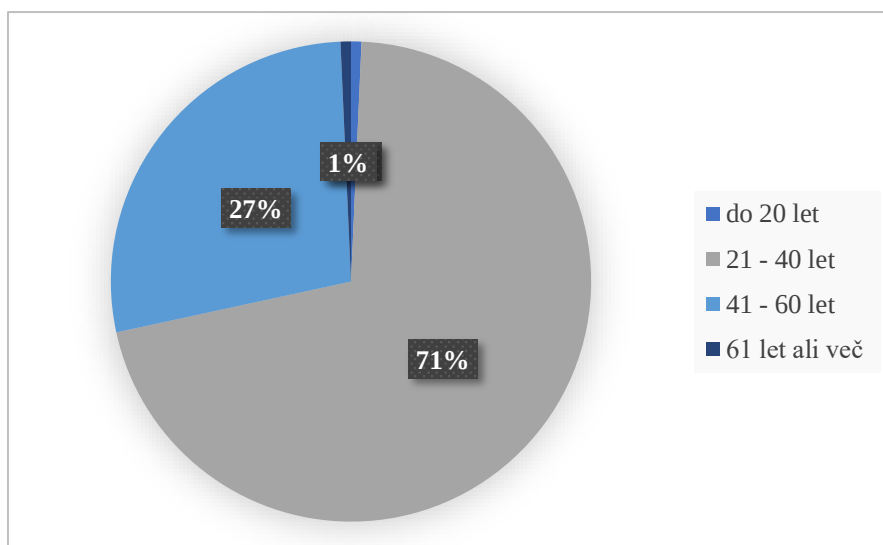
3.4 Struktura vprašalnika

Obseg, v katerem zaposleni spreminjajo in oblikujejo svoje delovno okolje, je mogoče izmeriti s pomočjo vprašalnika, ki meri proaktivno oblikovanje delovnega okolja oz. »Job crafting Questionnaire« (v nadaljevanju JCQ), ki sta ga zasnovala raziskovalca pozitivne psihologije Slempa in Vella-Brodricka (2014). Vprašalnik je instrument samoporočanja z uporabo Likertove lestvice s 6 točkami. Anketiranci v JCQ tako navedejo, kako in v kolikšni meri samoiniciativno preoblikujejo svoje delovne naloge, odnose s sodelavci in kako kognitivno sprejemajo svoje delo. Del prilagojenega vprašalnika JCQ sem uporabila v empiričnem delu tega magistrskega dela, kar mi je služilo kot podlaga za razvijanje drugih vprašanj zaprtega tipa, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, avtonomijo pri delu itd. Izdelan anonimni vprašalnik v slovenskem jeziku sem pošiljala prek družbenih omrežij, elektronske pošte in intraneta podjetja, v katerem sem zaposlena.

3.5 Opis vzorca

Z anketo mi je uspelo zbrati 240 odgovorov, od tega 141 popolnih in 99 nepopolnih. Anketo je izpolnilo 37 % moških in 63 % žensk. Na sliki 5 je struktura anketiranih po starosti, kjer je večina anketirancev (71 %) starih med 21 in 40 let, 27 % anketirancev je starih med 41 in 60 let, manj kot 2 % anketirancev pa je starih manj kot 20 let oziroma so stari 61 let ali več.

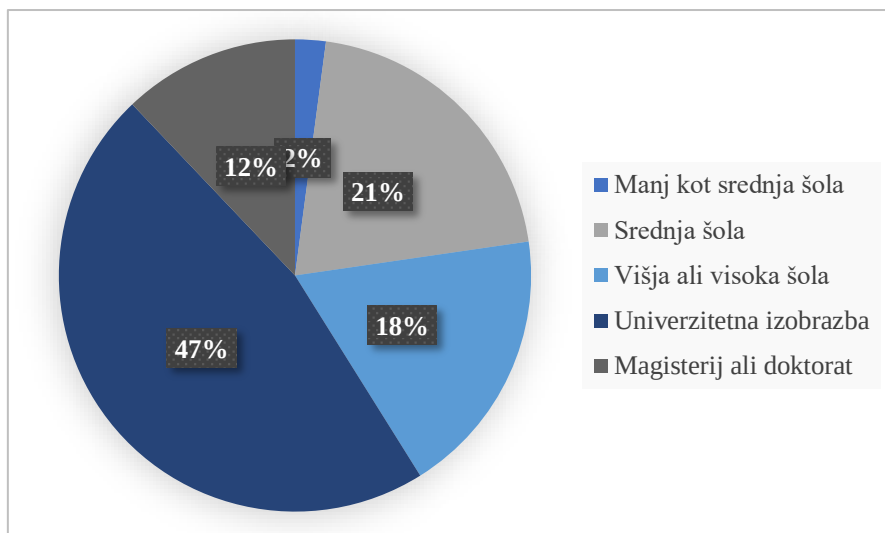
Slika 5: Struktura anketiranih po starosti (v %)



Vir: lastno delo.

Na sliki 6 je grafični prikaz strukture anketiranih po izobrazbi. Med vsemi anketiranimi je po izobrazbi 47 % takih, ki imajo univerzitetno izobrazbo, 21 % jih ima dokončano srednjo šolo, 18 % jim ima dokončano višjo ali visoko šolo, 12 % jih je dokončalo magistrski ali doktorski študij in manj kot 2 % anketiranih nima dokončane srednje šole.

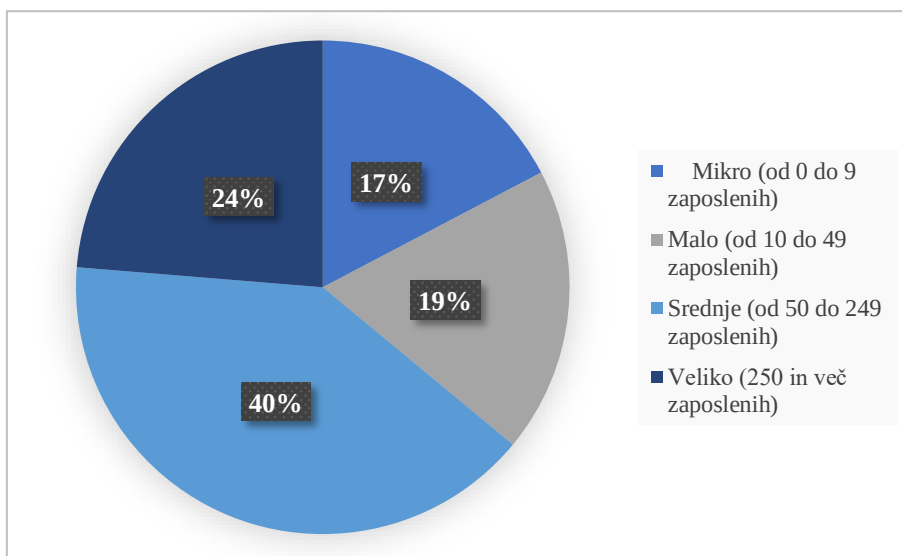
Slika 6: Struktura anketiranih po izobrazbi (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje strukturo anketiranih glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni. Največ anketiranih (40 %) je zaposlenih v srednje velikih podjetjih, ki imajo med 50 in 249 zaposlenih, 24 % anketirancev je zaposlenih v velikih podjetjih, ki imajo več kot 250 zaposlenih, sledijo zaposleni v malih podjetjih (19 %), kjer je med 10 in 49 zaposlenih, najmanj (17 %) pa je zaposlenih v mikropodjetjih, ki štejejo do 9 zaposlenih.

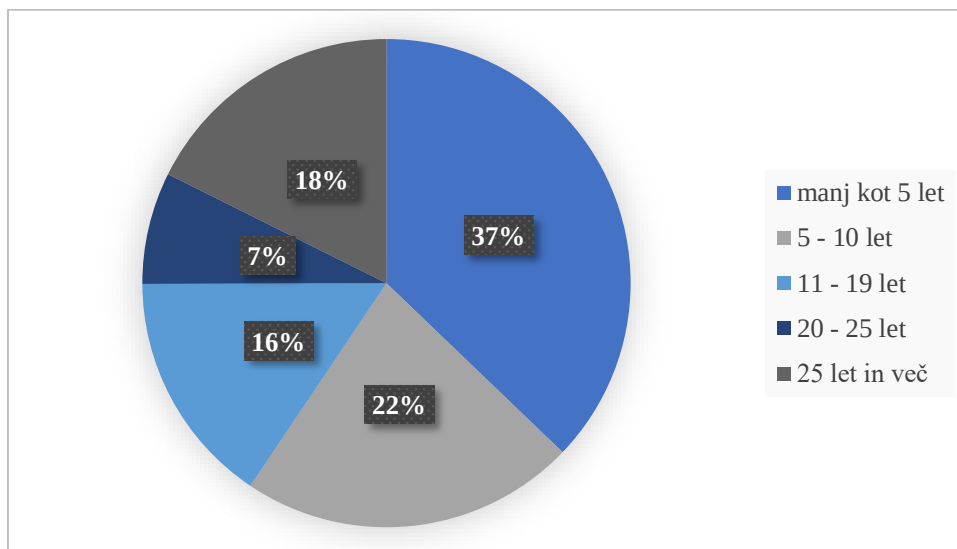
Slika 7: Struktura anketiranih glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje strukturo anketirancev glede na njihove delovne izkušnje. 37 % vseh anketiranih ima manj kot 5 let delovnih izkušenj, sledijo tisti, ki imajo med 5 do 10 let delovnih izkušenj (22 %), 18 % je takih, ki imajo 25 let in več delovnih izkušenj, 16 % jih ima med 11 in 19 let delovnih izkušenj, najmanj (7 %) pa je anketirancev z 20–25 let delovnih izkušenj.

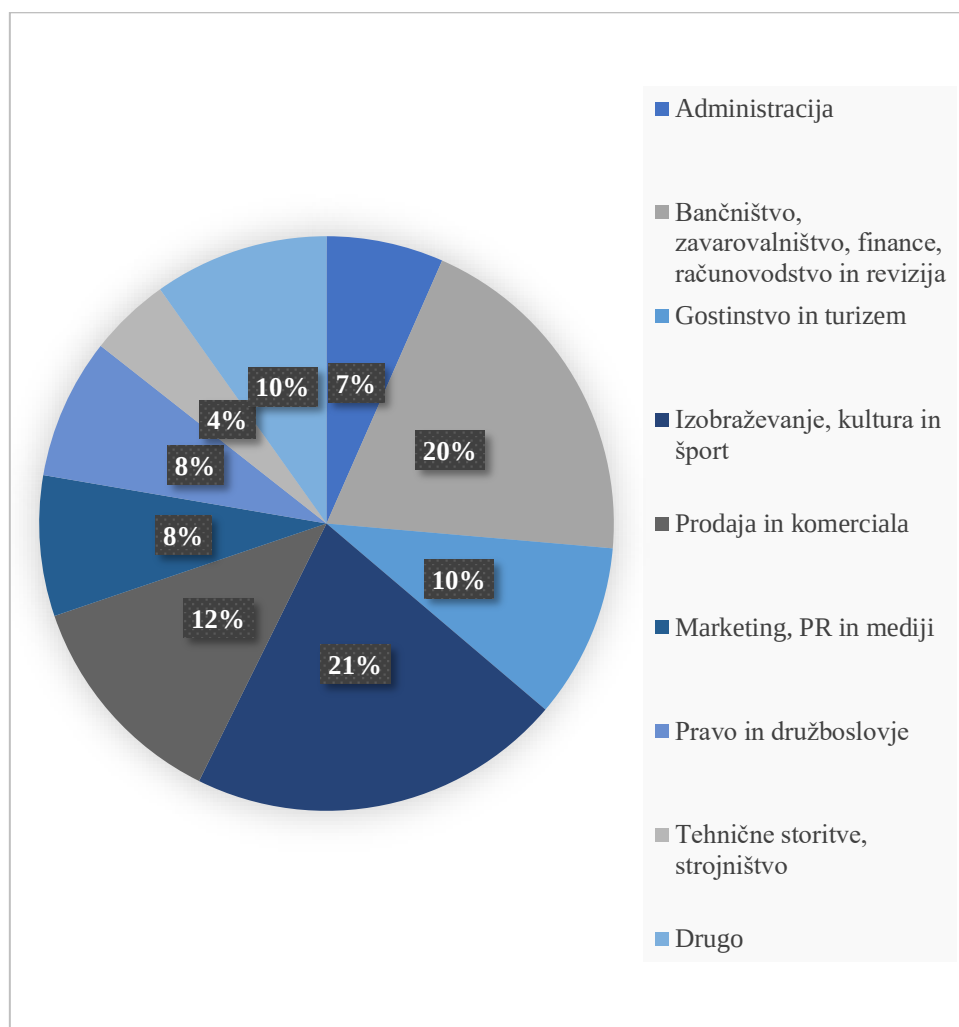
Slika 8: Struktura anketiranih glede na delovne izkušnje (v %)



Vir: lastno delo.

S pomočjo slike 9 prikazujem strukturo anketirancev glede na področje dela, ki ga opravljajo. Največ anketirancev (21 %) je zaposlenih na področju izobraževanja, kulture in športa, sledijo jim zaposleni v bančništvu, zavarovalništvu, financah, računovodstvu in reviziji (20 %), v prodaji in komerciali je zaposlenih 12 % vseh anketirancev, 10 % jih zaposlujejo podjetja v gostinstvu in turizmu, 10 % pa je takšnih, ki ne delajo v nobeni od naštetih panog. 8 % anketirancev deluje v panogah, kot sta pravo in družboslovje, dodatnih 8 % pa v panogah, ki delujejo na področju trženja, odnosov z javnostmi in medijev. 7 % anketirancev je zaposlenih v administraciji, 4 % pa jih dela na področju strojništva. Manj kot 3 % anketiranih, ki jih zaradi preglednosti nisem prikazala v grafu, pa deluje v naslednjih panogah: gradbeništvo, geodezija in arhitektura, elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije, kreativna in design, kmetijstvo in gozdarstvo, naravoslovje, osebne storitve in varovanje, proizvodnja, računalništvo in programiranje, znanost in tehnologija ter zdravstvo.

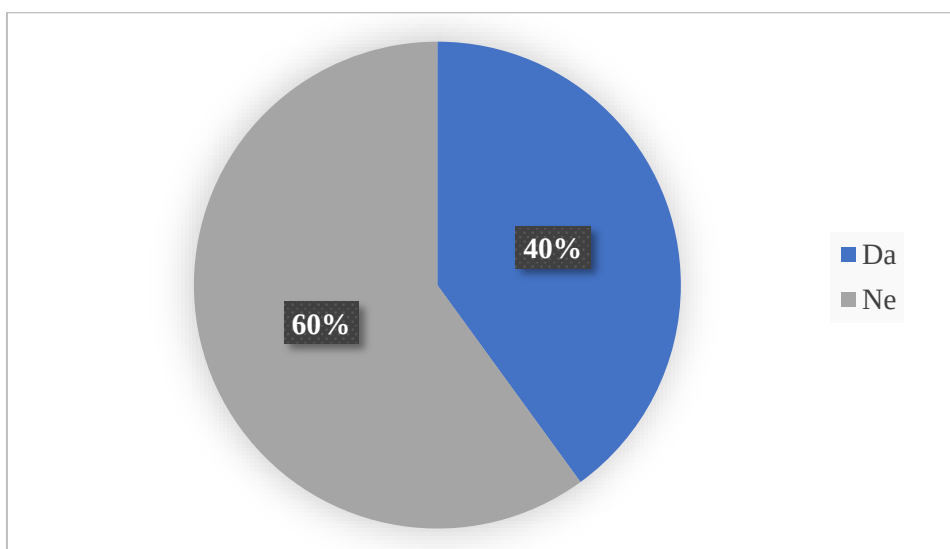
Slika 9: Struktura anketiranih glede na področje dela (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje strukturo anketirancev glede na to, ali opravljajo vodstvene naloge ali ne. 40 % anketirancev je odgovorilo z da, 60 % pa z ne.

Slika 10: Struktura anketiranih glede na opravljanje vodstvenih nalog (v %)



Vir: lastno delo.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Opisne statistike

Znotraj prvega vprašanja sem želela izmeriti, kako zadovoljni so anketiranci z delom in življenjem. Anketirance sem prosila, da na osnovi ocene preteklih dveh tednov navedejo, v kolikšni meri so zadovoljni z različnimi vidiki njihovega vsakdanjika. Najvišjo povprečno vrednost (3,6) so dali načinu, kako dobro se njihovo delo ujema z njihovim zasebnim življenjem. Najmanj (2,4) pa so zadovoljni s svojimi sposobnostmi, da uravnotežijo potrebe po delu s potrebami iz njihovega zasebnega življenja.

Znotraj drugega raziskovalnega vprašanja sem raziskovala, v kolikšni meri anketiranci samoiniciativno preoblikujejo svoje delo. S pomočjo trditve, kot so: »Uvajam nove pristope za izboljšanje svojega dela; spreminjam obseg ali vrsto zadolžitev, ki jih opravljam na delovnem mestu« idr., so se anketiranci na osnovi 5-stopenjske Likertove lestvice opredelili od vrednosti »sploh ne« do vrednosti »zelo pogosto«. Na prvo vprašanje so odgovorili 204 anketiranci. Najvišji povprečni vrednosti (3,7 in 3,8) imata trditvi »Prizadevam si, da dobro spoznam ljudi na delovnem mestu« in »Sem del dejavnosti in situacij, ki vzpostavljajo odnose s sodelavci«, najnižjo povprečno vrednost (3,0) pa ima trditev »Uvajam nove delovne naloge, ki bolje ustrezajo mojim spretnostim in interesom«.

Znotraj tretjega raziskovalnega vprašanja sem raziskovala stopnjo avtonomije, ki jo imajo anketirani na svojem delovnem mestu. Postavila sem naslednje tri trditve: »Na delovnem mestu lahko sprejemam lastne odločitve glede razporejanja delovnega urnika«, »Delovno mesto mi omogoča, da načrtujem, kako bom opravil svoje delo« in »Delovno mesto

zagotavlja precejšnjo samostojnost pri sprejemanju odločitev«. Dobila sem 204 veljavne odgovore, anketiranci pa so izrazili strinjanje z zgornjimi trditvami od najnižje »sploh se ne strinjam« do najvišje »popolnoma se strinjam« s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Vse tri trditve imajo povprečne vrednosti med 3,4 in 3,8.

S pomočjo četrtega vprašanja sem merila stres na delovnem mestu, ki ga doživljajo anketiranci. Podala sem trditve, kot sta npr. »Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času« in »Sam si narekujem tempo dela«, s katerimi so anketiranci izrazili strinjanje s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Najnižja ocena je »sploh se ne strinjam«, najvišja pa »popolnoma se strinjam«. Najvišjo povprečno vrednost (4,4) je imela trditev »Pogosto lahko komuniciram s sodelavci«, najnižjo povprečno vrednost (2,9) pa trditev »Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času«.

4.2 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Zaposleni z več avtonomije na delovnem mestu imajo višje zadovoljstvo z delom in življenjem.

Prva hipoteza se nanaša na stopnjo avtonomije, ki jo ima posameznik na delovnem mestu, v povezavi s stopnjo zadovoljstva z delom in življenjem. Iskala sem povezavo med neodvisno spremenljivko (avtonomija na delovnem mestu) in odvisno spremenljivko (zadovoljstvo z delom in življenjem). Hipotezo 1 sem preverjala s pomočjo regresijske analize oziroma s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Upoštevala sem odgovore na vprašanja segmenta JDAutonomy (avtonomija na delovnem mestu) in SWLB (zadovoljstvo z delom in življenjem). Za namen linearne regresije sem združila podatke odgovorov za vsak segment posebej v novo spremenljivko. Tabela 2 prikazuje korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Iz tabele 2 je razvidno, da je p-vrednost nižja od 0,01, zato lahko trdim, da je povezava med spremenljivkama statistično značilna. Moč povezave je srednja, saj Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,468.

Tabela 2: Rezultati regresijske analize

		Zadovoljstvo z delom in življenjem	Avtonomija na delovnem mestu
Zadovoljstvo z delom in življenjem	Pearsonova korelacija	1	0,468**
	Sig. (2-stranski)		0
	N	204	204
Avtonomija na delovnem mestu	Pearsonova korelacija	0,468**	1
	Sig. (2-stranski)	0	
	N	204	204

** Korelacija je značilna pri 0,01 stopnji značilnosti (2-stranski).

Vir: lastno delo.

Tabela 3 predstavlja linearno regresijo, statistični test pa je pokazal, da lahko z vsaj 95 % verjetnostjo trdim, da če imajo zaposleni več avtonomije na delovnem mestu, lahko dosežejo več zadovoljstva pri delu in v življenju (med 0,245 in 0,418 več). Na osnovi tega lahko potrdim prvo hipotezo. Če se avtonomija na delovnem mestu poveča za 1 enoto, se zadovoljstvo z delom in življenjem dvigne za 0,468 enote. Determinacijski koeficient (R SQUARE) pri opravljenem testu znaša 0,219, kar pomeni, da je 22 % variabilnosti zadovoljstva z delom in življenjem pojasnjene z avtonomijo na delovnem mestu.

Tabela 3: Rezultati linearne regresije

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	Sig.	95 % interval zaupanja za B	
		B	Stand. napaka	Beta			Spodnja meja	Zgornja meja
1	Konstanta	2,219	0,135		16,376	0	1,952	2,486
	Avtonomija na delovnem mestu	0,331	0,044	0,468	7,534	0	0,245	0,418

Vir: lastno delo.

Hipoteza 2: Zaposleni, ki pogosteje izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja, imajo višje zadovoljstvo z delom in življenjem.

Druga hipoteza se nanaša na iskanje povezave med izvajanjem proaktivnega oblikovanja delovnega okolja in s tem povezanim višjim zadovoljstvom z delom in življenjem. Odvisna spremenljivka je zadovoljstvo, neodvisna pa proaktivno oblikovanje delovnega okolja. Hipotezo 2 sem preverjala s pomočjo regresijske analize oziroma s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Upoštevala sem odgovore na vprašanja segmenta Jcraft (»job crafting«) in SWLB (zadovoljstvo z delom in življenjem). Za namen linearne regresije sem združila podatke odgovorov za vsak segment posebej v novo spremenljivko.

Tabela 4 prikazuje korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Iz tabele je razvidno, da je p-vrednost nižja od 0,01, zato lahko trdim, da je povezava med spremenljivkama statistično značilna. Moč povezave je močna, saj Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,706.

Tabela 4: Rezultati regresijske analize

		Zadovoljstvo z delom in življenjem	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja
Zadovoljstvo z delom in življenjem	Pearsonova korelacija	1	0,706**
	Sig. (2-stranski)		0

se nadaljuje

		Zadovoljstvo z delom in življenjem	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja
	N	204	204
Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Pearsonova korelacija	0,706**	1

Tabela 4: Rezultati regresijske analize (nad.)

		Zadovoljstvo z delom in življenjem	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja
	Sig. (2-stranski)	0	
	N	204	204

** Korelacija je značilna pri 0,01 stopnji značilnosti (2-stranski).

Vir: lastno delo.

Iz tabele 5 vidimo, da lahko vsaj s 95 % verjetnostjo trdimo, da če zaposleni v večji meri izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja, lahko dosežejo več zadovoljstva pri delu in v življenju (med 0,661 in 0,821 več). S tem statističnim testom potrjujem tudi drugo hipotezo. Če se proaktivno oblikovanje delovnega okolja na delovnem mestu poveča za 1 enoto, se zadovoljstvo z delom in življenjem dvigne za 0,706 enote. Determinacijski koeficient (R SQUARE) pri opravljenem testu znaša 0,499, kar pomeni, da je približno 50 % variabilnosti zadovoljstva z delom in življenjem pojasnjene z izvajanjem proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

Tabela 5: Rezultati linearne regresije

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	Sig.	95 % interval zaupanja za B	
		B	Stand. napaka	Beta			Spodnja meja	Zgornja meja
1	Konstanta	0,976	0,159		6,134	0	0,662	1,290
	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	0,721	0,051	0,706	14,178	0	0,621	0,821

Vir: lastno delo.

Hipoteza 3: Zaposleni z več avtonomije na delovnem mestu pogosteje izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja.

S tretjo hipotezo sem preverjala povezavo med avtonomijo na delovnem mestu in proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja. Hipotezo sem preverjala z regresijsko analizo in s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Odvisna spremenljivka je v tem primeru proaktivno oblikovanje delovnega okolja, neodvisna pa avtonomija. Upoštevala sem odgovore na vprašanja segmenta JDAutonomy (avtonomija) in Jcraft (»job crafting«). Za namen linearne regresije sem združila podatke odgovorov za vsak segment posebej v novo spremenljivko, kjer sem primerjala sredinske vrednosti.

Tabela 6 prikazuje korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Iz tabele je razvidno, da je p-vrednost nižja od 0,01, zato lahko trdim, da je povezava med spremenljivkama statistično značilna. Moč povezave je srednje močna, saj Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,553.

Tabela 6: Rezultati regresijske analize

		Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Avtonomija
Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Pearsonova korelacija	1	0,553**
	Sig. (2-stranski)		0
	N	204	204
Avtonomija	Pearsonova korelacija	0,553**	1
	Sig. (2-stranski)	0	
	N	204	204

** Korelacija je značilna pri 0,01 stopnji značilnosti (2-stranski).

Vir: lastno delo.

Iz tabele 7 je razvidno, da lahko vsaj s 95 % verjetnostjo trdimo, da če imajo zaposleni več avtonomije na delovnem mestu, v večji meri izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja (med 1,303 in 0,463 več). S tem statističnim testom potrjujem tudi tretjo hipotezo. Če se avtonomija na delovnem mestu poveča za 1 enoto, se proaktivno oblikovanje delovnega okolja dvigne za 0,553 enote. Determinacijski koeficient (R SQUARE) pri opravljenem testu znaša 0,306, kar pomeni, da je približno 30 % variabilnosti proaktivnega oblikovanja delovnega okolja pojasnjene s stopnjo avtonomije na delovnem mestu.

Tabela 7: Rezultati linearne regresije

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	Sig.	95 % interval zaupanja za B	
		B	Stand. napaka	Beta			Spodnja meja	Zgornja meja

1	Konstanta	1,911	0,125		15,266	0	1,664	2,158
	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	0,383	0,041	0,553	9,432	0	0,303	0,463

Vir: lastno delo.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki redkeje izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja, imajo več stresa na svojem delovnem mestu.

S četrto hipotezo sem preverjala negativno korelacijo med proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja in stresom na delovnem mestu. Za namen potrjevanja hipoteze sem uporabila regresijsko analizo in Pearsonov korelacijski koeficient. Odvisna spremenljivka je v tem primeru stres na delovnem mestu, neodvisna pa proaktivno oblikovanje delovnega okolja.

Tabela 8 prikazuje korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Iz tabele je razvidno, da je p-vrednost nižja od 0,01, zato lahko trdim, da je povezava med spremenljivkama statistično značilna. Moč povezave je srednje močna, saj Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,562.

Tabela 8: Rezultati regresijske analize

		Stres	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja
Stres	Pearsonova korelacija	1	0,562**
	Sig. (2-stranski)		0
	N	204	204
Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	Pearsonova korelacija	0,562**	1
	Sig. (2-stranski)	0	
	N	204	204

** Korelacija je značilna pri 0,01 stopnji značilnosti (2-stranski).

Vir: lastno delo.

Iz tabele 9 je razvidno, da ne moremo potrditi četrte hipoteze, saj povezava med spremenljivkama ni obratno sorazmerna. Glede na dobljene podatke lahko vidimo, da imajo zaposleni, ki se več ukvarjajo s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja, celo več stresa na delovnem mestu. Zadnjo hipotezo zato zavračamo.

Tabela 9: Rezultati linearne regresije

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	Sig.	95 % interval zaupanja za B	
		B	Stand. napaka	Beta			Spodnja meja	Zgornja meja
1	Konstanta	1,911	0,125		15,266	0	1,664	2,158
	Proaktivno oblikovanje delovnega okolja	0,383	0,041	0,553	9,432	0	0,303	0,463

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V raziskavi sem s pomočjo spletnega vprašalnika analizirala štiri postavljene hipoteze, ki se navezujejo na proaktivno oblikovanje delovnega okolja (»job crafting«) v povezavi z avtonomijo, zadovoljstvom in stresom na delovnem mestu. Na osnovi opravljenih statističnih testov in opravljenih raziskav sem preverjala štiri hipoteze, od katerih sem tri potrdila in eno ovrgla.

V okviru prve hipoteze sem preverjala, ali obstajajo korelacije med avtonomijo na delovnem mestu in zadovoljstvom z delom in življenjem. Predvidevala sem, da so zaposleni, ki imajo več avtonomije na delovnem mestu, bolj zadovoljni z delom in življenjem. Opravljene so bile že številne raziskave, ki ugotavljajo, da avtonomija privede do zadovoljstva (Morgeson & Humphrey, 2006; Humphrey, Hollenbeck, Meyer & Ilgen, 2007; Nguyen, Taylor & Bradley, 2003). Avtonomija na delovnem mestu se nanaša na to, koliko svobode imajo zaposleni med delom. V nekaterih podjetjih to pomeni, da zaposleni sami določijo svoj urnik, v drugih pa, da se lahko sami odločijo, kako opravljajo svoje delo. Ne glede na to pa višja stopnja avtonomije povzroča večje zadovoljstvo tako v poklicni kot v osebni sferi. Prvo hipotezo sem potrdila in dokazala, da obstaja statistično značilna povezava med stopnjo avtonomije na delovnem mestu in stopnjo zadovoljstva z delom in življenjem nasploh. Na stopnjo zadovoljstva zaposlenega lahko sicer vpliva veliko dejavnikov, vendar je avtonomija še vedno eden izmed pomembnejših. Avtonomija pri delu pa je tudi pogoj za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ki je osrednja tema mojega raziskovalnega problema, zato sem si s potrditvijo prve hipoteze utrla pot k preverjanju druge hipoteze.

V okviru druge hipoteze sem preverjala povezavo med proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja in zadovoljstvom z delom in življenjem. Razmerje med proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja in zadovoljstvom je mogoče razložiti z modelom JD-R, kot sem to storila

v poglavju 2.3. Posamezniki s proaktivnim pristopom k oblikovanju delovnega okolja ustvarjajo bolj smiselno in pozitivno izkušnjo, zaradi česar se pri takih osebah oblikuje pozitiven odnos do dela, kar privede do zadovoljstva (Bakker, Timms & Derks, 2012). Proaktivno preoblikovanje načinov dela človeka okrepi, kar vodi k višji stopnji zadovoljstva pri delu in do pozitivnih organizacijskih rezultatov, kot je npr. pripadnost organizaciji (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Zaposleni, ki so proaktivni pri oblikovanju svojega delovnega okolja, imajo tudi večjo verjetnost za boljše počutje, saj naj bi čutili večji nadzor nad svojim okoljem (Tims & Bakker, 2009). Zaradi tega menim, da se bo pri posameznikih, ki pogosteje samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, pokazalo višje zadovoljstvo z delom in življenjem. S pomočjo regresijske analize sem potrdila tudi drugo hipotezo, ki pravi, da imajo zaposleni, ki pogosteje izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja, višje zadovoljstvo z delom in življenjem.

Ker je avtonomija pomemben predhodnik proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, sem bila pri raziskavi pozorna tudi na stopnjo avtonomije anketirancev. Stopnja avtonomije med anketiranci je srednje visoka, saj se povprečne vrednosti občutka avtonomije na delovnem mestu gibljejo med 2,31 in 2,53. Avtonomija je pomembna za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ni pa nujna. Pomeni le, da bodo zaposleni z več avtonomije lažje urejali svoje delovno okolje po svoje, medtem ko bodo tisti, ki je imajo manj, morali vložiti več truda in napora (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Na osnovi teoretične podlage sem postavila tretjo hipotezo, ki pravi, da zaposleni z več avtonomije pogosteje izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja. Hipotezo sem s pomočjo statističnih testov potrdila in tako tudi potrjujem obstoj povezave med avtonomijo in proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja.

V okviru četrte hipoteze sem preverjala, ali obstaja povezava med proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja in stresom na delovnem mestu. Predvidevala sem, da obstaja negativna povezava med dejavnikoma, kar pomeni, da naj bi imeli zaposleni, ki v večji meri izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja, manj stresa na delovnem mestu. S četrto hipotezo sem želela podpreti tretjo hipotezo, ki povezuje proaktivno oblikovanje delovnega okolja in zadovoljstvo, zato sem predvidevala, da bodo anketiranci, ki se ukvarjajo s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja in so posledično bolj zadovoljni, doživljali tudi manj stresa v službi. Zadnje hipoteze s pomočjo regresijske analize nisem mogla potrditi, saj povezava med spremenljivkama ni bila negativna. Še več, povezava je bila statistično značilno pozitivna, kar pomeni, da je stres na delovnem mestu prisoten pri anketirancih, ki izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja. Ob iskanju razlage rezultata sem najprej preverila splošno stopnjo stresa med anketiranci, ki je zmerne do srednje. Skleпам, da z večjo stopnjo avtonomije pride tudi višja odgovornost do rezultatov dela, kar lahko povzroči več stresa na delovnem mestu. Kar 40 % anketirancev pa opravlja vodstvene naloge na svojih delovnih mestih, kar pomeni več avtonomije in posledično več stresa. Odgovore za dobljeni rezultat pa sem poiskala tudi v strokovni literaturi.

Obstaja veliko različnih razlogov nastanka stresa v službi; zahteve, nadzor, odnosi, podpora, spremembe itd. (Omar in drugi, 2011), ki jih v okviru svoje raziskavi nisem proučevala. Prav tako so lahko osebe na istem delovnem mestu podvržene enakim učinkom, vendar bodo različno doživljale določene situacije. Vsak posameznik ima namreč drugačen prag odpornosti in obvladovanja stresa (Baron & Greenberg, 2003). Pomemben pa je tudi podatek, da ima več kot tretjina (37 %) anketirancev manj kot 5 let delovnih izkušenj. Delovne izkušnje namreč povečujejo gotovost zaposlenih, krepijo njihovo sposobnost, poleg tega se pa z leti gradijo tudi izkušnje, kako obvladovati različne stresorje na delovnem mestu (Saragih, 2011). Potencialna tveganja pri proaktivnem oblikovanju delovnega okolja sta tudi nastanek stresa in občutek izgorelosti (Dik, Byrne & Steger, 2013), zato sta pomembna strateško načrtovanje in vključevanje vodstva v proces proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, če organizacija želi optimalne rezultate.

5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na osnovi pregleda strokovne literature in empirične raziskave prispeva k boljšemu razumevanju proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, avtonomije in zadovoljstva na delovnem mestu. Izbrana tematika temelji na sinergiji avtonomije in proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, posledica te sinergije med pojmom pa je zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo na delovnem mestu je priljubljena tema raziskovalcev že več desetletij. Splošno zadovoljstvo z delovnim mestom je bistveni vidik kariernega razvoja posameznika (Jepson & Sheu, 2003), poleg tega pa ima tudi velik pomen za organizacijo (Lambert, Hogan & Barton, 2001).

Eden izmed ciljev naše študije je bil ugotoviti, ali različne stopnje avtonomije vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati so pokazali, da obstaja povezava med stopnjo samostojnosti na delovnem mestu in zadovoljstvom z delom in življenjem zaposlenih. Naše ugotovitve kažejo na vzajemni proces, ki nastaja med proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja in avtonomijo; zaposleni lahko proaktivno spreminjajo svoja delovna mesta tako, da imajo pri svojih nalogah večjo odločevalno moč in obratno, večja avtonomija spodbuja razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja in s tem vključevanje zaposlenih v oblikovanje delovnih mest organizacije. Naše ugotovitve so v skladu z ugotovitvami številnih raziskovalcev, ki so raziskovali sinergijo med zadovoljstvom in proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja. V skladu s študijami, ki ugotavljajo, da je avtonomija v povezavi s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja povezana z zadovoljstvom (Tims, Bakker & Derks, 2013; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015), pa ugotavljamo tudi, da oba dejavnika neodvisno napovedujeta zadovoljstvo na delovnem mestu. Še vedno pa je pomanjkanje avtonomije eden od izzivov, ki jih je treba rešiti pred uvedbo proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja pomeni spreminjanje načina dela od spodaj navzgor. Predvsem skozi preoblikovanje delovnih nalog, ki jih je mogoče spreminjati z

namenom, da bilo bi delo bolj smiselno, lahko zaposleni uvedejo spremembe na področju svojih delovnih mest, vzpodbudijo pa lahko tudi nastanek sprememb v organizacijah, za katere delajo (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013). Proaktivno oblikovanje delovnega okolja pa se pojavlja tudi skozi preoblikovanje odnosov na delovnem mestu (socialna komponenta) in skozi spremembe zaznavanja delovnega okolja (kognitivna komponenta), ki povečuje smiselnost dela. Vse tri oblike vzajemno oblikujejo izkušnjo zaposlenega (Dik, Byrne & Steger, 2013; Laschinger, Purdy & Almost, 2007; (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003), zato sem tudi sama vključila vse tri komponente v svoj vprašalnik, s katerim sem merila obseg proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

Dodatno sem ugotovila, da anketiranci v večini izvajajo proaktivno oblikovanje delovnega okolja skozi preoblikovanje odnosov na delovnem mestu, saj so na osnovi 5-stopenjske Likartove lestvice najvišje opredelili ravno vrednosti »Prizadevam si, da dobro spoznam ljudi na delovnem mestu« in »Sem del dejavnosti in situacij, ki vzpostavljajo odnose s sodelavci«. Kakovostne povezave med ljudmi so povečane z bolj pozitivno delovno naravnostjo in so ključne pri tem, kako zaposleni razumejo svoje delo in sebe v službi (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003).

Odkrila sem, da je anketirancem najpomembnejša socialna komponenta. Odgovor za ta rezultat sem poiskala v empiričnem strokovnem prispevku, kjer je Koporec (2006) ugotavljal, ali obstajajo razlike med stopnjo izobrazbe in prijateljstvom na delovnem mestu. Statistično značilne razlike je avtor našel pri dimenziji »Priložnosti«, kar pomeni, da so v slovenskih organizacijah več priložnosti za prijateljstvo zaznali tisti, ki so dosegli univerzitetno stopnjo izobrazbe, najmanj pa tisti z osnovno stopnjo. Demografski podatki anketirancev pa kažejo, da je 59 % takih, ki so končali univerzitetno izobrazbo, zato lahko predvidevam, da ima poleg drugih dejavnikov tudi izobrazba vpliv na izbiro pristopa k proaktivnemu oblikovanju delovnega okolja. Del pojasnila dobljenega rezultata pa lahko iščem tudi v spolni strukturi anketiranih; kar 63 % anketiranih je bilo žensk. Kot navajata Argyle in Henderson (1985), imajo ženske več prijateljev na delu kot moški.

5.3 Priporočila za organizacije

Zaradi vse večjega zanimanja organizacij za to, kaj povzroča zadovoljstvo njihovih zaposlenih, so ugotovitve moje študije pomembne za delodajalce. Organizacije so začele dojemati, kako pomembno je, da so zaposleni srečni, saj se njihovo zadovoljstvo kaže v njihovem uspehu in produktivnosti na delovnem mestu. Naloga delodajalcev je, da identificirajo, kaj motivira vsakega posameznika v organizaciji za učinkovito delo. Če so zaposleni zadovoljni, svoje delo opravljajo bolj uspešno in učinkovito, kot če so nezadovoljni s svojim delom. Delodajalci z zagotavljanjem zadovoljstva prihranijo čas in denar za stroške iskanja in usposabljanja novih zaposlenih, s tem pa zmanjšajo stopnjo fluktuacije. Poleg tega pa je ogromna posledica zadovoljstva večja organizacijska zavzetost oz. pripadnost podjetju/organizaciji (Jex, 2002). Ugotovila sem tudi, da večja samostojnost

pri delu vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato je pomembno, da delodajalci razumejo, kdaj in na kakšen način zaposleni potrebuje avtonomijo pri svojem delu, da to opravi dobro in je z njim zadovoljen. Večja avtonomija zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost pri izbiri načina dela (Troyer, Mueller & Osinsky, 2000). Dodatno pa povečan samonadzor nad delovnim okoljem motivira zaposlene, da poskušajo obvladati več kot le svoje vsakodnevne naloge (Parker, 1998). Praktične posledice avtonomnega upravljanja s časom na delovnem mestu prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev (Hornung & Rousseau, 2007).

Pričakovanja zaposlenih glede avtonomnega dela in sprejemanja lastnih odločitev v organizacijah narašča, vedno več ljudi pa išče zaposlitev, ki ne samo plača račune, temveč tudi zagotavlja priložnosti za osebni razvoj, izpopolnitev in dobro počutje. Zaposleni vse pogosteje iščejo smisel, srečo in socialne povezave na področju svojega dela, prav tako tudi možnosti za neprestano učenje in usposabljanje (Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015). Delodajalci imajo zato koristi od spodbujanja razvoja proaktivnega pristopa oz. »job craftinga«, tako da presegajo tradicionalne spodbude in podpirajo tudi psihološko delovanje in duševno zdravje svojih zaposlenih.

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja pozitivno vpliva na individualno in organizacijsko uspešnost, zato morajo delodajalci ustvariti pogoje, ki spodbujajo razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja. Ustvarjanje pogojev pa se začne z razvijanjem avtonomije zaposlenega, v okviru katere imajo zaposleni prostor prilagajati svoja delovna mesta, tako da ustrezajo njihovim kompetencam in željam, hkrati pa izpolnjujejo ustrezne organizacijske cilje. Zelo restriktivna zasnova delovnih mest namreč zaposlene omejuje, da spreminjajo način opravljanja nalog, prevzemajo dodatne naloge, spreminjajo interakcije z drugimi oddelki ali doživljajo svoje delo kot smiselno.

Prvi korak za organizacije oz. njihove kadrovske oddelke je pogovor z zaposlenimi in njihovo spodbujanje k razmišljanju, kako bi lahko sami izboljšali svoje delo. Če želijo podjetja spodbujati proaktivno oblikovanje delovnega okolja, je velikega pomena zagotavljanje dovolj visoke avtonomije zaposlenih. Višja je avtonomija, večja je verjetnost, da se bodo zaposleni začeli ukvarjati s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja. Sklep je potrdila moja raziskava, pa tudi druge empirične raziskave priznanih raziskovalcev, ki sem jih citirala. Po njihovih raziskavah sodeč, pa so tudi individualne vedenjske značilnosti povezane s proaktivnim vedenjem, vendar sama tega nisem raziskovala.

Proaktivno oblikovanje delovnega okolja pa nima vedno pozitivnih posledic. Če ni zasnovano v povezavi z organizacijskimi cilji, lahko povzroči neugodne učinke za delovanje organizacije. Delodajalci morajo zato ustvariti in vzdrževati kontekst dela, ki spodbuja proaktivno oblikovanje delovnega okolja, ki je koristno tako za posameznika kot za organizacijo. Pozornost pa morajo nameniti tudi situacijam, ko zaposleni začnejo razvijati proaktivno oblikovanje delovnega okolja brez vednosti vodstva in usmeritev managementa. Ohranjanje odprtega načina komuniciranja z zaposlenimi glede njihovih želja in potreb ter jasno izraženi cilji na vseh ravneh organizacije so pomembni elementi pri razvoju

proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ki je učinkovit tako za organizacijo kot za njene zaposlene.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

V okviru izvajanja raziskave med zaposlenimi v slovenskih podjetjih je treba upoštevati določene omejitve. Največja omejitev moje raziskave na empirični ravni je velikost vzorca anketirancev, ki je problematičen predvsem zato, ker oslabi statistično moč rezultatov. To je sicer pogosta težava vprašalnikov, ki so daljši, saj je več udeležencev izgubilo zanimanje in so nekje na sredini prenehali z reševanjem vprašalnika. V nadaljnjih raziskavah bi se morali osredotočiti na krajše vprašalnike, kar bi verjetno privedlo do manjšega števila manjkajočih vrednosti.

Določene omejitve izhajajo tudi iz metode elektronskega anketiranja, saj anketar ni prisoten pri izvajanju, kar pa lahko povzroči napačno interpretacijo vprašanj in odgovorov. Prav tako anketiranci v primeru nejasnosti niso mogli komunicirati z mano.

Moja raziskava je potrdila obstoj povezav med proučevanimi spremenljivkami, za razjasnitev nekaterih pa bi bilo treba izvesti dodatne raziskave, ki presegajo okvir magistrskega dela.

Zaposleni z višjo stopnjo avtonomije so bili, po moji raziskavi sodeč, bolj zadovoljni s svojim delom in življenjem. Pomembno pa je zavedanje, da avtonomija ni neskončen pojem in da je za vsako delovno mesto treba presoditi, koliko avtonomije je potrebno za uspešno opravljanje nalog. Obstajajo zaposleni, ki imajo premalo avtonomije, kot tudi zaposleni, ki je imajo preveč. Posledici obojega sta lahko nezadovoljstvo in neuspeh. Prilagoditev samostojnosti dela je tudi odvisna od vsakega posameznika in njegovih kompetenc ter njegove odgovornosti do dela (Simmering, Colquitt, Noe & Porter, 2003). Prihodnje raziskave bi morale bolj poglobljeno proučevati, kako se posamezniki odzivajo, ko se soočajo s preveč avtonomije.

Raziskovalno delo je potrdilo sinergijo med proučevanimi spremenljivkami, v prihodnosti pa bi bilo treba nadaljevati z vključevanjem dodatnih spremenljivk, ki niso bile raziskane v tej študiji, kot je npr. vpliv področja dela na stopnjo avtonomije ali vpliv višine plače na zadovoljstvo z delom.

SKLEP

Raziskovalno delo je odkrilo vlogo proaktivnega oblikovanja delovnega okolja med avtonomijo in zadovoljstvom na delovnem mestu, kar je v skladu s preteklimi raziskavami. Proaktivno oblikovanje dela ali »job crafting« pomeni bistveno spreminjanje nalog, odnosov in dojemanja delovnih mest zaposlenih (Berg, Grant & Johnson, 2010), glavna predpostavka pa je, da ostanemo v isti vlogi v podjetju in istočasno pridobimo globlji pomen našega

delovnega mesta, s spremembo tega, kako nekaj počnemo in kakšen odnos imamo do svojega dela. Proaktivno oblikovanje delovnega okolja pomeni tudi spreminjanje načina dela od spodaj navzgor. Naša raziskava je pokazala, da proaktivno oblikovanje delovnega okolja v večji meri izvajajo zaposleni, ki imajo na svojem delovnem mestu več avtonomije. Avtonomija je sicer pomembna za razvoj proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ni pa nujna. Tisti z več manj avtonomije bodo morali vložiti več truda in npora v proces proaktivnega oblikovanja delovnega okolja.

V teoriji sem identificirala več različnih oblik proaktivnega oblikovanja delovnega okolja, ki se pojavljajo. Skozi preoblikovanje delovnih nalog, odnosov v delovnem okolju ter skozi spremembe zaznavanja delovnega okolja se dogajajo največje spremembe na delovnih mestih. Moja raziskava je pokazala, da se proaktivno oblikovanje delovnega okolja v slovenskih organizacijah največkrat odvija skozi socialno komponento, predvsem skozi izgradnjo novih odnosov na delovnem mestu, ki zaposlenim daje občutek vrednosti in popolnosti, kakovostne povezave med ljudmi pa so povezane z bolj pozitivno delovno naravnostjo.

Tako avtonomija kot proaktivno oblikovanje delovnega okolja imata velik vpliv na zadovoljstvo z delom in življenjem. Raziskovanje zadovoljstva na delovnem mestu je pomembno področje raziskovanja, sploh za organizacije. Nezadovoljstvo na delovnem mestu lahko privede do večje fluktuacije zaposlenih, slabših delovnih rezultatov in posledično slabšega poslovanja (Lambert, Hogan & Barton, 2001), po drugi strani pa zadovoljstvo prinaša pozitivne rezultate, kot so delovna angažiranost, organizacijska zavzetost, dobro počutje, višja produktivnost in manjša odsotnost zaposlenih (Illiescu, Ispas, Sulea & Ilie, 2015). V okviru raziskave sem ugotovila, da so zaposleni v slovenskih organizacijah v povprečju srednje zadovoljni s svojim delom in življenjem, predvsem pa se njihovo delo ujema z njihovim zasebnim življenjem. Podobne vrednosti sem dobila tudi pri avtonomiji in proaktivnem oblikovanju delovnega okolja, pri odstopanju vrednosti pa sem potrdila obstoj linearne povezave med spremenljivkami. Če se avtonomija in proaktivno oblikovanje delovnega okolja povečata/zmanjšata, se statistično značilno poveča/zmanjša tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Dandanes se številna podjetja soočajo s težavami iskanja kvalificirane delovne sile, proces iskanja in usposabljanja pa je v večini drag in časovno zahteven. Zadovoljstvo zaposlenih bi zato moralo biti eden izmed pomembnejših ciljev vsake organizacije. Moja raziskava je identificirala in potrdila pomembna dejavnika zadovoljstva, kot sta avtonomija in proaktivno oblikovanje delovnega okolja, s spodbujanjem katerih lahko podjetja to dosežejo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abramis, D. J. (1990). Play in work: Childish hedonism or adult enthusiasm? *American Behavioral Scientist*, 33(3), 353–373.

2. AJPES. (2020, 9. januar). *Poslovni register Slovenije*. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz https://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila
3. Argyle, M. & Henderson, M. (1985). *The anatomy of relationships*. London: Penguin books.
4. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
5. Bakker, A. B. & Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(1), 47–65.
6. Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K. & de Vries, J. D. (2020). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, 1–6.
7. Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
8. Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
9. Barnett, J. M. (2007). The nature of playfulness in young adults. *Personality and Individual Differences*, 43(4), 949–958.
10. Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). *Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
11. Berg, J. M., Grant, A. M. & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994.
12. Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 158–186.
13. Brewer, M. B. & Chen, Y. (2007). Where (and who) are collectives in collectivism: Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review*, 114, 133–151.
14. Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522.
15. Bunderson, J. S. & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zoo-keepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57.
16. Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
17. Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29, 783–792.
18. Chiang, C. & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of

- organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
19. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
 20. Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
 21. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
 22. Dik, B. J., Byrne, Z. S. & Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
 23. Dobbin, F. & Boychuck, T. (1999). National employment systems and job autonomy: Why job autonomy is high in the Nordic countries and low in the United States, Canada and Australia? *Organizational studies*, 20, 257–291.
 24. Drori, G. S., Jang, Y. S. & Meyer, J. W. (2006). Sources of rationalized governance: Cross-cultural longitudinal analyses, 1985–2002. *Administrative Science Quarterly*, 51, 205–229.
 25. Dutton, J. & Heapy, E. (2003). *The power of high-quality connections at work*. San Francisco: Berrett-Koehler.
 26. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
 27. Erez, M. (2008). Social-cultural influences on work motivation. V R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard, *Work motivation: Past, present, and future* (str. 501–538). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
 28. Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of organizational behavior*, 31(2–3), 289–400.
 29. Frese, M., Garst, H. & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084, 1102.
 30. Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
 31. Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (doktorska disertacija). Pittsburgh: University of Pittsburgh.
 32. Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
 33. Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research of Organizational Behavior*, 28, 3–34.

34. Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
35. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–170.
36. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
37. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
38. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis*. Kennesaw State University
39. Hakanen, J. J. & Peeters, M. (2015). Who are job crafters? A longitudinal study on How Different Work-related States Predict Each Other and Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25(3), 1–10.
40. Herzberg, D. R., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
41. Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
42. House, R. J., Hanges, P. W., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
43. Hofstede, G. (2001). *Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
44. Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job - proactive in change how autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401–426.
45. Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J. & Ilgen, D. R. (2007). Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding to maximize and minimize trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 885–889.
46. Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 165–207.
47. Illiescu, D., Ispas, D., Sulea, C. & Ilie, A. (2015). Vocational fit and counterproductive work behaviors: A self-regulation perspective. *Journal of applied psychology*, 100(1), 21–39.
48. Jepson, D. A. & Sheu, H. B. (2003). General Job Satisfaction from a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages. *The Career Development Quarterly*, 52(2), 162–179.
49. Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.
50. Kalinski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.

51. Kim, H., Im, J., & Hailin, Q. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
52. Knight, C., Tims, M., Gawke, J. & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103522.
53. Koporec, A. (2006). Razširjenost prijateljstva v nekaterih slovenskih organizacijah. *Psihološka obzorja*, 15(4), 85–96.
54. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
55. Lam, S. S. K., Chen, X. P. & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of all allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45, 905–915.
56. Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
57. Landy, F. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st century*. Boston, MA: McGraw-Hill.
58. Laschinger, H., Purdy, N. & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *The journal of nursing administration*, 37(7/8), 221–229.
59. Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470.
60. Leana, C., Appelbaum, E. & Scevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management*, 52(6), 1169–1192.
61. Levenson, L., Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2009). Managing cultural diversity and perceived organizational support: Evidence from Australia. *International journal of manpower*, 30(4), 377-392.
62. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297–1343.
63. Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23(1), 25–36.
64. Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
65. Mattarelli, E. & Tagliaventi, M. R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*, 52(5), 585–620.
66. Millan, J. M., Hessels, J., Thurik, R. & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small business economics*, 40(3), 651–670.

67. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
68. Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson Education.
69. Nadiri, H. & Tanova, C. (2019). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33–41.
70. Nguyen, A. N., Taylor, J. & Bradley, S. (2003). Job autonomy and job satisfaction: new evidence. *Research Gate*. Pridobljeno 5. avgusta 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/5161837_Job_autonomy_and_job_satisfaction_new_evidence
71. Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quaterly*, 29(2), 172–191.
72. Nyberg, A. J. & Ployhart, R. E. (2013). Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109–131.
73. Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what is was and not what it will be: the future of job sedign research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463–479.
74. Omar, F., Halim, F. W., Zainah, A. Z., Farhadi, H., Nasir, R. & Khairudin, R. (2011). Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior. *World Applied Science Journal*, 12(6), 46–51.
75. Parker, S. K. (1998). Enchancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal od Applied Psychology*, 83(1), 835–852.
76. Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827–892.
77. Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. D. & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 44(1), 161–190.
78. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work management. *Journal od Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
79. Reynolds, J. (2004). When too much is not enough: Actual and preferred work hours in the United States and abroad. *Sociological Forum*, 19, 89–120.
80. Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J, Drasgow, F. & Lawler, J. J. (2004). Empowerment and continuous impoverment in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimension of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85, 643–658.
81. Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research and organizational behavior*, 30, 91–127.
82. Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.

83. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 21(7), 600–619.
84. Ryan, R. & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
85. Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervining Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215.
86. Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B. & van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, 500–517.
87. Schoberova, M. (2015). Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and Managers Co-Creating Meaningful and Productive Work and Personal Development Discussion. *Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects*, 87, 56.
88. Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
89. Simmering, P. C., Colquitt, J. A., Noe, R. A. & Porter, C. L. (2003). Conscientiousness, Autonomy fit, and development: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 954–963.
90. Slemp, G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(7), 1–17.
91. Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005–1016.
92. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage publication.
93. Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539–1559.
94. Thompson, A. C. & Prottas, D. J. (2005). Relationship Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 110–118.
95. Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
96. Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
97. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Managemen*, 38(4), 427–454.

98. Trist, E. L. (1981). The sociotechnical perspective. V A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (ur.), *Perspectives on organization design and behavior* (str. 19–75). New York: Wiley.
99. Troyer, L., Mueller, C. W. & Osinsky, P. I. (2000). Who's the boss? A role-theoretic analysis of costumer work. *Work and Occupations*, 27(3), 1519–1542.
100. Van Gelderen, M. & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32.
101. Van Vleet, M. & Feeney, B. C. (2015). Young at heart: A perspective for advancing research on play in adulthood. *Perspectives on Psychological Science*, 10(5), 639–645.
102. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173–194.
103. Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. V A. B. Bakker (ur.), *Advances in positive organizational psychology* (str. 281–302). Bingley: Emerald Group Publishing.
104. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
105. Wrzesniewski, A., Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114–117.
106. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Reserch in Orhanizational Behavior*, 25, 93–135.
107. Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Pred vami je anketa, ki so jo pripravili študentje magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Namen ankete je raziskati, kako lahko v digitalni dobi oblikujemo delovno okolje na način, da bo delo čim bolj prijazno zaposlenim, hkrati pa omogočilo organizacijam doseganje trajnostno vzdržnih ciljev. Vprašanja v anketi se nanašajo na vaše lastne zaznave, mnenja in občutke. Ni pravih ali napačnih odgovorov – odgovarjajte kar se da iskreno. Sodelovanje v anketi je povsem prostovoljne narave; anketa je anonimna, z odgovori se bo ravnalo v skladu z usmeritvami Evropske komisije za etiko v raziskovanju. V primeru vprašanj in nejasnosti se obrnite na enega od mentorjev študentov, ki sodelujejo v projektu - izr. prof. dr. Mateja Černeta (matej.cerne@ef.uni-lj.si) ali doc. dr. Darijo Aleksić (darija.aleksic@ef.uni-lj.si). S klikom na ukaz 'Naslednja stran' boste začeli z izpolnjevanjem ankete.

XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?

- ☐ Šolajoči
- ☐ Delovno aktivni
- ☐ Neaktivni
- ☐ Brezposelni

IF (1) XDS2a4 = [1]

Q1 - Ali opravljate delo preko študentskega servisa?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q2 - Prosimo, da označite področje vašega dela.

- ☐ 1 Administracija
- ☐ 2 Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija
- ☐ 3 Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije
- ☐ 4 Gostinstvo in turizem
- ☐ 5 Gradbeništvo, geodezija in arhitektura
- ☐ 6 Izobraževanje, kultura in šport
- ☐ 7 Kmetijstvo, gozdarstvo
- ☐ 8. Prodaja in komerciala
- ☐ 9 Kreativa, design
- ☐ 10 Lesarstvo
- ☐ 11 Marketing, PR in mediji
- ☐ 12 Naravoslovje
- ☐ 13 Osebne storitve in varovanje
- ☐ 14 Pravo in družboslovje
- ☐ 15 Prehrambena industrija
- ☐ 16 Proizvodnja
- ☐ 17 Računalništvo in programiranje
- ☐ 18 Tehnične storitve, strojništvo
- ☐ 19 Znanost, tehnologija
- ☐ 20 Zdravstvo
- ☐ 21 Drugo

BLOK (2) (Demografija)**Q5 - To vprašanje se nanaša na vašo lastno inovativnost pri delu. Kako pogosto ...**

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
... pozornost namenjate zadevam, ki niso del vašega vsakodnevnega dela?	☐	☐	☐	☐	☐
... raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve?	☐	☐	☐	☐	☐
... iščete nove delovne metode, tehnike ali instrumente?	☐	☐	☐	☐	☐
... oblikujete originalne rešitve za probleme?	☐	☐	☐	☐	☐
... najdete nove pristope za izvedbo nalog?	☐	☐	☐	☐	☐
... navdušite pomembne člane organizacije nad inovativnimi idejami?	☐	☐	☐	☐	☐
... poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?	☐	☐	☐	☐	☐
... sistematično uvajate inovativne ideje v delovne postopke?	☐	☐	☐	☐	☐
... prispevate k implementaciji novih idej?	☐	☐	☐	☐	☐
... se potrudite za razvoj novih stvari?	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Demografija)**SWLB - Zadovoljstvo z delom in življenjem. Na podlagi ocene preteklih dveh tednov navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Kako zadovoljni ste ...**

	1 Zelo nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Nevtralen	4 Zadovoljen	5 Zelo zadovoljen
z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delo in zasebno življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem.	☐	☐	☐	☐	☐
z vašimi sposobnostmi, da uravnotežite potrebe po delu s potrebami iz vašega zasebnega življenja.	☐	☐	☐	☐	☐
s priložnostmi, ki jih imate, da svoje delo dobro opravite in kljub delu ustrezno opravite tudi zasebne obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Demografija)**Jcraft - To vprašanje se nanaša na to, v kolikšni meri samoiniciativno preoblikujete svoje delo. Prosimo, da navedete v kolikšni meri sami spreminjate svoje delo.**

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
Uvajam nove pristope za izboljšanje svojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Spreminjam obseg ali vrsto zadolžitev, ki jih opravljam na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
Uvajam nove delovne naloge, ki bolje ustrezajo mojim spretnostim in interesom.	☐	☐	☐	☐	☐
Spreminjam manjše postopke, za katere menim, da niso produktivni.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
Mislim na to, kako moja služba daje pomen mojemu življenju.	☐	☐	☐	☐	☐
Razmišljam o načinih, kako moje delo pozitivno vpliva na moje življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Razmišljam o vlogi, ki jo ima delo za moje splošno dobro počutje.	☐	☐	☐	☐	☐
Sem del dejavnosti in situacij, ki vzpostavljajo odnose s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Prizadevam si, da dobro spoznam ljudi na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Demografija)

JDAutonomy -

Oblikovanje dela. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Na delovnem mestu lahko sprejemam lastne odločitve glede razporejanja delovnega urnika.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovno mesto mi omogoča, da načrtujem, kako bom opravil svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovno mesto zagotavlja precejšnjo samostojnost pri sprejemanju odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Demografija)

Stres - Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
V službi moram opraviti ogromno dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času.	☐	☐	☐	☐	☐
V službi moram trdo delati.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu moram biti zelo osredotočen.	☐	☐	☐	☐	☐
Opravljam težko delo, ki zahteva visoko raven znanja in spretnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Med delovnim časom moram nenehno razmišljati o svojem delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Sam si narekujem tempo dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Samostojno lahko določam vrstni red opravljanja delovnih nalog in način izvedbe nalog.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Pogosto lahko komuniciram z nadrejenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto lahko komuniciram s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
V primeru težav, se lahko zanesem na svojega nadrejenega.	☐	☐	☐	☐	☐
V primeru težav, se lahko zanesem na svoje sodelavce.	☐	☐	☐	☐	☐
Nadrejeni si prijazno vzame čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljen sem s svojim delom.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Demografija)

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

BLOK (2) (Demografija)

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
☐ 21 - 40 let
☐ 41 - 60 let
☐ 61 let ali več

BLOK (2) (Demografija)

XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Manj kot srednja šola
☐ Srednja šola
☐ Višja ali visoka šola
☐ Univerzitetna izobrazba
☐ Magisterij ali doktorat

BLOK (2) (Demografija)

Q14 - Koliko let delovnih izkušenj imate?

BLOK (2) (Demografija)

Zaposlitev - Kakšen je status vaše zaposlitve?

- ☐ Zaposlen za določen čas
☐ Zaposlen za nedoločen čas
☐ Drugo:

BLOK (2) (Demografija)

Velikost - Označite velikost podjetja, v katerem delate.

- ☐ Mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- ☐ Malo (od 10 do 49 zaposlenih)
- ☐ Srednje (od 50 do 249 zaposlenih)
- ☐ Veliko (250 in več zaposlenih)

BLOK (2) (Demografija)

Q15 - Prosimo, da navedete število otrok, ki živijo v vašem gospodinjstvu.

BLOK (2) (Demografija)

Manager - Ali pri svojem delu opravljate vodstvene naloge?

- ☐ DA
- ☐ NE

Priloga 2: Analiza odgovorov

XDS2a4	Kakšen je vaš trenutni status?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Šolajoči)	53	22 %	22 %	22 %
	2 (Delovno aktivni)	179	74 %	75 %	97 %
	3 (Neaktivni)	2	1 %	1 %	98 %
	4 (Brezposelni)	6	2 %	3 %	100 %
Veljavni	Skupaj	240	99 %	100 %	

Povprečje	1.8	Std. odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

Q1	Ali opravljate delo preko študentskega servisa?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da)	49	20 %	92 %	92 %
	2 (Ne)	4	2 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	53	22 %	100 %	

Povprečje	1.1	Std. odklon	0.3
-----------	-----	-------------	-----

Q2	Prosimo, da označite področje vašega dela.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (1 Administracija)	14	6 %	7 %	7 %
	2 (2 Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija)	32	13 %	15 %	22 %
	3 (3 Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije)	5	2 %	2 %	24 %
	4 (4 Gostinstvo in turizem)	16	7 %	8 %	32 %
	5 (5 Gradbeništvo, geodezija in arhitektura)	3	1 %	1 %	33 %
	6 (6 Izobraževanje, kultura in šport)	36	15 %	17 %	50 %
	7 (7 Kmetijstvo, gozdarstvo)	1	0 %	0 %	51 %
	8 (8. Prodaja in komerciala)	21	9 %	10 %	61 %
	9 (9 Kreativa, design)	2	1 %	1 %	62 %
	10 (10 Lesarstvo)	1	0 %	0 %	62 %
	11 (11 Marketing, PR in mediji)	17	7 %	8 %	70 %
	12 (12 Naravoslovje)	1	0 %	0 %	71 %
	13 (13 Osebnе storitve in varovanje)	3	1 %	1 %	72 %
	14 (14 Pravo in družboslovje)	12	5 %	6 %	78 %
	15 (15 Prehrabena industrija)	0	0 %	0 %	78 %
	16 (16 Proizvodnja)	4	2 %	2 %	80 %
	17 (17 Računalništvo in programiranje)	4	2 %	2 %	82 %
	18 (18 Tehnične storitve, strojništvo)	7	3 %	3 %	85 %
	19 (19 Znanost, tehnologija)	5	2 %	2 %	87 %
	20 (20 Zdravstvo)	7	3 %	3 %	91 %
	21 (21 Drugo)	20	8 %	9 %	100 %
Veljavni	Skupaj	211	87 %	100 %	

Povprečje	9.1	Std. odklon	6.6
-----------	-----	-------------	-----

SWLB	Zadovoljstvo z delom in življenjem. Na podlagi ocene preteklih dveh tednov navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Kako zadovoljni ste ...										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 Zelo nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Nevtralen	4 Zadovoljen	5 Zelo zadovoljen	Skupaj				
SWLBa	z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delo in zasebno življenje.	3 (2 %)	26 (14 %)	61 (33 %)	73 (40 %)	21 (11 %)	184 (100 %)	184	242	3.5	0.9

SWLB	Zadovoljstvo z delom in življenjem. Na podlagi ocene preteklih dveh tednov navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Kako zadovoljni ste ...										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	std. odklon
SWLBb	z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje.	3 (2 %)	22 (13 %)	51 (29 %)	83 (47 %)	17 (10 %)	176 (100 %)	176	242	3.5	0.9
SWLBc	s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem.	1 (1 %)	21 (12 %)	55 (31 %)	78 (44 %)	21 (12 %)	176 (100 %)	176	242	3.6	0.9
SWLBd	z vašimi sposobnostmi, da uravnotežite potrebe po delu s potrebami iz vašega zasebnega življenja.	3 (2 %)	27 (15 %)	52 (30 %)	79 (45 %)	15 (9 %)	176 (100 %)	176	242	3.4	0.9
SWLBe	s priložnostmi, ki jih imate, da svoje delo dobro opravite in kljub delu ustrezno opravite tudi zasebne obveznosti.	4 (2 %)	26 (15 %)	38 (22 %)	89 (51 %)	17 (10 %)	174 (100 %)	174	242	3.5	0.9

Jcraft	To vprašanje se nanaša na to, v kolikšni meri samoiniciativno preoblikujete svoje delo. Prosimo, da navedete v kolikšni meri sami spreminjate svoje delo.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	std. odklon
		Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto	Skupaj				
Jcrafta	Uvajam nove pristope za izboljšanje svojega dela.	9 (6 %)	18 (12 %)	46 (32 %)	59 (41 %)	13 (9 %)	145 (100 %)	145	242	3.3	1.0
Jcraftb	Spreminjam obseg ali vrsto zadolžitev, ki jih opravljam na delovnem mestu.	12 (8 %)	24 (17 %)	52 (36 %)	43 (30 %)	12 (8 %)	143 (100 %)	143	242	3.1	1.1
Jcraftc	Uvajam nove delovne naloge, ki bolje ustrezajo mojim spretnostim in interesom.	20 (14 %)	26 (18 %)	45 (32 %)	38 (27 %)	12 (9 %)	141 (100 %)	141	242	3.0	1.2
Jcraftd	Spreminjam manjše postopke, za katere menim, da niso produktivni.	5 (4 %)	30 (21 %)	40 (28 %)	49 (35 %)	17 (12 %)	141 (100 %)	141	242	3.3	1.0
Jcrafte	Mislím na to, kako moja služba daje pomen mojemu življenju.	19 (13 %)	19 (13 %)	42 (30 %)	49 (35 %)	12 (9 %)	141 (100 %)	141	242	3.1	1.2
Jcraftf	Razmišljam o načinih, kako moje delo pozitivno vpliva na moje življenje.	13 (9 %)	16 (11 %)	44 (31 %)	58 (41 %)	10 (7 %)	141 (100 %)	141	242	3.3	1.1
Jcraftg	Razmišljam o vlogi, ki jo ima delo za moje splošno dobro počutje.	7 (5 %)	10 (7 %)	48 (34 %)	65 (46 %)	11 (8 %)	141 (100 %)	141	242	3.4	0.9
Jcraft h	Sem del dejavnosti in situacij, ki vzpostavljajo odnose s sodelavci.	3 (2 %)	14 (10 %)	33 (23 %)	65 (46 %)	26 (18 %)	141 (100 %)	141	242	3.7	1.0
Jcrafti	Prizadevam si, da dobro spoznam ljudi na delovnem mestu.	3 (2 %)	7 (5 %)	37 (27 %)	53 (38 %)	38 (28 %)	138 (100 %)	138	242	3.8	1.0

se nadaljuje

JDAutonomy	Oblikovanje dela. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.
------------	--

	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	std. odklon
		Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj				
JDAutonomiya	Na delovnem mestu lahko sprejemam lastne odločitve glede razporejanja delovnega urnika.	15 (11 %)	19 (14 %)	26 (19 %)	49 (36 %)	29 (21 %)	138 (100 %)	138	242	3.4	1.3
JDAutonomiyb	Delovno mesto mi omogoča, da načrtujem, kako bom opravil svoje delo.	4 (3 %)	10 (7 %)	28 (21 %)	56 (41 %)	37 (27 %)	135 (100 %)	135	242	3.8	1.0
JDAutonomyc	Delovno mesto zagotavlja precejšnjo samostojnost pri sprejemanju odločitev.	3 (2 %)	12 (9 %)	27 (20 %)	66 (49 %)	28 (21 %)	136 (100 %)	136	242	3.8	1.0

Stres	Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	std. odklon
		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj				
Stresa	V službi moram opraviti ogromno dela.	4 (3 %)	11 (8 %)	40 (29 %)	57 (41 %)	28 (20 %)	140 (100 %)	140	242	3.7	1.0
Stresb	Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času.	11 (8 %)	39 (28 %)	49 (36 %)	23 (17 %)	15 (11 %)	137 (100 %)	137	242	2.9	1.1
Stresc	V službi moram trdo delati.	1 (1 %)	13 (9 %)	35 (26 %)	60 (44 %)	28 (20 %)	137 (100 %)	137	242	3.7	0.9
Stresd	Pri delu moram biti zelo osredotočen.	0 (0 %)	3 (2 %)	16 (12 %)	74 (54 %)	44 (32 %)	137 (100 %)	137	242	4.2	0.7
Strese	Opravljam težko delo, ki zahteva visoko raven znanja in spretnosti.	6 (4 %)	12 (9 %)	28 (20 %)	58 (42 %)	33 (24 %)	137 (100 %)	137	242	3.7	1.1
Stresf	Med delovnim časom moram nenehno razmišljati o svojem delu.	4 (3 %)	15 (11 %)	25 (18 %)	63 (46 %)	30 (22 %)	137 (100 %)	137	242	3.7	1.0
Stresg	Sam si narekujem tempo dela.	6 (4 %)	15 (11 %)	43 (31 %)	52 (38 %)	21 (15 %)	137 (100 %)	137	242	3.5	1.0
Stresh	Samostojno lahko določam vrstni red opravljanja delovnih nalog in način izvedbe nalog.	5 (4 %)	22 (16 %)	34 (25 %)	44 (32 %)	32 (23 %)	137 (100 %)	137	242	3.6	1.1
Stresi	Pogosto lahko komuniciram z nadrejenim.	3 (2 %)	11 (8 %)	19 (14 %)	51 (38 %)	51 (38 %)	135 (100 %)	135	242	4.0	1.0
Stresj	Pogosto lahko komuniciram s sodelavci.	1 (1 %)	2 (1 %)	7 (5 %)	53 (39 %)	73 (54 %)	136 (100 %)	136	242	4.4	0.7
Stresk	V primeru težav, se lahko zanesem na svojega nadrejenega.	4 (3 %)	13 (10 %)	17 (13 %)	56 (41 %)	46 (34 %)	136 (100 %)	136	242	3.9	1.1
Stresl	V primeru težav, se lahko zanesem na svoje sodelavce.	1 (1 %)	3 (2 %)	18 (13 %)	65 (48 %)	49 (36 %)	136 (100 %)	136	;	se nadaljuje	

Stres	Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Stresm	Nadrejeni si prijazno vzame čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.	22 (16 %)	22 (16 %)	40 (30 %)	32 (24 %)	19 (14 %)	135 (100 %)	135	242	3.0	1.3
Stresn	Zadovoljen sem s svojim delom.	5 (4 %)	4 (3 %)	19 (14 %)	76 (55 %)	33 (24 %)	137 (100 %)	137	242	3.9	0.9

XSPOL	Spol:				
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (Moški)		52	21 %	37 %
	2 (Ženski)		89	37 %	63 %
Veljavni	Skupaj		141	58 %	100 %

Povprečje	1.6	Std. odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

XSTAR2a 4	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (do 20 let)		1	0 %	1 %
	2 (21 - 40 let)		100	41 %	71 %
	3 (41 - 60 let)		39	16 %	28 %
	4 (61 let ali več)		1	0 %	1 %
Veljavni	Skupaj		141	58 %	100 %

Povprečje	2.3	Std. odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

XIZ1a2	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (Manj kot srednja šola)		3	1 %	2 %
	2 (Srednja šola)		29	12 %	21 %
	3 (Višja ali visoka šola)		26	11 %	18 %
	4 (Univerzitetna izobrazba)		66	27 %	47 %
	5 (Magisterij ali doktorat)		17	7 %	12 %
Veljavni	Skupaj		141	58 %	100 %

Povprečje	3.5	Std. odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

Q14	Koliko let delovnih izkušenj imate?						
	Veljavno		Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
	135		242	12.0	11.31	1	41

Zaposlitev	Kakšen je status vaše zaposlitve?				
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (Zaposlen za določen čas)		25	10 %	18 %
	2 (Zaposlen za nedoločen čas)		92	38 %	66 %
	3 (Drugo:)		22	9 %	16 %
Veljavni	Skupaj		139	57 %	100 %

Povprečje	2.0	Std. odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

Zaposlitev _4_text	Zaposlitev (Drugo:)				
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni

	samozaposlen	1	0 %	5 %	5 %
	študentsko delo	4	2 %	19 %	24 %
	samozaposlena	1	0 %	5 %	29 %
	preko študentskega servisa	1	0 %	5 %	33 %
	preko študenta	1	0 %	5 %	38 %
	študentsko delo	9	4 %	43 %	81 %
	študent	1	0 %	5 %	86 %
	svoj s.p.	1	0 %	5 %	90 %
	nezaposlen	1	0 %	5 %	95 %
	invalid	1	0 %	5 %	100 %
Veljavni	Skupaj	21	9 %	100 %	

Velikost	Označite velikost podjetja, v katerem delate.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Mikro (od 0 do 9 zaposlenih))	24	10 %	17 %	17 %
	2 (Malo (od 10 do 49 zaposlenih))	26	11 %	19 %	36 %
	3 (Srednje (od 50 do 249 zaposlenih))	56	23 %	40 %	76 %
	4 (Veliko (250 in več zaposlenih))	33	14 %	24 %	100 %
Veljavni	Skupaj	139	57 %	100 %	

Povprečje	2.7	Std. odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

Q15	Prosimo, da navedete število otrok, ki živijo v vašem gospodinjstvu.					
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
	131	242	0.8	1.11	1	5

Manager	Ali pri svojem delu opravljate vodstvene naloge?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (DA)	56	23 %	40 %	40 %
	2 (NE)	83	34 %	60 %	100 %
Veljavni	Skupaj	139	57 %	100 %	

Povprečje	1.6	Std. odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----