

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ZADOVOLJSTVA PRI DELU NA PROAKTIVNO VEDENJE  
PRIPADNIKOV GENERACIJE Y**

Ljubljana, september 2022

PETRA KRAŠOVEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Krašovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić.

### 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 prek 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
<b>1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU .....</b>	<b>3</b>
1.1 Oprelitev zadovoljstva pri delu.....	3
1.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu .....	5
1.3 Posledice zadovoljstva pri delu .....	7
1.4 Zadovoljstvo pri delu med generacijami .....	8
<b>2 PROAKTIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH .....</b>	<b>10</b>
2.1 Oprelitev proaktivnega vedenja .....	10
2.2 Dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja.....	11
2.3 Posledice proaktivnega vedenja pri delu .....	13
2.4 Proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y .....	14
<b>3 SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELA.....</b>	<b>15</b>
3.1 Oprelitev in značilnosti samoiniciativnega preoblikovanja dela .....	15
3.2 Dejavniki spodbujanja samoiniciativnega preoblikovanja dela.....	17
3.3 Posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela .....	19
3.4 Pomen samoiniciativnega preoblikovanja dela za pripadnike generacije Y .....	21
3.5 Vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zadovoljstvo pri delu .....	22
3.6 Vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na proaktivno vedenje .....	23
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA ZADOVOLJSTVA PRI DELU NA PROAKTIVNOST NA PRIMERU GENERACIJE Y .....</b>	<b>24</b>
4.1 Oprelitev problema raziskave in hipotez .....	24
4.2 Metodologija .....	26
4.2.1 Kvalitativna raziskovalna metoda .....	26
4.2.2 Kvantitativna raziskovalna metoda .....	27
4.3 Opis vzorca .....	28
4.3.1 Kvalitativna raziskava .....	28
4.3.2 Kvantitativna raziskava .....	28
4.4 Rezultati raziskave.....	30
4.4.1 Rezultati kvalitativne raziskave .....	30
4.4.2 Rezultati kvantitativne raziskave.....	37

4.4.2.1	Opisne statistike.....	37
4.4.2.2	Preverjanje hipotez.....	41
<b>5</b>	<b>DISKUSIJA IN PRIPOROČILA .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1</b>	<b>Interpretacija rezultatov .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2</b>	<b>Praktična priporočila .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>49</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>51</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>65</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Osnovni podatki intervjuvancev.....	28
Tabela 2:	Pozicija dela .....	29
Tabela 3:	Povzetek odgovorov na vprašanja pri intervjujih.....	35
Tabela 4:	Opisne statistike za zadovoljstvo pri delu .....	37
Tabela 5:	Opisne statistike za proaktivno vedenje .....	38
Tabela 6:	Opisne statistike za samoiniciativno preoblikovanje dela.....	39
Tabela 7:	Povprečja in standardni odkloni proučevanih konstruktov .....	41
Tabela 8:	Rezultati regresijske analize za hipotezo 1 .....	42
Tabela 9:	Korelacijska matrika .....	42
Tabela 10:	Rezultati regresijske analize za hipotezo 2 .....	43
Tabela 11:	Moderacijski vpliv samoiniciativnega preoblikovanja odnosov .....	44
Tabela 12:	Postavljene hipoteze in statusi.....	45

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Model vpliva zadovoljstva pri delu in samoiniciativnega preoblikovanja dela.....	25
----------	--	----

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2:	Vprašanja intervjuja.....	8
Priloga 3:	Dejavnosti podjetij anketirancev .....	9
Priloga 4:	Seznam poklicev anketirancev .....	10

Priloga 5: Porazdelitev časa zaposlitve v trenutni službi in porazdelitev časa dela s trenutnim nadrejenim.....	11
Priloga 6: Rezultati regresijske analize z moderacijskim vplivom posamezne dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela .....	13

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**JDI** – (angl. Job Descriptive Index); Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu



## UVOD

Organizacije so bile do sedaj vajene delati s pripadniki starejših generacij, ki so bili pripadniki in pripravljene v isti organizaciji ostati vse življenje, četudi niso bili zadovoljni z delom (Bannon, Ford & Meltzer, 2011). Na trg dela pa prihaja nova delovna sila. Milenijci ali pripadniki generacije Y, v katero vključujemo posameznike, rojene med letoma 1981 in 1996, so trenutno največja generacijska skupina, ki vstopa na trg dela. Veljajo za prihodnjo gonilno silo gospodarstva, organizacije pa se borijo s tem, kako jih pridobiti in obdržati (Calk & Patrick, 2017). Do leta 2025 naj bi pripadniki te generacije predstavljali kar tri četrtine svetovne delovne sile (Twaronite, 2015), zato je še posebej pomembno, da delodajalci razumejo potrebe pripadnikov generacije Y na delovnem mestu.

Pripadniki generacije Y so odraščali v hitro spreminjajočem se okolju, posledično so vajeni dinamičnosti in sprememb. V menjavanju služb vidijo priložnost za stalno izpopolnjevanje in možnost učenja novih stvari. Želijo, da jih delo osrečuje in izpopolnjuje (Meister, 2012). Želijo, da je delo smiselno in da imajo občutek zadovoljstva in pripadnosti. Bolj kot zaslužek jim je pomembna osebna obogatitev (Brack & Kip, 2012). Stereotipi, s katerimi enačimo pripadnike generacije Y, so, da naj bi bili egocentrični, nezvesti, nemotivirani, nespoštljivi; po drugi strani pa naj bi bili motivirani, da pustijo svoj pečat v podjetju, da nekaj prispevajo, dobro delajo v skupinah, so bolj naklonjeni komunikaciji z nadrejenimi in so bolj vešč pri uporabi tehnoloških naprav (Myers & Sadaghiani, 2010). Zadovoljstvo na delovnem mestu pripadnikom generacije Y pomeni zelo veliko. Želijo, da jim delo predstavlja izziv, v zameno za zvestobo podjetju pa želijo priložnosti in možnost učenja ter rast na osebnem in poslovnem področju (Achryya, 2017).

Zadovoljstvo na delovnem mestu razumemo kot stopnjo, na kateri se zaposleni počuti motiviranega in je zadovoljen sam s sabo, kot tudi s svojim delom (Bousinakis & Halkos, 2010). Raziskave kažejo, da je zadovoljstvo pri delu neposredno povezano s produktivnostjo; višja kot je stopnja zadovoljstva, višja bo tudi produktivnost (Bousinakis & Halkos, 2010). Vsekakor pa je zadovoljstvo na delovnem mestu kompleksen in večplasten koncept, ki lahko različnim ljudem pomeni različne stvari (Mullins, 2005).

Raziskave nadalje kažejo, da pripadniki generacije Y hitro menjajo službe (Adkins, 2016), kar pa je povezano z visokimi stroški za podjetja, saj vlagajo v njihovo usposabljanje na delovnem mestu (Bolden-Barrett, 2017). Dodatne stroške podjetjem povzročata tudi iskanje novih zaposlenih in njihovo uvajanje. Marsikateri delodajalec ima zaradi vseh negativnih stereotipov, povezanih s pripadniki generacije Y, pomisleke ob njihovi zaposlitvi (Steafel, 2019), vendar pa raziskave kažejo, da so pripadniki generacije Y lahko zelo proaktivni, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo (Pendell, 2017).

Proaktivnost na delovnem mestu se kaže, kot zmožnost hitrega odkrivanja in preprečevanja napak ter sposobnost prepoznavanja in zasledovanja novih priložnosti (Bateman, 2018). Proaktivnost ima pozitivno korelacijo z uspešnostjo pri delu, uspešnostjo pri delovanju v

skupinah in s kariernim uspehom (Bateman, 2018). Gre za vse bolj pomemben način obnašanja na delovnem mestu (Parker & Wu, 2012). Vsaka organizacija bi si želela imeti zadovoljne in proaktivne zaposlene. Raziskava poslovne šole Warwick je pokazala, da višje zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na proaktivnost, smiselno pa bi bilo proučiti, kako zadovoljstvo vpliva na proaktivnost pri generaciji Y, za katero velja, da imajo popolnoma drugačne navade dela kot prejšnje generacije (Torrance, 2014; Lurie, 2019).

Za generacijo Y je pomembno tudi, da jim organizacije omogočajo, da samoiniciativno preoblikujejo svoje delo (angl. job crafting) (Baldassarre, 2017). Samoiniciativno preoblikovanje dela opredelimo kot izvajanje proaktivnih korakov in ukrepov za preoblikovanje tega, kar počnemo v službi, kot na primer spreminjanje nalog, odnosov in dojemanja delovnih mest (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Samoiniciativno preoblikovanje dela je eno izmed učinkovitejših načinov osmišljanja dela (Kabir, 2015), zato bi bilo smiselno proučiti, kako samoiniciativnost pri generaciji Y vpliva na razmerje med njihovim zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

**Namen** magistrskega dela je prispevati k razumevanju vpliva zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y. Z magistrskim delom bom tako prispevala k boljšemu razumevanju pozitivnih posledic zadovoljstva pri delu pri generaciji Y. Pomembno je namreč vedeti, kako naj vodstvo organizacij ohranja pripadnike generacije Y čim bolj zadovoljne in produktivne. Te informacije bodo koristile vsem organizacijam, ki zaposlujejo pripadnike generacije Y, saj jim bodo omogočile uvid v to, kako povečati zadovoljstvo pri delu pri pripadnikih generacije Y, to pa lahko olajša sodelovanje med pripadniki generacije Y in drugimi prisotnimi generacijami na trgu dela. Organizacije se trenutno soočajo z izzivom, kako pridobiti in obdržati pripadnike generacije Y ter razumeti njihove potrebe na delovnem mestu, zato v magistrskem delu raziščem, kako koncept zadovoljstva pri delu vpliva na proaktivnost in ali sta to pomembna dejavnika pri doseganju boljše vključenosti pripadnikov generacije Y v delo.

**Cilj** magistrskega dela je teoretično proučiti vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y ter z empirično raziskavo preveriti razmerje med omenjenima konstruktoma (zadovoljstvo pri delu in proaktivno vedenje). Cilj naloge je hkrati preveriti, ali samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem pri pripadnikih generacije Y.

Pomožni cilji:

- pregled literature na temo zadovoljstva pri delu, proaktivnega vedenja in samoiniciativnega oblikovanja dela pri pripadnikih generacije Y,
- oblikovati anketni vprašalnik in intervju, s pomočjo katerih bom lahko preverila razmerja med omenjenimi konstrukti.



Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu magistrskega dela je uporabljena deskriptivna ali opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela. Temelji predvsem na tuji literaturi ter predstavlja, opisuje in analizira koncept zadovoljstva pri delu, proaktivnosti zaposlenih in samoiniciativnega preoblikovanja dela. V teoretičnem delu opišem tudi vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivnost zaposlenih.

Empirični del temelji na kvantitativni in kvalitativni raziskavi in primarnih podatkih, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja. Intervju sem izvedla z zaposlenimi, ki so pripadniki generacije Y. Anketo sem izvedla na priložnostnem vzorcu, omejila pa sem se na pripadnike generacije Y, ki so že delovno aktivni, in preverila, ali zadovoljstvo pri delu vpliva na proaktivnost ter kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na to razmerje. V empiričnem delu magistrskega dela opišem metodologijo in predstavim rezultate, ki sem jih analizirala s pomočjo programskega jezika R. Sledijo še diskusija in priporočila za nadaljnje raziskave. Na koncu v sklepu povzamem še glavne ugotovitve magistrskega dela.

## **1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU**

Zadovoljstvo pri delu pomembno vpliva na uspešnost poslovanja (Melian-Gonzales, Bulchand-Gidumal & Gonzales Lopez-Valcarcel, 2015), zato je ta koncept proučevan v številnih teoretičnih in empiričnih študijah družbenih in ekonomskih ved. Kljub temu da je zadovoljstvo pri delu pomemben dejavnik pri doseganju poslovne uspešnosti, ga nekatera podjetja zelo velikokrat spregledajo ali pa celo zanemarijo (Whaley, 2019). Zadovoljstvo pri delu predstavlja kombinacijo pozitivnih in negativnih občutenj do dela, odnos zaposlenih in njihovo doživetje ter doživljanje delovnega okolja. Pogosto je predstavljeno kot razmerje med zaposlenimi in njihovim pogledom na delo – kako dobro opravijo svoje delovne naloge. Zaposleni lahko v istem delovnem okolju doživljajo popolnoma različno stopnjo zadovoljstva pri delu (Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017). Posameznik lahko doživlja veliko stopnjo zadovoljstva in ostane na delovnem mestu pod istimi pogoji, zaradi katerih bo drug posameznik iskal novo zaposlitev (Flowers & Hughes, 1973). V nadaljevanju sledijo opredelitev zadovoljstva pri delu, predstavitev dejavnikov in posledic zadovoljstva pri delu ter prikaz zadovoljstva pri delu med različnimi generacijami, ki so trenutno prisotne na trgu dela.

### **1.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu**

Različni avtorji različno opredelijo zadovoljstvo pri delu. Mullins (2005) pravi, da je zadovoljstvo pri delu kompleksen in večplasten koncept, ki lahko različnim ljudem pomeni različne stvari. Navkljub dejstvu, da je ta koncept široko uporabljen in proučevan v mnogih študijah in raziskavah, pa še vedno nima splošne definicije (Aziri, 2011). V nadaljevanju bom predstavila nekaj definicij zadovoljstva pri delu različnih avtorjev.

Locke (1976) je zadovoljstvo pri delu opredelil kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica pohvale, ocene dela ali delovnih izkušenj. Hoppock (1935) zadovoljstvo pri delu opredeli kot kombinacijo psiholoških, fizioloških in okoljskih dejavnikov, zaradi katerih lahko zaposleni odkrito reče, da je zadovoljen s svojim delom. Zadovoljstvo pri delu torej predstavlja niz dejavnikov, ki povzročajo občutek zadovoljstva. Roelen, Koopmans in Groothoff (2008) zadovoljstvo pri delu povzamejo kot večdimenzionalen koncept, sestavljen iz osebnostnih lastnosti in okoljskih dejavnikov. Vpliv na zadovoljstvo pri delu naj bi imeli tudi organizacijski pogoji in pogoji dela. Ti pa naj ne bi vplivali samo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu, ampak posledično tudi na mentalno zdravje, na primer na izgorelost, depresijo in anksioznost (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Vroom (1995) pravi, da je koncept zadovoljstva pri delu uporabljen v povezavi s konceptom odnosa do dela. Oba koncepta se osredotočata na aktivne usmeritve zaposlenih k delovnim nalogam. Pozitiven odnos do teh nalog oziroma dela pomeni zadovoljstvo pri delu in obratno; negativen odnos do dela pomeni nezadovoljstvo pri delu. Vroom (1995) pravi še, da se prej omenjeni koncepti in koncept delovne vneme merijo s pomočjo intervjujev in vprašalnikov, kjer posamezniki izražajo svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z določenimi vidiki svojih vlog na delovnem mestu.

Spector (1997) poda eno izmed najbolj uporabljenih definicij zadovoljstva pri delu, in sicer pravi, da je zadovoljstvo odvisno od tega, kako posamezniki dojemajo svoje delo – kako se ob delu počutijo in kako dojemajo druge vidike, povezane z delom, kot so na primer dobri odnosi, odprta komunikacija, plača, dodatki, narava dela in psihično ter čustveno dobro počutje. Zadovoljstvo pri delu odraža tudi, do kolikšne mere posamezniki radi ali neradi opravljajo svoje delo. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo tako lahko nastopi v katerikoli dani delovni situaciji, nenazadnje pa vpliva tudi na posameznikovo obnašanje in posledično na delovanje organizacije (Spector, 1997).

Davis in Newstrom (1989) pravita, da zadovoljstvo pri delu predstavlja kombinacijo pozitivnih in negativnih občutkov do dela. Zaposleni imajo do svojega dela neka pričakovanja in percepcijo, kako bodo poplačani za svoje znanje, sposobnosti in izkušnje, zadovoljstvo pa je odvisno od tega, v kolikšni meri bodo ta pričakovanja izpolnjena. Podobno kot Spector tudi Davis in Newstrom (1989) trdita, da je zadovoljstvo pri delu močno povezano s posameznikovim obnašanjem na delovnem mestu. Zadovoljstvo pri delu pomeni, da opravljaš delo, v katerem uživaš, ga dobro opravljaš in si za svoj trud nagrajen (Karollah, Monita, Vilzati, Muhammad & Ibrahim, 2020), vodi pa v prepoznanje, zaslužek, napredovanje in do drugih ciljev, ki vodijo do občutka izpopolnjenosti (Ibrahim & Yursa, 2016).

Kaliski (2007) zadovoljstvo pri delu opredeli kot občutek dosežka in uspeha ter nagrade za vložen trud. Povezano je s produktivnostjo zaposlenih in dobrim počutjem. Kaliski v svoji definiciji zadovoljstva predpostavlja, da posamezniki uživajo v svojem delu, ga dobro opravljajo in so za to primerno nagrajeni. Zadovoljstvo pri delu vodi do občutka izpopolnjenosti (Kaliski, 2007). Mullins (2002) pravi, da je treba veliko pozornosti nameniti

odnosom med zaposlenimi in naravi ter vsebini njihovega dela. Odnos med organizacijo in zaposlenimi je odvisen od tega, kar jih motivira za delo, in od zadovoljstva, ki ga izvajajo iz dela. Zadovoljstvo je povezano z motivacijo in Mullins (2005) ga definira kot notranji odnos, posameznikovo zavedanje o dosežku. Zadovoljstvo pri delu opredeli kot zapleten in večplasten koncept, ki ga je težko meriti objektivno, in pravi, da na zadovoljstvo vpliva širok spekter individualnih, družbenih, kulturnih, organizacijskih in okoljskih dejavnikov (Mullins, 2002).

Christen, Iyer in Soberman (2006) predstavijo, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo osebne značilnosti, delovni rezultati, dožemanje delovne vloge in organizacijske spremenljivke. Vpliv teh značilnosti sta prej proučevala že Brown in Peterson (1993). V svoji študiji sta preverjala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, in njihove posledice za uspešnost prodaje ter ugotovila, da na zadovoljstvo pri delu pozitivno vplivajo spodbude managerjev, pogosta komunikacija, priznavanje dosežkov in pohvale, negativno pa vplivajo dvoumnost oziroma nejasnost delovnih vlog in konflikt delovnih vlog. Nejasnost delovne vloge negativno vpliva na uspešnost pri delu in poveča željo po menjavi službe, medtem ko konflikt delovne vloge negativno vpliva na občutek organizacijske pripadnosti (Brown & Peterson, 1993). Lawler in Porter (1967) pravita, da na razmerje med delovnim nastopom in zadovoljstvom pri delu vplivajo tudi nagrade. V svoji teoriji motivacije predvidevata, da bodo zaposleni premislili o vlaganju dodatnega truda v delovno uspešnost, če jim bo dodaten trud prinesel nagrado in če jim bo ta nagrada privlačna. Delovna uspešnost po njunem mnenju vodi v zunanje in notranje nagrade. Zunanje nagrade so denar, priznanje ali hvala. Notranje nagrade so občutek sposobnosti in samozavest na delovnem mestu. Iz zunanjih in notranjih nagrad pa pride do zadovoljstva na delovnem mestu. Posameznik bo po mnenju Lawler in Porter (1967) zadovoljen le, če bodo dejanske nagrade dosegle ali presegle pričakovane nagrade. Če dejanske nagrade ne bodo dosegle pričakovanih nagrad, bo občutil nezadovoljstvo.

## **1.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu**

Na zadovoljstvo pri delu vpliva več različnih dejavnikov. Med njimi so narava dela, plača, možnosti napredovanja, vodstvo, kolektiv, delovni pogoji itd. (Aziri, 2011), nenazadnje pa tudi raven stresa, povezanega z delom (Daud, 2016). Mullins (2002) pravi, da je eden izmed večjih negativnih vplivov na zadovoljstvo pri delu, na delovno uspešnost in na produktivnost ravno stres, povezan z delom. Rue in Byars (2003) predstavita dejavnike zadovoljstva nekoliko drugače. Pravita, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo skrb managerja za ljudi, zasnova delovnih mest, delovni pogoji, družbena razmerja, zaznane dolgoročne priložnosti in potreba po dosežkih. Vsi ti dejavniki ustvarjajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu, kar pa nadalje vpliva na eni strani na predanost organizaciji in na drugi strani na odsotnost z dela, nesreče pri delu, sabotáže itd. Tukaj bi omenila še Herzberg, Mausner in Snydermann (1959) dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki pravi, da so posamezniki na delovnem mestu izpostavljeni dejavnikom, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu. Herzberg,

Mausner in Snydermann te dejavnike razdelijo na higienike in motivatorje. Higieniki so dejavniki nezadovoljstva, motivatorji pa dejavniki zadovoljstva pri delu (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017).

Posamezniki so zadovoljni s svojim delom, če jim njihovo delo zagotavlja to, kar si želijo in to delo opravljajo učinkovito do te mere, da ta učinkovitost vodi do doseganja zelenih ciljev (Lawler & Porter, 1967). Da na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko dejavnikov, je razvidno tudi iz najbolj pogostih merskih instrumentov, s katerimi merimo zadovoljstvo pri delu. Nekateri najpogostejši dejavniki za ugotavljanje zadovoljstva pri delu so avtonomija delovnih nalog, profesionalna identiteta oziroma poklicni status, raznolikost nalog, plača, povratne informacije, možnost napredovanja, pohvale nadrejenih, povezanost in sodelovanje med sodelavci, delovni pogoji in moč organizacijske kulture (Lu, While & Barriball, 2005). Na moč vpliva dejavnikov na zadovoljstvo pri delu vpliva tudi osebnost, in sicer naj bi ekstrovertom za zadovoljstvo pri delu več pomenili dejavniki, kot so interakcija s sodelavci in nagrade, povišice in dodatki (Furnham, Petrides, Jackson & Cotter, 2002).

Zadovoljstvo pri delu se največkrat meri s pomočjo dveh merskih instrumentov, in sicer z »Vprašalnikom o zadovoljstvu pri delu« (angl. Job Descriptive Index – JDI), ki meri pet vidikov zadovoljstva v službi: delo, nadzor, plača, napredovanja in sodelavci (Castanheira, 2014) in »Minnesota vprašalnik o zadovoljstvu« (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire), ki vključuje delovne naloge, samostojnost, raznolikost, družbeni status, nadzor, moralne vrednote, varnost zaposlitve, avtoriteto, sposobnosti, politiko podjetja, napredovanja, ustvarjalnost, delovne pogoje, priznanja, dosežke, kolektiv, odgovornosti itd. (Aslan, 2017).

Med dejavnike zadovoljstva pri delu Van Saane, Sluiter, Verbeek in Frings-Dresen (2003) štejejo tudi osebnostno rast in razvoj ter možnost izobraževanja na delovnem mestu. Drugi avtorji med dejavnike zadovoljstva štejejo še razumevanje s podrejenimi in nadrejenimi, sposobnost nadrejenih, politiko in administracijo organizacije, vpliv službe na zasebno življenje in varnost zaposlitve (Dunnette, Campbell & Hakel, 1967). Obstaja pa tudi povezava med zadovoljstvom pri delu in drugimi, nekonvencionalnimi dejavniki. Kot je Leszczyńska (v Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017) povedala, na zadovoljstvo lahko na primer vpliva tudi okoljska naravnost organizacije. Okoljska naravnost vodi do višjega zadovoljstva tistih zaposlenih, ki so bolj ekološko ozaveščeni. To dokazuje, da številni dejavniki zadovoljstva pri delu sploh še niso bili odkriti (Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017).

Na zadovoljstvo pri delu vpliva več dejavnikov in posledično tudi ne obstaja zlato pravilo, ki pravi, kateri dejavniki so tisti, ki bolj vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu. Zaposleni so lahko zelo zadovoljni z mnogimi vidiki svojega dela, vendar pa so na splošno lahko še vedno nezadovoljni (Roelen, Koopmans & Groothoff, 2008).

### 1.3 Posledice zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na zvestobo posameznikov do organizacije. Večje kot bo zadovoljstvo pri delu, bolj bodo posamezniki čutili zavzetost oziroma zvestobo do organizacije (Vandenberg & Lance, 1992). Ko zaposleni čutijo podporo organizacije, pogosto bolj podpirajo poslanstvo te organizacije in trdo delajo za doseganje najboljših rezultatov (Khullar, 2020). Zadovoljstvo pri delu vodi tudi do bolj ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja, boljšega odnosa s sodelavci, nadrejenimi in zaposlenimi (Nimalathan & Brabete, 2010). Nekaterne študije so našle močne povezave tudi med zadovoljstvom in odsotnostjo z dela ter fluktuacijo (Georgopoulos, Mahoney & Jones, 1957; Vroom, 1995). Ko posamezniki rečejo, da so zadovoljni s svojim delom, dejansko menijo, da so njihove delovne potrebe zadovoljene zaradi tega, ker opravljajo svoje delo. Visoka raven zadovoljstva lahko torej vodi do manjše odsotnosti z dela, manjše fluktuacije in višje produktivnosti ter učinkovitosti (Bako, 2014), ker je zadovoljen posameznik motiviran, da gre v službo, kjer so prek dela, ki ga opravlja, zadovoljene njegove potrebe (Georgopoulos, Mahoney & Jones, 1957; Vroom, 1995). Dobra uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu vodita do nagrad, te pa do zadovoljstva, zadovoljstvo pa bo najverjetneje spodbudilo uspešnost in učinkovitost (Lawler & Porter, 1967).

Z odsotnostjo zadovoljstva pri delu povezujemo stres pri delu (Mansoor, Fida, Nasir & Ahmad, 2011). Mansoor, Fida, Nasir in Ahmad (2011) so v svoji študiji odkrili, da nezadovoljni zaposleni izkušajo veliko večji stres kot zadovoljni zaposleni. Psihološke in fizične posledice stresa se kažejo pri zaposlenih kot nepozornost, izgorelost, čustvena izčrpanost in osebni neuspeh, poslabša pa se tudi produktivnost (Arslan & Acar, 2013). Zmanjša se tudi varnost pri delu, ki vodi do nesreč na delovnem mestu, in prisoten je stalen stres, prav tako se zmanjša uspešnost dela zaposlenih, produktivnost in posledično se poveča fluktuacija (Bako, 2014). Fluktuacija v podjetju pa posledično vpliva tudi na poslovanje podjetja, saj se z iskanjem in usposabljanjem nove delovne sile povečajo njegovi stroški (Igbaria & Guimaraes, 1993).

Organizacije skušajo oblikovati delovna mesta, ki zaposlenim omogočajo, da se lažje zavežejo k uresničevanju organizacijskih ciljev in da so bolj pripadni organizaciji (Obiekwe, Obibhunun & Omah, 2019). Uresničevanje organizacijskih ciljev je za organizacijo ključnega pomena. Če zaposleni ne vlagajo truda v svoje delo, organizacije s tem tvegajo nedoseganje zastavljenih ciljev (Faisal Tehseen, Fahmeed, Abeer, Tahir Aziz & Aiza, 2014). Faisal Tehseen, Fahmeed, Abeer, Tahir Aziz in Aiza (2014) so v študiji potrdili povezavo med zadovoljstvom pri delu in njegovim pozitivnim vplivom na pripadnost organizaciji. Višje kot bo zadovoljstvo pri delu, bolj zavzeti bodo zaposleni za uresničevanje ciljev organizacije. Uspešnost organizacije je namreč odvisna od uspešnega in učinkovitega delovanja zaposlenega posameznika (Obiekwe, Obibhunun & Omah, 2019). Za organizacije je nujno potrebno poznati občutenja, misli in želje zaposlenih ter si s tem pomagati oblikovati strategije, kako izboljšati predanost in zavzetost zaposlenih. Z izboljšanjem predanosti in zavzetosti zaposlenih je mogoče izboljšati poslovne izide, povečati produktivnost in okrepi

zavezanost. Povečanje zadovoljstva zaposlenih je zelo pomemben dejavnik za uspeh organizacije (Shahzad-Latif in drugi, 2013). Z višjo organizacijsko zavzetostjo so zaposleni bolj pripravljeni za vključevanje ne le v redne naloge, temveč tudi v dodatno delo in napor (Igbaria & Guimaraes, 1993).

Posledica zadovoljstva pri delu na ravni organizacije se kaže v doseganju ali nedoseganju zastavljenih finančnih ciljev organizacije (Chi & Gursoy, 2009). Zadovoljni zaposleni se bodo namreč za svoje delo bolj potrudili kakor nezadovoljni zaposleni. Prav tako so organizacije z več zadovoljnimi zaposlenimi bolj učinkovite kakor organizacije z manj zadovoljnimi zaposlenimi (Ostroff, 1992). Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom in na delovnem mestu, lahko to privede do nižjih stroškov, višjih prihodkov iz poslovanja in dobrega poslovnega rezultata, prav tako so bolj pripravljeni slediti organizacijskim načelom in sodelovati z organizacijo (Khullar, 2020).

#### **1.4 Zadovoljstvo pri delu med generacijami**

Trenutno so na trgu dela prisotne tri generacije: generacija otrok blaginje (angl. baby boom), generacija X in generacija Y oziroma milenijci (Pochepan, 2018). Vse generacije se med sabo razlikujejo.

S prisotnostjo več različnih generacij na trgu dela pa se lahko pojavi generacijska stereotipna grožnja, ki jo osvetlijo Ažman, Ruzzier in Škerlavaj (2014). Trdijo, da se je treba v delovnem okolju ukvarjati tudi s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Zaposlene je treba pripravljati na medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak, 2007).

Pripadniki generacije otrok blaginje (1946–1965) so bolj pripadni in pripravljeni ostati v isti organizaciji vse življenje (Bannon, Ford & Meltzer, 2011). Odraščali so v času, ko je gospodarstvo cvetelo in je bilo na voljo veliko priložnosti za dobro izobrazbo in dobre službe (Karp, Fuller & Sirias, 2002). Veljajo za deloholike, ki trenutno delajo, da preženejo dolgčas. Zadovoljstvo najdejo v delu samem (Young, Sturts, Ross & Kim, 2013). Delo jih definira in radi se počutijo potrebovane (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014).

Generacija X (1966–1980) zajema iznajdljive in samostojne posameznike, ki stremijo k ravnovesju med delom in zasebnim življenjem (Karp, Fuller & Sirias, 2002). So prožni in prilagodljivi (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014). Želijo si konstruktivnih kritik in določene mere zabave na delovnem mestu. Prav tako jim pomemben del predstavlja tehnologija (Young, Sturts, Ross in Kim, 2013).

Trenutno najmlajša generacija na trgu dela je generacija Y (1981–1996), ki ceni različne načine komunikacije: iz oči v oči (angl. face-to-face), oddaljeno komunikacijo, komunikacijo s pomočjo elektronskih naprav. Uporabljajo družbena omrežja, da hitro pridejo do ali pa posredujejo informacije. Tako kot generacija X tudi ta generacija stremi k ravnovesju med delom in zasebnim življenjem (Young, Sturts, Ross in Kim, 2013). Velja za

najbolj samozavestno generacijo, zaupajo vase, ne bojijo se zahtevnih nadrejenih, delo pa jim predstavlja sredstvo za doseg cilja. Radi imajo prilagodljiv delovni čas in brez težav menjajo službe, dokler ne najdejo tistega, kar želijo. Generacija Y je odraščala z moderno tehnologijo, zato so miselno bolj fleksibilni od starejših generacij. So zelo ustvarjalni, sposobni, prilagodljivi, radovedni in odprti do drugačnosti (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014).

Nekatere raziskave kažejo, da so pripadniki generacije otrok blaginje bolj zadovoljni, kar se tiče plače, urnika, pohval in nagrad, delovnih možnosti ter nadzora in odgovornosti, kakor generaciji X in Y (Bos, Donders, Bouwman-Brouwer & Van der Gulden, 2009; Wong, Gardiner, Lang & Couldon, 2008). Posamezniki iz različnih generacij so različno motivirani zaradi pohval, moči in napredovanja (Wong, Gardiner, Lang in Couldon, 2008). Vse tri generacije cenijo pozitivno kritiko in možnost rasti na delovnem mestu. Generacijama otrok blaginje in Y je pomembno tudi zavedanje, da pripomorejo k ohranjanju družbe in narave, plača pa jim ni najpomembnejši dejavnik pri odločanju o menjavi službe (Young Sturts, Ross in Kim, 2013). Generacija Y naj bi imela po rezultatih raziskave Marasinghe in Wijayarathne (2016) najvišjo raven zadovoljstva pri delu, generacija X pa najnižjo. Raziskava, izvedena v kadrovske podjetju Half (2017), je pokazala, da generacija otrok blaginje najbolj ceni spoštljiv odnos, generacija X najbolj ceni občutek ponosa, generacija Y pa najbolj ceni, da so cenjeni za delo, ki ga opravljajo.

Druge raziskave kažejo, da razlike med generacijami glede zadovoljstva sicer obstajajo, vendar so dokaj majhne. Pripadniki generacije Y naj bi imeli višjo raven zadovoljstva pri delu, višjo raven zadovoljstva glede varnosti pri delu in glede kariernega razvoja. Na področju zadovoljstva s plačo pa naj bi bila raven podobna kot pri ostalih dveh generacijah (Kowske, Rasch & Wiley, 2010).

V magistrskem delu se osredotočim na predstavnike generacije Y. Predstavljajo namreč osrednji konstrukt moje naloge, zato jo v nadaljevanju podrobneje predstavim. Predstavniki generacije Y veljajo za arogantne, egocentrične in nezveste (Myers & Sadaghiani, 2010), vendar pa je to največkrat posledica njihovega hitrega učenja in doseganja novih prelomnic. Posledično bodo nove izzive iskali tudi zunaj svoje organizacije, če jim ti ne bodo na voljo v sedanji organizaciji (Gray, 2014). Stereotipi za pripadnike generacije Y pa niso samo negativni. So motivirani pustiti pečat v podjetju, delajo dobro v skupinah, bolj so naklonjeni komunikaciji z nadrejenimi in so bolj vešč pri uporabi tehnoloških naprav (Myers & Sadaghiani, 2010). Želijo si prilagodljive urnike, hitre povratne konstruktivne kritike in dobro tehnološko opremljene pisarne. Bolj so tudi naklonjeni delu od doma. Ker zelo cenijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, jim veliko organizacij z namenom spodbujanja aktivnega in zdravega življenjskega sloga ponuja možnost športnih aktivnosti (Daud, 2016). Zadovoljstvo na delovnem mestu jim pomeni zelo veliko. Želijo, da jim delo predstavlja izziv, v zameno za zvestobo podjetju pa želijo priložnost in možnost učenja ter rast na osebnem in poslovnem področju (Achryya, 2017).

## **2 PROAKTIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH**

Zdelo bi se logično, da so zadovoljni zaposleni tudi proaktivni in produktivni, vendar pa velikokrat ni tako (Robbins, 2003). Zaposlene je treba znati motivirati, da se neprestano izobražujejo, rastejo na delu in znajo biti proaktivni (Hsu & Parker, 2019). Pojav proaktivnega vedenja je zato predmet številnih raziskav (Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017). V nadaljevanju predstavim pojem proaktivnosti, pomen proaktivnosti na delovnem mestu in kako se proaktivnost izraža pri pripadnikih generacije Y.

### **2.1 Opredelitev proaktivnega vedenja**

Biti proaktiven pomeni spreminjati stvari in situacije ter jih izboljševati (Bindl & Parker, 2011). Proaktivno vedenje lahko opredelimo kot pričakovano dejanje, s katerim zaposleni vpliva nase in na svoje delovno okolje (Grant & Ashford, 2008). Bindl in Parker (2011) pa ga opredelita kot samousmerjevalno in v prihodnost usmerjeno delovanje, s katerim želi posameznik doseči spremembe; spremembe situacije in spremembe znotraj sebe. Pri proaktivnosti gre za samoiniciativnost, prevzemanje pobude, izboljševanje trenutnih pogojev in okoliščin, ki izzivajo »status quo«, in ne za pasivno prilagajanje sedanjim razmeram (Crant, 2000). Zaposleni, ki težave, ki se pojavljajo pri delu, rešujejo proaktivno, so bolj prilagodljivi in pokažejo pobudo pri delu (Swan & Fox, 2009). Proaktivnost zaposlenih je pomembna, saj ne vpliva le na uspeh posameznika, temveč tudi na uspeh celotne organizacije. Pomeni aktivno zadajanje ciljev, načrtov in sprejemanje povratnih informacij. Pospešuje razvoj posameznika in prispeva k uspešnosti organizacije (Bindl & Parker, 2011).

Proaktivnost je samousmerjevalno vedenje oziroma obnašanje, ki vključuje razmišljanje vnaprej, prevzemanje nadzora nad situacijo in njeno spreminjanje (Bindl & Parker, 2011). Iniciativa zaposlenih in njihova proaktivnost sta glavni gonilni sili organizacijske učinkovitosti (Crant, 2000). Proaktivna osebnost je povezana z različnimi želenimi individualnimi in organizacijskimi rezultati (Fuller & Marler, 2009). Proaktivnost zaposlenih vodi do številnih spoznanj in vedenj, kot je iskanje novih idej za izboljšanje delovnih procesov, izboljšanje veščin in boljše razumevanje politike podjetja (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Proaktivnost naj bi bila povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu, saj proaktivni ljudje samoiniciativno ustvarjajo pogoje, ki so bolj ugodni za osebni uspeh pri delu (Li, Liang & Crant, 2010).

Parker in Bindl (2016) razlikujeta tri koncepte proaktivnosti, in sicer proaktivno osebnost, proaktivno iniciativo in proaktivno vedenje. Proaktivna osebnost je oseba, ki ni omejena s situacijskimi vplivi in ki vpliva na spremembe v okolju (Bateman & Crant, 1993). S proaktivno osebnostjo so povezani tudi zaznavnost vodenja oziroma vodstva, boljši karierni izid (plača in napredovanja) in organizacijske inovacije (Crant, 2000). Proaktivna iniciativa je po besedah Cranta (2000) vedenjski vzorec, pri katerem se posamezniki aktivno in



samostojno lotevajo dela in presegajo delovne zahteve. Proaktivna iniciativa je v skladu z organizacijskim poslanstvom, potrebuje dolgoročno usmerjeno pozornost, gre za vztrajnost in je usmerjena k akciji in ciljem (Crant, 2000).

Poznamo več različnih klasifikacij proaktivnosti, kot so proaktivnost posamezne naloge, proaktivnost člana tima, proaktivnost člana organizacije, proorganizacijska, ki je usmerjena v organizacijo, prosocialna proaktivnost, ki je usmerjena na delovno skupino in proaktivnost, usmerjena v posameznika, za lažje doseganje osebnih ali poklicnih ciljev (Griffin, Neal & Parker, 2007; Belschak, Den Hartog & Fay, 2010; Cangiano, Parker & Yeo, 2018). Proaktivno vedenje naj bi se razlikovalo tudi glede na tarčo vpliva (sebe, druge, organizacijo), pogostost (kako pogosto), časovnost (kje in kdaj) in taktičnost (kako) (Grant & Ashford, 2008).

Bateman in Crant (1999) sta predstavila sedem medsebojno povezovalnih vedenjskih značilnosti proaktivnih oseb. Navajata, da proaktivne osebe iščejo priložnosti za spremembe, določajo ustrezne cilje, ki so usmerjeni k spremembam, predvidijo in preprečijo težave, delajo drugačne stvari ali naredijo stvari drugače, ukrepajo, vztrajajo in dosegajo rezultate. Kot navaja Banka (v Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017) so druge značilnosti proaktivnih ljudi še trmavost, iskanje priložnosti za doseg zastavljenih ciljev, osredotočenost na maksimiranje dosežkov in zavedanje tveganj.

## **2.2 Dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja**

Številne raziskave so proučevale dejavnike, ki spodbujajo proaktivno vedenje. Crant (2000) te dejavnike razdeli na individualne in organizacijske. Individualni dejavniki so med drugimi osebna iniciativa, želja po povratni informaciji, potreba po uspehu, usmerjenost zaposlenih k ciljem in vpetost v delo. Organizacijski dejavniki, ki spodbujajo proaktivno vedenje, pa so lahko organizacijska kultura, organizacijske norme in podpora vodstva.

Parker, William in Turner (2006) so ugotovili, da je veliko pozornosti namenjene dvema kognitivno-motivacijskima procesoma, ki spodbujata proaktivno vedenje; zaznani sposobnosti proaktivnosti in želji oziroma interesu posameznika za izvajanje proaktivnega vedenja. Frese, Garst in Fay (2007) pa so ugotovili, da naj bi bili zaposleni z višjo stopnjo samoučinkovitosti bolj verjetno ocenjeni z višjo samoiniciativnostjo na delovnem mestu. Proaktivnost pri delu spodbujajo tudi znanje in veščine, saj zaposleni, ki prevzame pobudo, potrebuje dobro in temeljito razumevanje o delu, ki ga opravlja, torej potrebuje znanje, spretnosti in kognitivne sposobnosti, povezane z delom (Fay & Frese, 2001). Osebnost oziroma osebnostne lastnosti so prav tako eden izmed dejavnikov, ki spodbujajo proaktivno vedenje (Bindl & Parker, 2011). Osebnostne značilnosti, ki spodbujajo proaktivnost, so visoka intelektualna radovednost (Howell & Shea, 2001), pozitiven odnos do sprememb (Bindl & Parker, 2011) in osebnostne lastnosti, ki vplivajo na posameznikovo dojetje nadzora in lastne vrednosti (Kanfer, Wanberg & Kantrowitz, 2001).

Med dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja je tudi časovni pritisk. Zaposleni namreč na časovni pritisk gledajo kot na izziv, ta izziv pa spodbuja proaktivnost pri delu (Ohly & Fritz, 2009). Vsekakor pa je pomemben tudi vpliv časa, saj naj bi bil časovni pritisk kot motivator ugoden le na kratek rok, pogosta izpostavljenost časovnemu pritisku pa naj bi zaposlene izčrpala (Hobfoll, 2001), zmanjšala dobro počutje (Zapf, Dormann & Frese, 1996) in nenazadnje zmanjšala proaktivnost (Bindl & Parker, 2011).

Parker, Bindl in Strauss (2010) v svojem modelu proaktivnega vedenja predlagajo tri motivacijska stanja, ki predvidijo proaktivno vedenje. Ta tri motivacijska stanja so stanje oziroma zavedanje da lahko (angl. can do), razlog za (angl. reason to) in imeti energijo za (angl. energized to). Razlog za dejavniki nam povedo, zakaj se posamezniki vedejo proaktivno, dejavniki da lahko so subjektivne ocene sposobnosti proaktivnosti, dejavniki imeti energijo za pa se nanašajo na aktiviran pozitivni učinek.

Pomemben dejavnik za posameznikovo vključevanje v proaktivnost je tudi doživljanje občutka kompetenc, avtonomije in povezanosti (Ryan & Deci, 2000). Ti dejavniki naj bi bili gonilna sila proaktivnosti (Fay & Sonnentag, 2012). Za proaktivnost je potrebno, da se zaposleni odloči nameniti svoj trud v dolgoročne in druge dokaj tvegane cilje ter v cilje, ki jim predstavljajo izziv (Parker, 2007).

Gonilna sila proaktivnosti naj bi bila tudi posameznikovo prilagajanje svoje delovne vloge (Parker, Wall & Jackson, 1997). Zaposleni s prilagajanjem delovne vloge širše opredelijo svoje naloge, hkrati pa ponotranjijo vrednote in vizije organizacije (Gagne & Deci, 2005).

Proaktivnost spodbujata tudi zaupanje med sodelavci in avtonomija. Parker, Bindl in Strauss (2010) so ugotovili, da avtonomija spodbuja proaktivno vedenje, ker zaposlenim dovoli, da usvojijo nove naloge in veščine s tem, ko sprejmejo več odgovornosti. To povzroči višjo samoučinkovitost, kar pa je pomemben dejavnik proaktivnosti (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Zaposleni so proaktivni, ko imajo visoko raven samoučinkovitosti (Cangiano & Parker, 2016).

Pri proaktivnem vedenju se je pomembno osredotočiti na vprašanje, »zakaj se vesti proaktivno?«. Motivacija za proaktivno vedenje je namreč tudi, da lahko zaposleni s proaktivnim vedenjem pomembno vpliva na izpopolnjevanje lastnih ciljev in teženj. Izid ali posledica proaktivnega vedenja mora biti pomembna za posameznika (Bindl & Parker, 2011).

Na ravni organizacije proaktivno vedenje zaposlenih spodbuja tudi podpora organizacije zaposlenim. Zaposleni, ki čutijo, da njihova organizacija ceni njihov trud in prispevek na delovnem mestu in ki skrbi za njihovo dobro počutje, so bolj nagnjeni k proaktivnosti (Caesens, Marique, Hanin & Stinglhamber, 2016). Vodje s svojim vplivom na motivacijo zaposlenih in vplivom na delovno okolje prav tako pomembno vplivajo na proaktivnost zaposlenih. Vodstvo lahko s poudarjanjem pomembnosti zaposlenih in spodbujanjem

vključevanja v odločanje pričakuje višjo vključenost zaposlenih v proaktivno vedenje (Rank, Carsten, Unger & Spector, 2007).

Bindl in Parker (2011) trdita, da je poleg že zgoraj navedenih dejavnikov za spodbujanje proaktivnosti pomemben tudi situacijski dejavnik. Zaposleni, ki dojemajo delovno okolje kot psihološko nevarno ali pa dojemajo delovne skupine kot demotivacijske, bodo veliko manj verjetno proaktivni pri svojih dejanjih. Proaktivnost naj bi najbolj oblikovale lastnosti dela – pozitivne in negativne.

### **2.3 Posledice proaktivnega vedenja pri delu**

Proaktivnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost in dobro počutje zaposlenega, na učinkovitost delovnih skupin in na uspešnost organizacije (Bindl & Parker, 2011) ter na skupinsko učenje zaposlenih (Druskat & Kayes, 2000). Proaktivnost se ne kaže le na individualni ravni, temveč tudi na ravni skupine oziroma tima (Kirkman & Rosen, 1999). Raziskave kažejo, da je proaktivna osebnost povezana z višjo stopnjo kariernega zadovoljstva (Seibert, Crant & Karimer, 1999) oziroma uspešnostjo v karieri (Bateman & Crant, 1993; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005).

Proaktivno vedenje deluje kot pomembna posredna spremenljivka v razmerju med upravljanjem kariere in zadovoljstvom kariere (Ismail, Nowalid & Bakar, 2016). Raziskave hkrati kažejo, da proaktivnost vodi tudi do večje čustvene predanosti delu in večjega zadovoljstva pri delu (Belschak, Den Hartog & Fay, 2010).

Bateman in Crant (1999) v svojem delu trdita, da znajo proaktivni zaposleni opredeliti nove težave, znajo najti nove rešitve, proaktivni vodje pa znajo voditi svoje zaposlene skozi negotovo prihodnost. Znajo spremeniti lastne delovne metode in postopke ter prepoznajo priložnosti in iščejo načine za izbiro delovnega okolja, ki ustreza njihovim poklicnim potrebam in vrednotam.

Pri zaposlenem je proaktivnost pomembna gonilna sila inovativnega vedenja na delovnem mestu (Montani, Odoardi & Battistelli, 2014). Ashford in Black (1996) sta v svoji študiji o proaktivnosti in želji po nadzoru odkrila, da se posamezniki z višjo željo po nadzoru in željo oziroma prepričanjem, da morajo pripomoči k spremembi poslovnega okolja, hitreje vključujejo v iskanje novih informacij, se socializirajo in povezujejo z drugimi, pogajajo o zamenjavi službe, prav tako pa so bolj odgovorni, inovativni ter hitreje in uspešneje rešujejo probleme.

Posamezniki, ki so proaktivni, dosegajo boljše rezultate, imajo uspešnejšo kariero in so bolj ustvarjalni ter inovativni (Thompson, 2005; Van Dyne & LePine, 1998; Parker, William & Turner, 2006). S proaktivnostjo si zaposleni lahko sami ustvarjajo boljša delovna mesta oziroma si jih preoblikujejo, kar pa lahko predstavlja napredek v njihovi karieri (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Z izkazovanjem visoke ravni proaktivnosti posamezniki dosegajo

boljše rezultate pri ocenjevanju zmogljivosti in učinkovitosti (Grant, Parker & Collins, 2009). Pomembna posledica proaktivnosti je tudi, da si posameznik način izvajanja dela prilagodi tako, da se lahko lažje poistoveti z njim (Ashford, 1986).

Po besedah Vroom (1964) je pri proaktivnosti pomembna predhodna dojemljivost posledic proaktivnega vedenja. Zaposleni bo namreč pred proaktivnim vedenjem razmislil o svojih odločitvah za proaktivno vedenje in o načinih proaktivnosti, kjer bo tudi ocenil verjetne rezultate takšnega proaktivnega vedenja.

Ena izmed posledic proaktivnosti je tudi nižja raven absentizma in višja raven zadovoljstva z delom, ki ga zaposleni opravljajo (Greenglas & Fiksenbaum, 2009). Prav tako proaktivni zaposleni lahko hitreje napredujejo (Cangiano & Parker, 2016).

Prepričanje, da je posameznik lahko uspešen, je pomembno, saj biti proaktiven vključuje več psiholoških tveganj za posameznika (Bindl & Parker, 2011). Proaktivnost lahko zavzame veliko časa, truda in virov, prav tako pa je lahko tvegana za posameznikovo samopodobo (Bolino, Valcea & Harvey, 2010). Proaktivno vedenje pozitivno vpliva na organizacijske rezultate zaposlenih, poraja pa se vprašanje, ali proaktivno vedenje blagodejno vpliva tudi na zdravje in dobro počutje posameznikov zunaj službenega časa. Proaktivno vedenje lahko namreč vodi tudi do izčrpavanja lastnih virov, preobremenjenosti in izgorelosti (Cangiano & Parker, 2016). Dobro počutje zaposlenih naj bi bilo po besedah Cangiano in Parker (2016) odvisno od povratne informacije, ki jo zaposleni prejme za svoje proaktivno vedenje, in od pripravljenosti za proaktivno vedenje.

## **2.4 Proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y**

Pripadniki generacije Y so bolj odprti do novih izzivov in sprememb ter bolj nagnjeni k izražanju inovativnega vedenja kot prejšnje generacije, inovativnost pa se smatra kot posledica proaktivne osebe (Giebels, de Reuver, Rispens & Ufkes, 2016). Inovativno vedenje lahko opredelimo kot uporabo novih idej, procesov in postopkov v delovni vlogi zaposlenega ter zajema različna vedenja, ki so vključena v generiranje in izvajanje novih idej (Yuan & Marquardt, 2021). Generacija Y naj bi bila po besedah Anitha (2014) bolj samomotivirana, učinkovita in proaktivna. Zaposleni, ki so proaktivni, imajo več priložnosti za prevzemanje iniciativnosti in so bolj nagnjeni k dajanju pobud, ki zagotavljajo pomembne spremembe (Yulianti & Arifien, 2019).

Mentaliteta oziroma mišljenje pripadnikov generacije Y je, da vedno želijo biti bolj proaktivni. Razlika med generacijo Y in starejšimi generacijami je, da je generaciji Y bolj kot zaslužek na delovnem mestu pomembno smiselno delo (De Hauw & de Vos, 2010). Konflikti na delovnem mestu glede opravljanja določenih nalog (delovni konflikti) in zahtevnejše delovne naloge bodo pri pripadnikih generacije Y prebudile kreativnost, želijo pa si avtonomije, saj imajo visoko stopnjo samozavedanja in samozavesti. Visoka stopnja avtonomije jim omogoča, da se sami odločajo, kako bodo opravljali svoje delo, prav tako pa

zmanjšuje pojav nestrinjanja med sodelavci v delovnem okolju, tako da zmanjša konflikte pri delovnih nalogah (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012). Delovni konflikti so definirani kot različne ideje in mišljenja o skupni nalogi (O'Neill, Allen & Hastings, 2013), na pripadnike generacije Y pa pozitivno vplivajo, saj se odražajo v večji energičnosti, zainteresiranosti in navdušenosti, navsezadnje pa vse to vpliva na povečanje inovativnega vedenja (Yulianti & Arifien, 2019). Na pripadnike generacije Y bodo delovni konflikti vplivali v pozitivnem smislu, saj bodo tako bolj proaktivni in iskali nove ideje ter krepili odnose s sodelavci, da bodo na koncu prišli do skupne rešitve (Yulianti & Arifien, 2019).

Pripadniki generacije Y so osredotočeni na doseganje ciljev in ne samo, da cilj dosežejo, ampak tudi, da delo dobro opravijo (Long, 2017). Pripadniki generacije Y so bolj individualistični (Myers & Sadaghiani, 2010) in pripravljene sprejeti več priložnosti, povezanih z delom (Jean, 2010). Pripadniki generacije Y bodo sprejeli več delovnih nalog, saj se bodo tako počutili bolj pomembne, morda celo nezamenljive in bolj pogrešljive v organizaciji (Carmichael, 2016). Sodobne organizacije, s kompleksnimi delovnimi procesi in nalogami, vidijo proaktivnost zaposlenih kot enega izmed ključnih dejavnikov za njihov obstoj. Za taka podjetja so zaposleni, ki so željni preseči okvire delovnih nalog, zelo pomembni (Belschak & Den Hartog, 2010).

### **3 SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELA**

Za izboljšanje uspešnosti in dobrega počutja si zaposleni spreminjajo in prilagajajo svoje delo. Gre za proces, ki se mu pravi samoiniciativno preoblikovanje dela (angl. job crafting) (Bruning & Champion, 2019). Delovna mesta niso osnovana samo na podlagi zahtev posameznih organizacij, ampak tudi preoblikovana s strani zaposlenih (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). Obstoječe raziskave o preoblikovanju delovnih mest oziroma preoblikovanju dela so pokazale, da delovne strukture vplivajo na motivacijo, vedenje in dobro počutje zaposlenih (Latham & Pinder, 2005; Morgeson & Champion, 2003; Parker & Ohly, 2008), poleg tega pa prinaša še mnogo drugih pozitivnih rezultatov (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007). V nadaljevanju predstavim pojem samoiniciativnega preoblikovanja dela, dejavnike in posledice tega, kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na zadovoljstvo pri delu in na proaktivnost ter kaj samoiniciativno preoblikovanje dela predstavlja pripadnikom generacije Y.

#### **3.1 Opredelitev in značilnosti samoiniciativnega preoblikovanja dela**

Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela gre za preoblikovanje dela na način, da zaposleni lahko razvijejo in vzdržujejo zadovoljstvo na delovnem mestu, vključenost v delo, zavzetost, odpornost in uspešnost (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zaposleni so pri formalno oblikovanem delovnem sistemu motivirani, da si prilagodijo delo tako, da to delo bolj ustreza njihovim motivom in prednostim (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007). Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela gre za spreminjanje oziroma preoblikovanje dela

tako, da zaposleni še vedno učinkovito in uspešno opravljajo svoje naloge, hkrati pa je to delo bolj usklajeno z njihovimi interesi, vrednotami in sposobnostmi (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2010; Pintar & Mihelič, 2015). Tovrstno vedenje je povezano z boljšo uspešnostjo, višjo motiviranostjo in angažiranostjo zaposlenih (Bruning & Campion, 2019). Višja kot je samoiniciativnost preoblikovanja dela, višje je zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Polatci & Sobaci, 2018).

Wrzesniewski in Dutton (2001) pravita, da obstajajo vsaj trije načini preoblikovanja dela. Prvi način je, da si zaposleni sami omejijo svoje delovne naloge tako, da si zmanjšajo ali povečajo obseg dela na način, da bolj ustreza njihovim potrebam in željam, tj. samoiniciativno preoblikovanje nalog (angl. task crafting), končni rezultat oziroma izid nalog pa še vedno ostane enak. Drugi način preoblikovanja dela je, da si zaposleni prilagodijo način komunikacije in interakcije s sodelavci, tj. samoiniciativno preoblikovanje odnosov (angl. relational crafting), tretji način pa je kognitivno spreminjanje dela tako, da zaposleni drugače gledajo na svoje delovne naloge ali da svoje delo in naloge vidijo kot neko celoto ali poslanstvo, tj. samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja (angl. cognitive crafting).

Kognitivno spreminjanje dela je lahko kontroverzno, saj gre pri tem načinu lahko zgolj za spreminjanje perspektive zaposlenih do delovnih pogojev, ki jim niso po godu, kot pa za dejansko spreminjanje delovnih nalog (Tims & Bakker, 2010). Hkrati pa je kognitivni način samoiniciativnega spreminjanja dela pomembna proaktivna strategija za doseganje skladnosti zaposlenega z delovnim okoljem na način, da se spremeni pomen dela in delovnih identitet (Niessen, Weseler & Kostova, 2016).

Bruning in Campion (2018) v svojem delu trdita, da ima samoiniciativno preoblikovanje dela dve splošni funkciji, in sicer funkcijo pristopa in funkcijo izogibanja. Funkcija pristopa se nanaša na vedenja samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki so aktivno in motivirano usmerjena k reševanju problemov in k ciljem, ki temeljijo na izboljšavah. Funkcija izogibanja se nanaša na spremembe, ki jih zaposleni naredi z namenom, da se izogne, si zmanjša ali odpravi del svojega dela.

Samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na to, katere delovne naloge se bodo izpolnile, na kakšen način jih bodo zaposleni izpolnili, ter nenazadnje tudi na medosebno dinamiko na delovnem mestu, pomembno pa vpliva tudi na posameznikovo in organizacijsko uspešnost (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007). Po besedah Berg, Dutton in Wrzesniewski (2007) naj bi bilo samoiniciativno preoblikovanje dela pomembno in zaželeno tudi na vodstveni ravni, saj na bi imeli managerji veliko avtonomije, kar se tiče oblikovanja svojih nalog, s preoblikovanjem svojih nalog pa naj bi pozitivno vplivali na ostale zaposlene in organizacijo. Pravijo torej, da je pomembno, da managerji prepoznajo in vpeljejo samoiniciativno preoblikovanje dela v svoje delo, tako kot tudi v delo zaposlenih.

Berg, Dutton in Wrzesniewski (2007) pravijo, da samoiniciativno preoblikovanje dela ni enkraten dogodek, ampak gre za proces, ki ga zaposleni razvija čez daljše obdobje. Proces je sestavljen iz treh faz. V prvi fazi gre za razvijanje motivacije zaposlenih za preoblikovanje delovnih nalog. V drugi fazi zaposleni prepoznajo ali identificirajo različne možnosti in tehnike za samoiniciativno preoblikovanje dela, tretja faza pa je sestavljena iz rezultatov in izidov samoiniciativnega preoblikovanja dela (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007). Grant in drugi (2007) trdijo, da zaposleni preoblikujejo svoje delo tudi zato, da ima njihovo delo lahko večji pomen, kar pa zaposleni dosežejo na štiri načine. Prvi način je, da zaposleni razvijejo in razširijo svoje delovne vloge, da presegajo osnovne funkcije teh vlog, drugi način je prilagoditev dela, da bolje ustreza specifičnim željam strank, tretji način je izogibanje neprijetnim situacijam ali strankam, zadnji način pa je izbira primerne delovnega prostora za izvajanje dela (Grant in drugi, 2007).

Berg, Grant in Johnson (2008) so raziskovali, kako zaposleni samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, da v svoje delo vpeljujejo osebne hobije. Ugotovili so, da zaposleni to naredijo tako, da več pozornosti in časa posvečajo nalogam, ki so povezane z njihovimi preferencami, ter da vzamejo več nalog in opravil, ki so povezane z njihovimi željami. To pa lahko ima tudi negativne posledice, saj lahko te dodatne naloge povzročajo stres in pomanjkanje časa za opravilo vseh delovnih nalog.

S pravilno izvedbo samoiniciativnega preoblikovanja dela se zaposlenemu lahko bistveno izboljša kakovost izkušnje v delovnem okolju, in tudi pozitivno vpliva na delovno vzdušje. Berg, Dutton in Wrzesniewski (2007) trdijo, da je z raznolikimi zaposlenimi težko ustvariti neke optimalne pogoje dela za vse, kar pa reši samoiniciativno preoblikovanje dela, tako da vsak zaposleni samemu sebi prilagodi svoje delo. Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela gre najbolj za iznajdljivost zaposlenih, saj ima vsak možnost prestrukturirati svoje delo, da najbolj ustreza njegovim potrebam in željam.

Nadalje Berg, Dutton in Wrzesniewski (2007) trdijo še, da samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na posameznike in rezultate organizacije, zato je smiselno, da managerji v podjetjih ustvarijo delovno okolje, kjer se spodbuja samoiniciativno preoblikovanje dela. Za samoiniciativno preoblikovanje dela delovne naloge ne smejo biti preveč rigidne, stroge in restriktivne, da si jih zaposleni lahko prilagodijo samim sebi. Potrebna pa je pazljivost pri samoiniciativnem preoblikovanju dela, saj lahko ima to tudi negativne posledice na organizacijo in lahko tudi negativno vpliva na cilje organizacije. Managerji morajo zato ustvarjati in ohranjati delovno okolje, ki spodbuja samoiniciativno preoblikovanje dela, ki je v skladu z organizacijskimi cilji.

### **3.2 Dejavniki spodbujanja samoiniciativnega preoblikovanja dela**

Posamezniki samoiniciativno preoblikovanje dela največkrat uporabijo takrat, ko želijo rešiti težave na delovnem mestu, ki so povezane s produktivnostjo in delovnimi izkušnjami (Bruning & Campion, 2019).

Motivacija ali zagon, ki spodbuja samoiniciativno preoblikovanje dela, se pojavi zaradi želje ali potrebe po nadzoru nad svojim delom, zaradi dobrih medsebojnih odnosov med sodelavci v smislu, da drugi lahko uživajo v koristih preoblikovanja dela nekoga drugega, zaradi želje po izpopolnjevanju na delovnem mestu, da zaposleni opravljajo naloge, ki so povezane z njihovo osebnostno rastjo, in zaradi zmožnosti shajanja z raznolikostjo na delovnem mestu (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007).

Niessen, Weseler in Kostova (2016) predstavijo motivacijske dejavnike, delovne značilnosti in delovne izkušnje, ki vplivajo na samoiniciativno preoblikovanje dela. Kot motivacijski dejavnik predlagajo samoučinkovitost, vendar z raziskavo ugotovijo, da ta nima vpliva na povečano samoiniciativno preoblikovanje dela. Drugje v literaturi pa lahko zasledim, da so posamezniki, ki so se počutili samoučinkovite, iskali več priložnosti za učenje novih stvari in iskali več različnih nalog, s čimer so si samoiniciativno preoblikovali svoje delo (Tims, Bakker & Derks, 2014).

Motivacijski dejavnik, ki pozitivno vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela, je tudi želja po pozitivni samopodobi. Želja po pozitivni samopodobi pozitivno vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela tako, da zaposlenim omogoča, da preoblikujejo delovne naloge na način, da bodo bolj povezane z njihovimi vrednotami in prioritetami (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). Želijo, da jih drugi vidijo tako, kot sami vidijo sebe (Swan & Bosson, 2010), in tako dobijo samopotrditve (Swan & Read, 1981).

Na samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva tudi delovna značilnost, kot so avtonomija delovnih nalog in delovne izkušnje (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). Visoka stopnja avtonomije delovnih nalog je pozitivno povezana z motivacijo zaposlenih (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007) in naj bi omogočila priložnosti za razmislek o službi ter omogočila učinkovito spreminjanje delovnih nalog in družbenih meja (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Večja stopnja avtonomije pomeni tudi, da imajo zaposleni več svobode pri določanju delovnih postopkov, kar jih spodbuja k premisleku o svojem delu in poveča verjetnost, da spremenijo svojo kognitivno predstavo o svojem delu (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). Večja stopnja avtonomije za zaposlene pomeni tudi, da bolj spreminjajo svoje odnose z drugimi in svoje dožemanje lastnih delovnih mest (Haemi, Jinyoung & Hailin, 2018). Delovne izkušnje in specifična znanja, ki so vezana na posamezna delovna mesta, naj bi bila po mnenju Niessen, Weseler in Kostova (2016) predpogoj za samoiniciativno preoblikovanje dela. Posamezniki, ki bolje poznajo organizacijo, imajo več znanja o poteku dela in delovnih procesih ter imajo bolj realno predstavo in pričakovanja, katere aktivnosti dela naj preoblikujejo, tako da ne bodo s tem ustvarili negativnih posledic. Zavedajo se tudi pričakovanj drugih in vedo, kaj lahko pričakujejo v prihodnosti, kar pa spodbudi kritično razmišljanje o svojem delu in o tem, kaj manjka oziroma bi se dalo izboljšati (Niessen, Weseler & Kostova, 2016).

Možnost lastne presoje in izbire je tudi eden od dejavnikov, ki vplivajo na pojavnost samoiniciativnega preoblikovanja dela. Ponuja namreč več svobode pri tem, kako



posamezniki opravljajo svoje delo (Ghitulescu, 2006), in zaposlenim omogoči, da si delo prilagodijo lastnim potrebam (Ashforth & Saks, 2000). Posamezniki, ki jim je dana svoboda izbire pri delovnih nalogah in procesih, bodo bolj verjetneje začeli ustvarjati nove načine dela in delo preoblikovali (Ilgen & Hollenbeck, 1992).

Dejavnik, ki prav tako vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela, je tudi kompleksnost nalog. Pojem kompleksnost nalog se nanaša na težavnost ali enostavnost dokončanja naloge. Kompleksnost nalog lahko opredelimo tudi kot stopnjo zapletenosti v procesih iskanja in količino porabljenega časa za razmišljanje, potrebno za dokončanje naloge (Perrow, 1967). Bolj zapletene naloge bodo zahtevale več posvetovanja z drugimi, več prilagoditev strategij in postopkov dela, več raziskovalnih dejavnosti skupaj z drugimi sodelavci (Ghitulescu, 2006), vse to pa bo vplivalo na posameznikov občutek pomembnosti in smiselnosti pri delu s povečanjem njegove motivacije (Hackman & Oldham, 1976).

Med druge dejavnike, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na samoiniciativno preoblikovanje dela, spada psihološka varnost delovnih skupin. Delovna skupina in vodstvo skupine ali organizacije lahko namreč olajšata ali pa ovirata ustvarjanje blagodejne psihološke klime, ki spodbuja preizkušanje novih stvari na delovnem mestu (Ghitulescu, 2006). Klima, ki nudi podporo pri ustvarjalnosti, prevzemanju tveganj in strpnosti do napak, je povezana z večjo skupinsko inovativnostjo (Caldwell & O'Reilly, 2003), kreativnostjo (Oldham & Cummings, 1996) in spodbuja k preizkušanju novih stvari s spreminjanjem meja delovnih nalog (Ghitulescu, 2006).

### **3.3 Posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela**

Zaposleni naj bi svoje delo samoiniciativno preoblikovali takrat, ko so motivirani spremeniti pomen svojega dela in ko so motivirani spremeniti delovne identitete. Glavna posledica samoiniciativnega preoblikovanja dela je torej spremenjena percepcija pomena dela in identitete (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007).

Pozitivni učinki, ki so povezani s samoiniciativnim preoblikovanjem dela, so občutek o dosežku, uživanje v delu, zaposleni dobijo nov pomen v delu, izboljšajo svoje kompetence in osebnostno rastejo, negativni učinki pa so lahko občutenje dodatnega stresa in obžalovanje, da se je zaposleni lotil preoblikovanja svojega dela (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007). Posamezniki, ki izvajajo samoiniciativno preoblikovanje dela, so bolj motivirani opravljati svoje delo, pokažejo večjo delovno angažiranost, dosegajo boljše delovne rezultate, doživljajo višjo raven dobrega počutja (Niessen, Weseler & Kostova, 2016) in so bolj pripadni organizaciji (Ghitulescu, 2006).

Bruning in Champion (2019) pravita, da samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na veliko različnih konceptov. Samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na uspešnost in pozitivno delovno naravnost, pomaga zaposlenim pri boljšem obvladovanju delovnih zahtev, poveča dobro počutje, poveča pa tudi izziv in pomen delovnih nalog ter izboljša

socialni vidik dela. Prav tako lahko pomaga zaposlenim, da postanejo bolj sposobni, učinkoviti in iznajdljivi pri opravljanju svojega dela, to pa pomaga pri znižanju izčrpanosti ali izgorelosti.

Na ravni organizacije lahko samoiniciativno preoblikovanje dela pomaga do izboljšanih delovnih procesov, pri zmanjšanju fluktuacije in pri z dolgočasnih zaposlenih (Bruning & Champion, 2018). Samoiniciativno preoblikovanje dela, ki temelji na funkciji pristopa, bo zaposlene motiviralo in zadovoljilo, hkrati pa zmanjšalo verjetnost, da bodo zaposleni želeli zapustiti organizacijo. Samoiniciativno preoblikovanje dela, ki temelji na funkciji izogibanja, pa lahko ima negativne posledice, saj se bo zaposleni v takem primeru oddaljil od dela, kar pa lahko napreduje v bolj problematične oblike umika, kot sta zanemarjanje dela in želja po menjavi službe (Bruning & Champion, 2018).

Bruning in Champion (2018) posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela razdelita glede na sedem različnih tipov samoiniciativnega preoblikovanja dela. Sedem tipov samoiniciativnega preoblikovanja dela in posledice teh so (Bruning & Champion, 2018):

- razširitev delovne vloge (angl. work role expansion), kar vključuje naloge in aktivnosti, ki niso bile prvotno vključene v opisu delovnega mesta. Posledice tega tipa samoiniciativnega preoblikovanja dela so povečan pomen dela, nižji stres, povezan z delom, višja zaznavnost vpliva na delo in povečane namere za menjavo službe;
- socialna razširitev (angl. social expansion), ki nastane ob delovni vlogi, ki ima družbeno domeno, vključuje pa proaktivno uporabo družbenih virov ali pa prispeva lastna družbena sredstva drugim. Posledice tega tipa so povečan pomen dela, povečano zadovoljstvo pri delu, nižji stres, povezan z delom, višja kognitivna angažiranost in povečane namere za menjavo službe;
- zoženje delovne vloge (angl. work role reduction), kar vključuje zavestno, proaktivno in sistematično zmanjšanje delovne vloge, delovnih zahtev, zmanjšanje vlaganja truda in odgovornosti. Posledice tega tipa so povečano zavedanje vpliva, ki ga ima zaposleni na delo, povečano dolgočasno vedenje, povečano zanemarjanje dela in povečane namere za menjavo službe;
- organizacija dela (angl. work organization), kar pomeni aktivno načrtovanje strategij za organizacijo elementov dela, ki vključujejo upravljanje vedenja in okolja. Posledice tega tipa samoiniciativnega preoblikovanja dela so višje zadovoljstvo pri delu, povečana učinkovitost, izboljšani delovni procesi, povečano zavedanje vpliva, ki ga ima posameznik na delo, večja fizična vključenost v delo in večja kognitivna angažiranost;
- posvojitve (angl. adoption), ki se nanaša na aktivno in ciljno usmerjeno uporabo tehnologije in drugih virov znanja za preoblikovanje dela in izboljšanje delovnih procesov. Posledice tega tipa so večja učinkovitost, povečano timsko delo, povečana izboljšava procesov in višja kognitivna angažiranost;

- metakognicija (angl. metacognition), kar pomeni avtonomno kognitivno dejavnost, ki vključuje organizacijo, smiselnost in manipulacijo z lastnim psihološkim stanjem. Posledica tega tipa je večja fizična vključenost v delo;
- umik (angl. withdrawal), kar pomeni sistematično odstranitev sebe, mentalno ali fizično, od osebe, situacije ali dogodka. Posledice tega tipa so višja učinkovitost, nižje zavedanje vpliva, ki ga ima zaposleni na delo, povečano dolgočaseno vedenje, povečano zanemarjanje dela in povečane namere za menjavo službe.

### **3.4 Pomen samoiniciativnega preoblikovanja dela za pripadnike generacije Y**

Pripadniki generacije Y na delovnem mestu cenijo tesne odnose med sodelavci, odprto komunikacijo z vsemi zaposlenimi in radi delajo v skupinah, saj jim tak način dela prinaša več zadovoljstva in zabave, hkrati pa se z delom v skupini izognejo tveganju (Myers & Sadaghiani, 2010). Pripadniki generacije Y veljajo tudi za nezveste zaposlene, torej lahko sklepam, da se ne bodo dolgo zadrževali v podjetju, kjer jim način dela ni všeč in kjer nimajo možnosti samoiniciativnega preoblikovanja dela.

Mladi ljudje dela ne vidijo samo kot vir zaslužka, temveč v delu iščejo tudi smisel in namen. Sudhakaran (2019) pravi, da generacija Y išče namen v svojem delu prek samoiniciativnega preoblikovanja dela. S tem se izognejo strahu pred delovno monotonostjo in si določijo nove cilje. Na ta način se lahko bolj povežejo s svojim delom. Pripadnikom generacije Y samoiniciativno preoblikovanje dela predstavlja eno izmed bistvenih značilnosti dela, delodajalci pa z njihovim preoblikovanjem dela pridobijo tudi v smislu dodatne produktivnosti, angažiranosti in zvestobe zaposlenih.

Kohll (2018) pravi, da pripadniki generacije Y želijo, da jih delo izpopolnjuje in da dosega nove dosežke ter da jim delo predstavlja izziv. Delodajalci lahko svojim zaposlenim pri tem pomagajo tako, da jim omogočijo spreminjanje delovnih nalog in omogočijo spremembe v načinu interakcije s sodelavci ali strankami. Zaposleni, ki imajo možnost samoiniciativnega preoblikovanja dela, se lahko pri delu počutijo bolje in imajo občutek, da so pomembni za organizacijo, saj si znajo zoptimizirati delo na način, da je bolj ugodno tudi za organizacijo.

Od samoiniciativnega preoblikovanja dela imajo korist tako delodajalci kot tudi zaposleni. Kohll (2018) pravi, da se za zaposlene samoiniciativno preoblikovanje dela pokaže prek boljšega počutja na delovnem mestu, so bolj srečni, se počutijo bolj cenjene, spoštovane in zaupanja vredne, kar poveča njihovo srečo, zadovoljstvo pri delu in občutek izpopolnjenosti. Samoiniciativno preoblikovanje dela pa je ugodno tudi za delodajalce, saj so zaposleni, ki si samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, bolj produktivni. Zaposlenim se izboljša tudi splošno počutje, zmanjša se stres, povezan z delom, in pomaga preprečevati izgorelost. Samoiniciativno preoblikovanje dela pomaga tudi pri izgradnji bolj povezane delovne skupine, izboljša skupinsko delo in družbene povezave med sodelavci. Delodajalci uživajo prednosti samoiniciativnega preoblikovanja dela prek večje vključenosti zaposlenih v

njihovo delo, večje produktivnosti, večje zvestobe zaposlenih in manjše podvrženosti stresu med zaposlenimi.

Kohll (2018) pravi še, da je pomembno, da se samoiniciativno preoblikovanje dela vpelje in izvaja učinkovito in pod nadzorom. Brez nadzora ali strategije bodo zaposleni lahko izkoriščali prednosti samoiniciativnega preoblikovanja dela in potrebne naloge morda ne bodo dokončane. V ta namen mora biti samoiniciativno preoblikovanje dela usklajeno s cilji zaposlenih in cilji podjetja.

### **3.5 Vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zadovoljstvo pri delu**

Samoiniciativno preoblikovanje dela zajema vse, kar zaposleni počnejo, da preoblikujejo svoja delovna mesta na načine, ki lahko spodbujajo zadovoljstvo pri delu, zavzetost, odpornost in uspešnost (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2007). Zajema ne samo fizične vidike dela, temveč tudi kognitivne vidike (Ghitulescu, 2006).

Ghitulescu (2006) pravi, da imajo posamezniki, ki samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, višjo raven zadovoljstva pri delu in večjo pripadnost organizaciji. Taki posamezniki bodo namreč najverjetneje preoblikovali svoje delo na načine, ki povečujejo smiselnost dela, to pa bo povečalo njihovo raven zadovoljstva pri delu (Ghitulescu, 2006). Zadovoljstvo pri delu se bo torej ob pojavu samoiniciativnega preoblikovanja dela zvišalo (Polatci & Sobaci, 2018).

Zaposleni, ki samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, se bodo počutili bolj zavezani lastnim strategijam in odločitvam, ki jih sprejemajo pri delu. Ko so posamezniki bolj predani temu, kar delajo, bodo izkusili višjo stopnjo zadovoljstva pri delu (Ghitulescu, 2006). Posamezniki, ki zaznajo, da imajo več nadzora nad svojim delom, bodo drugače doživljali svoje delo in videli, kako je njihovo delo na smiseln način povezano z delom drugih v organizaciji. Vsa dejanja, sprejeta za samoiniciativno preoblikovanje dela, kot so spremembe nalog ali pa spremenjeni vzorci v odnosih, ki povečujejo smisel dela, bodo povečala tudi zadovoljstvo pri delu.

Ghitulescu (2006) še pravi, da ko posamezniki dojemajo svoje delo kot bolj smiselno in mu pripisujejo večji pomen, se jim poveča tudi občutek lastne vrednosti, s čimer se jim izboljša samozavedanje in poveča predanost svojemu delu. Obratno tudi drži, da ko posamezniki ne vidijo svojega dela kot pomembnega dela sebe, je to zato, ker jim delo ne zagotavlja smiselnosti, na katero bi lahko bili ponosni. Zato bodo posamezniki, ki se bolj močno identificirajo s svojim delom, izkušali višjo raven zadovoljstva pri delu, ker bodo doživljali svoje delo kot bolj zanimivo in bolj privlačno. Ti posamezniki bodo posledično dojemali tudi organizacijo, v kateri delajo, kot bolj zanimivo in privlačno in tako imeli višjo raven organizacijske pripadnosti. Zaposleni, ki se bodo posluževali več samoiniciativnega preoblikovanja dela, se bodo bolj verjetneje identificirali s svojim delom, bodo bolj zadovoljni pri svojem delu in čutili večjo pripadnost organizaciji.

Haemi, Jinyoung in Hailin (2018) so raziskovali, kako samoiniciativno preoblikovanje nalog, samoiniciativno preoblikovanje odnosov in samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Ugotovili so, da samoiniciativno preoblikovanje nalog ni imelo pomembnega vpliva na zadovoljstvo pri delu, medtem ko sta samoiniciativno preoblikovanje odnosov in samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja imela pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu. Vidimo torej, da do zadovoljstva pri delu ne vodi kakršnokoli samoiniciativno preoblikovanje dela. Možen razlog, zakaj naj samoiniciativno preoblikovanje nalog ne bi vodilo do zadovoljstva pri delu oziroma naj ne bi imelo vpliva nanj, je, da samoiniciativno preoblikovanje nalog zahteva fizične spremembe, kot so spreminjanje števila delovnih nalog in oblike nalog, medtem pa je zadovoljstvo pri delu opredeljeno kot čustveno stanje oziroma čustveno vrednotenje posameznikovega dela (Haemi, Jinyoung & Hailin, 2018; Locke, 1976).

### **3.6 Vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na proaktivno vedenje**

Niessen, Weseler in Kostova (2016) so v svojem članku raziskovali, ali samoiniciativno preoblikovanje dela kakorkoli vpliva na proaktivno vedenje, še posebej na samoiniciativnost. Samoiniciativni zaposleni se večkrat sami od sebe lotijo dejavnosti, ki so usmerjene dolgoročno in v prihodnost, ter so vztrajni ob pojavu težav in preprek. Proaktivno vedenje v svojem modelu enačijo s samoiniciativnostjo, z raziskavo pa so pokazali, da je samoiniciativno preoblikovanje dela neke vrste proaktivno vedenje. Po njihovem mnenju torej samoiniciativno preoblikovanje dela ne vpliva na proaktivno vedenje, saj eno enačijo z drugim.

Samoiniciativno preoblikovanje dela se od samoiniciativnosti razlikuje po tem, da služi organizacijskim ciljem v manjši meri in je manj osredotočeno na reševanje problemov (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Koncept prevzemanja odgovornosti naj bi bil še bolj kakor samoiniciativnost osredotočen na vedenje zaposlenih pri samoreševanju problemov, ki izboljšajo izvajanje dela (Morrison & Phelps, 1999).

Samoiniciativno preoblikovanje dela mora biti povezano s prevzemanjem odgovornosti, saj oba koncepta vključujeta samoiniciativnost in usmerjenost v prihodnost, hkrati pa se pojem prevzemanja odgovornosti razlikuje od samoiniciativnega preoblikovanja dela, ker se prevzemanje odgovornosti uporablja za povečanje organizacijske učinkovitosti in ne za spreminjanje pomena dela in delovne identitete (Niessen, Weseler & Kostova, 2016).

Morda bi bilo smiselno govoriti o samoiniciativnem preoblikovanju dela kot procesu proaktivnosti kakor pa o nečem, kar naj bi vplivalo na proaktivnost. Berg, Wrzesniewski in Dutton (2010) so našli več različnih proaktivnih samoiniciativnih preoblikovanj dela, ki naj bi predstavljala samoiniciativne spremembe dela. Gre za proaktivne vedenjske ali fizične spremembe delovnih aktivnosti, proaktivne vedenjske spremembe pri medosebnih odnosih med sodelavci in proaktivne psihološke spremembe pri dojetanju svojega dela. Ugotovili so, da je samoiniciativno preoblikovanje dela proaktiven proces, ki je povezan s

prilagodljivostjo in se ukvarja z vprašanjem, kdaj in zakaj proaktivnost zahteva prilagodljivost. Nižje rangirani zaposleni, ki opravljajo delo, ki zahteva manj proaktivnosti, naj bi morali vlagati veliko več truda in prilagodljivosti v to, da so preoblikovali svoje delo, medtem ko višje rangirani zaposleni to storijo z manj truda in manj prilagodljivosti.

Proaktivno vedenje v povezavi s samoiniciativnim preoblikovanjem dela vključuje prilagoditvena prizadevanja oziroma poteze, da omogoči pot proaktivnemu vedenju. Take prilagoditvene poteze so lahko izvedene pred, med ali po proaktivnem vedenju (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010).

Poleg procesa proaktivnosti v povezavi s samoiniciativnim preoblikovanjem dela pa lahko govorimo tudi o proaktivni osebnosti in njeni povezavi s samoiniciativnim spreminjanjem dela. Proaktivna osebnost se nanaša na »relativno stabilno težnjo po spremembah okolja« (Bateman & Crant, 1993, str. 103), hkrati pa igra pomembno vlogo pri izboljšanju dobrega počutja zaposlenih (Crant, 2000). Zaposleni s proaktivno osebnostjo so namreč bolj nagnjeni k samoiniciativnemu spreminjanju dela, z namenom da uskladijo delovne zahteve in delovne vire s svojimi potrebami in sposobnostmi. Na ta način osmislijo svoje delo in so tako bolj angažirani pri delu ter posledično manj nagnjeni k željam po menjavi službe (Vermooten, Boonzaier & Kidd, 2019). Posamezniki, ki so bolj nagnjeni k proaktivnosti, torej imajo proaktivno osebnost, bodo bolj verjetneje izvajali samoiniciativno preoblikovanje dela in razvili kompetence, povezane s svojo kariero (Plomp in drugi, 2016).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA ZADOVOLJSTVA PRI DELU NA PROAKTIVNOST NA PRIMERU GENERACIJE Y**

Na osnovi zgoraj predstavljenega teoretičnega dela v nadaljevanju magistrskega dela predstavim kvantitativno in kvalitativno analizo. Kvantitativno analizo sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je viden v prilogi 1, kvalitativno analizo pa s pomočjo intervjuja štirih posameznikov iz različnih panog. V nadaljevanju opredelim problem raziskave in hipotezi, predstavim raziskovalne metode, analiziram rezultate raziskave in preverim hipotezi. Na koncu sledijo še diskusija in priporočila za nadaljnje raziskave.

### **4.1 Opredelitev problema raziskave in hipotez**

Problem, ki ga raziskujem v svojem magistrskem delu, se nanaša na to, da na trg dela prihajajo pripadniki nove generacije, s popolnoma drugačnimi lastnostmi, prioritetami in željami kot prejšnje generacije, ki so že prisotne na trgu dela. Z namenom, da se lahko posamezniki te nove generacije čim bolje vpeljejo v organizacije, morajo organizacije razumeti pripadnike generacije Y.

V okviru magistrskega dela želim proučiti in empirično preveriti vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivnost zaposlenih pripadnikov generacije Y. S pomočjo pregleda obstoječe

literature sem ugotovila, da na zadovoljstvo pri delu vpliva več različnih dejavnikov. Zadovoljstvo pri delu je pomembno za ohranjanje in izboljšanje donosnosti organizacije (Kijpokin, 2017), pomembno pa je tudi z vidika predanosti zaposlenih delu, pozitivno vpliva na učinkovitost zaposlenega in pripomore k občutku varnosti (Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya, 2020). Generacija Y je, kot že omenjeno, nova generacija delovne sile, ki prihaja na trg dela, posledično je pomembno, da jo proučimo in bolje spoznamo. Pretekle raziskave so pokazale, da zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na proaktivnost zaposlenih (Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017), vendar pa v literaturi nisem zasledila raziskave, ki bi proučevala povezavo med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem na vzorcu pripadnikov generacije Y. Iz tega izhaja hipoteza 1:

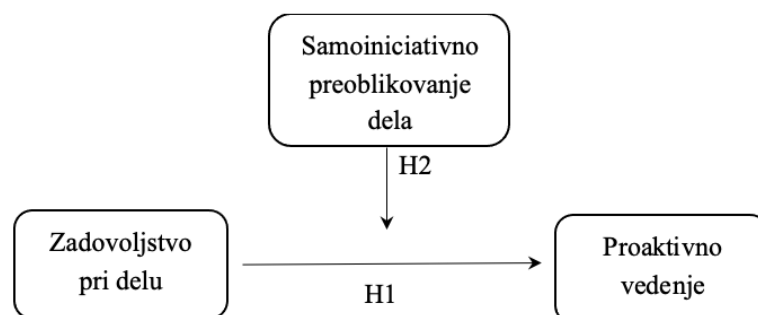
**H1:** Zadovoljstvo pri delu je pozitivno povezano s proaktivnim vedenjem pripadnikov generacije Y.

Zaposleni pripadniki generacije Y cenijo možnost samoiniciativnega preoblikovanja dela, saj lahko na tak način delo bolj osmislijo in ga približajo lastnim željam in vrednotam ter dobijo večji občutek nadzora nad delom (Wrzesniewski, Berg & Dutton, 2010). Samoiniciativno preoblikovanje dela je tudi eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na pripravljenost posameznika generacije Y za spremembe (Dewi, Wardhani & Yudhawati, 2022). Samoiniciativno preoblikovanje dela pa ne vpliva le na pripravljenost za spremembe oziroma na proaktivno vedenje, temveč vpliva tudi na zadovoljstvo pri delu (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017). Z ustrežno analizo želim preveriti, ali samoiniciativno preoblikovanje dela med pripadniki generacije Y vpliva na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Iz tega izhaja hipoteza 2:

**H2:** Samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

Slika 1 prikazuje v empiričnem delu proučevani konceptualni model vpliva zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje in moderacijskega učinka samoiniciativnega preoblikovanja dela na povezavo med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

*Slika 1: Model vpliva zadovoljstva pri delu in samoiniciativnega preoblikovanja dela*



*Vir: lastno delo.*

## 4.2 Metodologija

V raziskovalnem delu magistrskega dela uporabim kvalitativno in kvantitativno raziskovalno metodo. V nadaljevanju predstavim metodologijo obeh raziskovalnih metod.

### 4.2.1 Kvalitativna raziskovalna metoda

Za preverjanje vpliva zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y in preverjanje vpliva samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem sem uporabila kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja. Polstrukturiran intervju je manj formalen od strukturiranega, prednosti takih intervjujev pa so v večji interakciji med intervjuvancem in izpraševalcem, ki se odraža kot pogovorna izmenjava, podobna tisti v resničnem okolju. Pomanjkljivosti polstrukturiranega intervjuja sta čas, ki je potreben za izvedbo, in količina materiala, pridobljenega za analizo (Jennings, 2005). Polstrukturiran intervju je bolj fleksibilen, edinstven in oseben, vprašanja pa so odprtega tipa (Gillham, 2000). Vprašanja v polstrukturiranem intervjuju so vnaprej določena, vrstni red zastavljenih vprašanj pa se razlikuje od vsakega intervjuja posebej (Naz, Gulab & Aslam, 2022).

Polstrukturiran intervju se uporablja, kadar želi raziskovalec pridobiti poglobljene informacije o raziskovani temi, hkrati pa zraven dobiti še subjektivne zgodbe izpraševancev (Naz, Gulab & Aslam, 2022). Pri polstrukturiranem intervjuju gre za izmenjavo idej med intervjuvancem in izpraševalcem (Galletta, 2013), kjer lahko izpraševalec spreminja smer izpraševanja (Polit & Beck, 2010). Naz, Gulab in Aslam (2022) pravijo, da uporaba polstrukturiranega intervjuja izpraševalcu omogoča raziskovanje mnenj in idej intervjuvancev ter omogoča globlje raziskovanje odgovorov, zlasti kadar gre za zapleteno ali občutljivo temo. Izpraševalec mora biti za polstrukturiran intervju pripravljen na način, da pred izvedbo intervjuja pregleda pomembno literaturo na temo raziskave (Naz, Gulab & Aslam, 2022).

Individualne, polstrukturirane intervjuje za izpraševanje zaposlenih pripadnikov generacije Y sem izbrala zato, ker omogočajo poglobljeno izpraševanje intervjuvancev o njihovem dožemanju zadovoljstva pri delu, saj se mi zdi koncept zadovoljstva pri delu zelo subjektivne narave in lahko drugačni dejavniki drugače vplivajo ne le na zadovoljstvo pri delu, temveč tudi na proaktivno vedenje posameznikov. S pomočjo intervjuja sem lahko prišla tudi do bolj poglobljenih informacij o proaktivnem vedenju in vplivu samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Intervjuvanci prihajajo z različnih strokovnih področij in imajo različne delovne izkušnje. Polstrukturiran intervju se mi zato zdi najboljša izbira izpraševanja.

Intervjuji so trajali okoli 25 minut, izvedeni pa so bili v živo. Vsem intervjuvancem sem zastavila vprašanja o zadovoljstvu pri delu, kako bi svoje zadovoljstvo pri delu še povečali, kaj jim je pri delu pomembno, o vlaganju dodatnega truda v delo, kako samoiniciativni in



proaktivni so, kateri so tisti dejavniki, ki jih spodbujajo k proaktivnosti, in kakšne so za njih pozitivne in negativne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela. Vsa vprašanja so predstavljena v prilogi 2.

#### 4.2.2 Kvantitativna raziskovalna metoda

Pri preverjanju vpliva zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje zaposlenih pripadnikov generacije Y sem poleg kvalitativne raziskovalne metode uporabila tudi kvantitativno raziskovalno metodo, in sicer anonimni anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je bil dostopen na spletu. Anketni vprašalnik, dostopen na spletu, raziskovalcem omogoča cenovno ugodno metodo za hitro anketiranje velikega števila udeležencev študije (Dominelli, 2003). Podatki, zbrani pri kvantitativni raziskovalni metodi, temeljijo na številkah in jih je mogoče statistično analizirati s pomočjo analitičnih metod (Walliman, 2016). Vsa anketna vprašanja v anonimni anketi so bila zaprtega tipa, razen enega. Vprašanja zaprtega tipa pomenijo, da so omejena v smislu, da respondent ne podaja odgovora z lastnimi besedami, ampak izbira med podanimi možnimi odgovori (Vinten, 1995).

Za zbiranje kvantitativnih podatkov sem na spletnem portalu 1ka.si izdelala spletno anketo. Anketo sem poslala svojim kontaktom prek družbenih omrežij in elektronske pošte. Vse kontakte sem tudi prosila, naj anketo posredujejo še svojim kontaktom. Anketa je bila aktivna 15 dni, od 1. 8. 2022 do 15. 8. 2022. Anketo je do konca rešilo 157 oseb, od tega je bilo 49 odgovorov neustreznih. 41 oseb je reševanje ankete prekinilo pred koncem. Ustrezno rešenih anket je 108. Povprečen čas za reševanje ankete je bil 3 minute in 16 sekund.

Spletna anketa je obsegala štiri sklope. Prvi sklop je bil sestavljen iz demografskih vprašanj, saj je bilo ključno, da v vzorec zbiram samo pripadnike generacije Y (1981–1996). V tem sklopu je bilo izključujoče vprašanje – kdor od anketirancev ni spadal v generacijo Y, je na tem koraku zaključil z reševanjem ankete. Med demografskimi vprašanji so bila tudi vprašanja o izobrazbi, zaposlitvi, delovni poziciji itd. V drugem sklopu ankete so anketiranci ocenjevali svoje zadovoljstvo pri delu. Za ocenjevanje tega sem uporabila »Minnesota vprašalnik o zadovoljstvu, krajše oblike (angl. Minnesota satisfaction questionnaire, short-form) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), slovenski prevod pa sem vzela iz diplomske naloge Smerke (2019). Vprašalnik vključuje 20 trditev, na katere so na podlagi 5-stopenjske lestvice anketiranci odgovarjali, kako nezadovoljni ali pa zadovoljni so glede posameznega vidika svojega dela, ki ga opisuje določena trditev. V tretjem sklopu vprašanj so anketiranci odgovarjali na vprašanja o proaktivnem vedenju pri delu. Anketiranci so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice označili strinjanje s tremi trditvami, ki opisujejo njihovo proaktivno vedenje pri delu. Originalni avtorji lestvice za ocenjevanje proaktivnega vedenja pri delu so Griffin, Neal in Parker (2007). V zadnjem sklopu ankete so anketiranci ocenjevali lastno samoiniciativno preoblikovanje dela. Vprašalnik, katerega avtorja sta Slemo in Vella-Brodrick (2013), je sestavljen iz 19 trditev. Anketiranci so na podlagi sedemstopenjske lestvice izbrali, kako pogosto se na določen način vedejo pri delu, ki ga trenutno opravljajo. Celoten anketni vprašalnik je predstavljen v prilogi 1.

Pridobljeni podatki so bili shranjeni v digitalni obliki v formatnem zapisu Microsoft Excel in izvoženi v obliki .txt. Statistična analiza je bila narejena s pomočjo programskega jezika R. Povezave med posameznimi spremenljivkami sem ugotavljala na podlagi linearne regresije in moderacije.

### 4.3 Opis vzorca

#### 4.3.1 Kvalitativna raziskava

Tabela 1 prikazuje osnovne podatke intervjuvancev. Izvedeni si bili štiri intervjuji, od tega so bile tri osebe moškega spola in ena oseba ženskega spola. Starost intervjuvancev je bila med 27 in 35 let. Dokončano imajo različno izobrazbo in delujejo na različnih delovnih mestih. Prav tako imajo različna leta delovnih izkušenj. Podrobni odgovori posameznega intervjuvanca na zastavljena vprašanja so predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

*Tabela 1: Osnovni podatki intervjuvancev*

	<b>Oseba A</b>	<b>Oseba B</b>	<b>Oseba C</b>	<b>Oseba D</b>
<b>Datum</b>	11. 7. 2022	11. 7. 2022	18. 7. 2022	18. 7. 2022
<b>Kraj</b>	Ljubljana	Ljubljana	Ljubljana	Ljubljana
<b>Trajanje</b>	27 minut	21 minut	20 minut	28 minut
<b>Spol</b>	Ženski	Moški	Moški	Moški
<b>Starost</b>	31 let	34 let	28 let	27 let
<b>Izobrazba</b>	Mag. biokem.	Dipl. ekon. (UN)	Mag. posl. in ekon. ved	Dipl. psih. (UN)
<b>Poklic</b>	Asistentka	Strokovni sodelavec / svetovalec	Direktor digitalnih medijev	Psihoterapevtski svetovalec
<b>Strokovno področje</b>	Kemija	Prodaja	Oglaševanje	HR
<b>Delovne izkušnje</b>	5 let	10 let	4 leta	3 leta

*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.2 Kvantitativna raziskava

Spletno anketo je rešilo 157 oseb, od tega je bilo ustrezno izpolnjenih le 108 vprašalnikov. Med neustrezne so spadali vprašalniki, ki so jih izpolnili anketiranci, ki ne spadajo v generacijo Y, torej so starejši ali pa mlajši. V nadaljevanju bom govorila le o ustreznem

vzorcu anketirancev. Od 108 ustreznih anketirancev jih je 44 moškega spola, kar predstavlja 40,7 %, in 64 ženskega spola, kar predstavlja 59,3 % celotnega vzorca raziskave.

Starost anketirancev je bila med 26 in 41 let. Največ anketirancev je bilo starih med 26 in 29 let, in sicer 67,6 %, sledi 15,7 % anketirancev, starih med 30 in 33 let, nato 12,0 % anketirancev, starih med 34 in 37 let, ter 4,6 % anketirancev, starih med 38 in 41 let.

Največ anketirancev ima doseženo univerzitetno izobrazbo ali bolonjsko drugo stopnjo, in sicer 57,4 %. Sledi 15,7 % anketirancev z doseženo štiriletno srednjo šolo, nato 13,9 % anketirancev z doseženo visoko šolo, 8,3 % anketirancev z doseženo višjo šolo, 3,7 % z dokončano poklicno šolo in 0,9 % anketirancev z doseženim znanstvenim magisterijem ali doktoratom.

Največ anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 67,6 %. Sledi 20,3 % anketirancev z zaposlitvijo za določen čas, 8,3 % anketirancev je samozaposlenih, 3,7 % anketirancev pa opravlja študentsko delo. Delo s skrajšanim delovnim časom opravlja 4,6 % anketirancev, preostalih 95,3 % anketirancev pa delo opravlja za polni delovni čas.

Največ anketirancev (64,9 %) ima delovnih izkušenj med enim in petimi leti, sledi 24,1 % anketirancev s šestimi do 10 leti delovnih izkušenj, 9,3 % anketirancev ima 11–15 let delovnih izkušenj, 2,8 % anketirancev pa ima 16–20 let delovnih izkušenj.

Tabela 2 prikazuje delovno pozicijo anketirancev. Najpogostejša delovna pozicija so bila strokovna dela z 49,1 % anketirancev, sledijo nižji management z 12 % anketirancev, administrativna dela z 11,1 % anketirancev, izvajalska dela z 10,2 % anketirancev. Pozicijo srednjega managementa zaseda 8,3 % anketirancev, vrhnjega managementa pa 5,6 % anketirancev; 3,7 % anketirancev je na to vprašanje odgovorilo z »drugo«, v opombe pa so napisali, da težko definirajo ali pa da sodijo na več navedenih pozicij.

*Tabela 2: Pozicija dela*

<b>Pozicija dela</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Delež</b>
Vrhnji management	6	5,6 %
Srednji management	9	8,3 %
Nižji management	13	12,0 %
Strokovna dela	53	49,1 %
Administrativna dela	12	11,1 %
Izvajalska dela	11	10,2 %
Drugo	4	3,7 %

*Vir: lastno delo.*

Dejavnosti podjetij anketirancev so raznolike, celoten prikaz dejavnosti podjetij anketirancev pa je predstavljen v prilogi 3. Največ anketirancev prihaja iz naslednjih dejavnosti: strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, druge raznovrstne poslovne dejavnosti, druge dejavnosti.

Celoten seznam poklicev, ki jih anketiranci opravljajo, je prikazan v prilogi 4. Med najpogostejšimi poklici, ki jih opravljajo anketiranci, so administrator, medicinska sestra, ekspert tehnologije izdelkov, oglaševalec, svetovalec, tehnolog in vojak.

V povprečju so anketiranci v trenutni službi 3,5 leta, s svojim trenutnim nadrejenim pa v povprečju delajo 2,5 leta. V prilogi 5 sta prikazana histogram porazdelitve časa v trenutni službi in histogram porazdelitve časa s trenutnim nadrejenim.

Skoraj polovica anketirancev, to je 48,1 %, tedensko službi nameni več kot 40 ur na teden. 41,7 % anketirancev nameni službi 40 ur na teden, 10,2 % anketirancev pa manj kot 40 ur na teden.

## **4.4 Rezultati raziskave**

### **4.4.1 Rezultati kvalitativne raziskave**

V nadaljevanju predstavim povzetke individualnih intervjujev. Najprej predstavim posameznikovo mnenje glede zadovoljstva pri delu, nato posameznikov odnos do proaktivnega vedenja in nazadnje še posameznikovo dožemanje samoiniciativnega preoblikovanja dela.

**Osebi A** pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu predstavljajo organizirano delo, odnosi med sodelavci, prilagodljiv delovni čas, bližina službe in plača. Povprečno dela več kot 40 ur na teden, za kar pa pravi, da ji ne predstavlja dejavnika nezadovoljstva. Pri delu bi bila še bolj zadovoljna, če bi ji služba omogočila zaposlitev za nedoločen čas. Pravi, da po določenem času izgubi motivacijo oziroma zagon za delo, četudi ima izzive pri delu, če nima stalnih pozitivnih stimulusov v smislu nagrad in pohval. Pri delu sta ji pomembna kreativnost in zaključevanje nalog v smislu pisanja poročila o izsledkih raziskav. Pri delu vlaga dodaten trud, če se ji zdi smiselno. Za dodatno vloženi trud ne pričakuje pohvale ali nagrade, pravi pa, da zaznana nagrada ne bi imela nobenega pozitivnega vpliva na njeno odločitev o vlaganju dodatnega truda, saj ji ta služba ne omogoča napredovanja. Prek trenutne službe končuje doktorat, zato ni razmišljala o menjavi službe. Pričakuje se, da bo samoiniciativna in proaktivna v raziskavah, vendar pravi, da je bolj proaktivna njena nadrejena, s katero dela že tri leta, ona pa izpelje ideje oziroma jih skupaj z nadrejeno kritično ocenita.

V delovno okolje rada vpeljuje spremembe oziroma je proaktivna, če ji te spremembe olajšajo stvari. Pravi, da ji delo omogoča veliko prostora za vpeljavo sprememb, vendar nima vedno energije za to. Bolj proaktivna je, kadar dobi dobre rezultate raziskav, saj tako dobi

dodaten zagon za delo in več idej o izboljšanju postopka dela. Pravi, da na njeno proaktivnost vplivajo zunanji dejavniki in da to ni osebnostna lastnost. Kot dejavnike, ki jo spodbujajo, da se vede proaktivno, navaja še ravno pravi pritisk od nadrejene, dobro sodelovanje s sodelavci in pozitivno naravnano vzdušje v podjetju. Zdi se ji, da v podjetju prispeva k spremembam. Na vprašanje, ali bi bila še vedno proaktivna, če bi bila nezadovoljna pri delu, je odgovorila, da bi se pri trenutnem delu, kjer končuje doktorat, potrudila biti proaktivna, če bi bila to »navadna« služba, pa ne. Njen trud namreč ne bi bil opažen.

Samoiniciativno preoblikovanje dela izvaja pogosto. Največ glede samoiniciativnega preoblikovanja nalog. Pravi, da ji njena služba to omogoča in to zelo ceni. Kot negativno posledico samoiniciativnega preoblikovanja dela navaja slabšo časovno organiziranost, saj lahko napačno oceni prioriteto nalog, kot pozitivne posledice pa je navedla občutek večje kontrole nad delom, občutek avtonomije in občutek zaupanja same vase.

**Osebi B** ključne dejavnike zadovoljstva pri delu predstavljajo dejstvo, da jo delo veseli, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, fleksibilen urnik, možnost dela od doma, plača, dopust, dobri odnosi med sodelavci, možnost kreativnosti pri delu, zastavljeni cilji v dogovoru z nadrejenim. Monotonost dela pravi, da ga dolgočasi. Na vprašanje, kako bi bil pri delu lahko še bolj zadovoljen, je odgovoril, da bi si želel sam postavljati roke. Trenutno ima dokaj kratke roke, kjer mora žrtvovati prosti čas in energijo, da uspe vse narediti v zastavljenem času. Dela veliko več kot 40 ur na teden. V teh nadurah opravlja tudi birokratske naloge, ki bi jih po njegovem mnenju lahko opravil nek zunanji sodelavec. V teh birokratskih nalogah ne vidi nobene dodane vrednosti, čas, namenjen temu, pa bi lahko bolje izkoristil. Pri delu mu je pomembno, da delo opravi dobro.

Pri delu rad vlaga dodaten trud, če se mu zdi tisto delo pomembno in če gre za večje stvari oziroma naloge. Dodaten trud vlaga tudi, če sam nima neposredne koristi od tega, rekel pa je, da mu velikokrat zmanjka časa in energije za ta dodaten trud. Pravi, da podjetje ne bi videlo koristi, njemu bi pa vzelo preveč energije. Dodaten trud bi vlagal tudi, če bi dobil nagrado, vendar poudari, da ima zaradi pomanjkanja kadra preveč dela samo s sprotim delom. Nagrada v obliki plačanega dopusta bi mu bila trenutno edina motivacija za vlaganje dodatnega truda.

Pri delu je velikokrat samoiniciativen, vendar samo pri nalogah, ki se mu zdijo pomembne. Naravnost podjetja mu ne omogoča vpeljevati veliko sprememb v delovno okolje. Imajo veliko utečenih postopkov, ki jih ne smejo spreminjati. Na vprašanje, kako pogosto je proaktiven, je odgovoril, da poskuša biti, vendar mu čas tega ne omogoča, ker je zelo preobremenjen in mu izziv predstavlja že samo to, da opravi sprotno delo. Doda pa še, da se bi z veseljem vedel proaktivno, če bi mu to dovoljeval čas. V podjetje prinaša spremembe. Zdi se mu, da je proaktivno vedenje osebnostna lastnost, saj pove, da je proaktiven vedno, četudi je nezadovoljen pri delu.

Samoiniciativno preoblikovanje dele izvaja, sploh v smislu samoiniciativnega preoblikovanja nalog in odnosov. Glede samoiniciativnega preoblikovanja nalog mi pove še, da to izvaja na individualni ravni, tako da z dejanji vpliva samo nase. Na ravni oddelka oziroma organizacije pa pravi, da težje izvaja samoiniciativno preoblikovanje dela, ker je zelo hitro spreminjajoče se okolje, tako da ima komaj dovolj časa za vpeljavo teh sprememb. Pravi, da bi bil ob možnosti večje samoiniciativnosti preoblikovanja dela bolj zadovoljen pri delu, saj bi si lahko delo bolj prilagodil in izločil nekatere nepomembne naloge. Kot pozitivno posledico samoiniciativnega preoblikovanja dela navede optimizacijo časa in nalog, kot negativno pa možnost, da se prek samoiniciativnega preoblikovanja dela posameznik oddalji od ciljev, ki jih zasleduje organizacija.

**Oseba C** kot dejavnik zadovoljstva pri delu omeni delo, ki jo veseli, dobre odnose s sodelavci, dobro plačo, dinamično delo, delo, ki ji predstavlja izziv in ji hkrati ne predstavlja stresa. Pravi, da mu trenutno pri delu zadovoljstvo predstavljajo zgolj dobri odnosi s sodelavci. Na vprašanje, kaj bi spremenil, da bi bil bolj zadovoljen, je odgovoril z boljšo plačo, delom, ki mu predstavlja večji izziv, bolj zanimivo in kreativno delo ter več odgovornosti. Pri delu mu je pomembno, da je to dinamično, ga spodbuja k rasti in učenju novih stvari in da s svojim delom lahko vpliva na rezultate podjetja. Trenutno se mu zdi, da za svoje znanje in trud ni dovolj plačan, dela pa več kot 40 ur na teden, z neplačanimi nadurami. Pri delu rad vlaga dodaten trud. Rad se izkaže pri svojih nalogah v smislu, da oddaja nadpovprečne izdelke. Pomembno mu je, da je sam zadovoljen s sabo, doda pa še, da so mu pomembne tudi zunanje pohvale. Nagrada za dodatno vloženi trud bi ga spravila v stres, saj je dokaj tekmovalne narave in bo, če za to lahko dobi nagrado, vlagal dodaten trud, četudi za to ne bo imel dovolj časa ali energije. Hkrati pove, da za svoj vloženi trud pričakuje nagrado, če ta dodatno vloženi trud ni njegova lastna izbira, ampak nuja. Veliko lažje mu je vložiti več truda, če ve, da ta trud pride brez pogojev in brez posledic. Na delu je pogosto pod stresom, ki ga pripisuje preveliki količini dela, pomanjkanju časa in kadra.

Pri delu je samoiniciativen, proaktivno pa se vede, kadar mu to omogoča čas. Bistvena dejavnika, ki ga spodbujata, da se vede proaktivno, sta razpoložljiv čas in pohvala. Na vprašanje, ali prispeva k spremembam v podjetju, odgovori, da nima takega občutka. Pravi, da bi lahko prispeval manjše spremembe, vendar mu pomanjkanje časa tega ne omogoča. Njegovo nezadovoljstvo pri delu ne vpliva v veliki meri na njegovo proaktivno vedenje, saj pravi, da se še vedno trudi biti proaktiven, vendar manj kot v primeru, da bi bil zadovoljen. Na pomanjkanje proaktivnega vedenja bolj vpliva pomanjkanje časa kot pa njegovo nezadovoljstvo pri delu, čeprav doda, da v trenutni službi ni zadovoljen, posledično ne čuti potrebe po pohvali in zato ni tako proaktiven, kot bi bil v okolju, v katerem bi čutil potrebo po pohvali.

Samoiniciativno preoblikovanje nalog izvaja pogosto. Kljub temu da so določeni procesi že ustaljeni, vedno išče načine, kako optimizirati delo. Prav tako veliko uporablja samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja, saj tako dobi nov zagon za dokončanje določene zadeve, vendar pravi, da je tak način preoblikovanja dela lahko zanj

nevaren oziroma nezdrav, saj si zadaja določene naloge kot osebne izzive in nato tekmuje sam s seboj. Na tak način spregleda sebe in svoje dejanske potrebe, kar pa ne vpliva le na njegov prosti čas, temveč tudi na njegovo zdravje. Kot pozitivne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela navaja hitreje opravljeno delo, možnost prenosa dobrih načinov dela na sodelavce, da ima tako od samoiniciativnega preoblikovanja dela korist tudi podjetje, povečano motivacijo za spremembe in več možnosti za izboljšave, napredovanja in nagrade. Kot negativne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela pa navaja možnost zmede in napak ter manjši nadzor oziroma manjšo preglednost nadrejenih nad delom zaposlenih. Možnost samoiniciativnega preoblikovanja dela mu omogoča videti, da je sam zmožen optimizirati procese, zaradi samoiniciativnega preoblikovanja dela je tudi bolj ponosen na svoje delo, dobi kratkoročno zadovoljstvo, ki ga prenese v proaktivno vedenje z mišljenjem, da bo naloge še naprej opravil boljše. Doda pa, da so to samo kratkoročni učinki. Ker na delovnem mestu ni zadovoljen, mu kljub pridobljeni motivaciji dokaj hitro usahne želja po proaktivnosti.

**Oseba D** kot dejavnike zadovoljstva pri delu navede stik s stroko, smiselno delo in dobre odnose med sodelavci. Sekundarnega pomena mu je plača. Dejavnik, ki bi ga spremenil, da bi bil bolj zadovoljen pri delu, je tempo dela. Navaja, da dela več kot 40 ur na teden in bi bil zelo vesel optimizacije delovnega časa. Pri delu mu je pomembno, da ima avtonomijo, mentorja, na katerega se lahko zanese, in možnost, da je samoiniciativen. Pomembno mu je, da lahko uresniči svoje ideje, da ima za te ideje sredstva in podporo nadrejenih in možnost, da to idejo izpelje sam. Njegovo delo mu omogoča veliko samostojnega dela. Pri delu rad vlaga dodaten trud, saj tako dobi nova znanja in dobre rezultate. Pravi, da je sam že po osebnosti tak, da rabi izziv, ki mu ga prinaša vlaganje dodatnega truda, in to, da mu vsakodnevne, monotone naloge vzbujajo nezadovoljstvo. Za dodaten trud pričakuje nagrado ali pohvalo. Če te nagrade ali pohvale ne bi dobil, na dolgi rok ne bi več vlagal dodatnega truda.

Delo mu omogoča svobodo pri izbiri postopka dela, pravi pa tudi, da je zelo samoiniciativen. Prav tako zelo rad vpeljuje spremembe v delovno okolje, še posebej v kulturo podjetja, ker se tako spreminjajo odnosi med sodelavci. Pravi, da je v trenutni službi zelo proaktiven. Kot dejavnike, ki ga spodbujajo, da se vede proaktivno, navaja občutek avtonomije, občutek, da ve, kaj dela, in da lahko po lastni presoji načrtuje, predvideva in izvede potrebne akcije, da se določen projekt ali storitev izpelje. Meni, da ko se občutek avtonomije izgradi, mu je biti proaktiven tako izziv kot nagrada, ki ga motivacijsko vleče k snovanju inovativnih storitev in k razmišljanju zunaj okvirjev. Kot dejavniki proaktivnosti navaja še spodbudo nadrejenega in primerno nagrado tako v nematerialni kot tudi v materialni obliki, saj se nagrajeno vedenje utrjuje in spreminja v način razmišljanja pri posamezniku na dolgi rok. Če bi bil pri delu nezadovoljen, se ne bi v tolikšni meri proaktivno vedel koz zdaj. Pravi, da gre za sklenjen krog, in sicer mu služba daje zadovoljstvo v smislu, da se lahko profesionalno razvija, on pa službi vrača s proaktivnostjo. Zdi se mu, da v podjetje prispeva spremembe.

Samoiniciativno preoblikovanje dela izvaja pogosto, sploh v smislu optimizacije operativnega dela, saj tako hitreje pride do želenih rezultatov. Uporablja tudi samoiniciativno preoblikovanje odnosov, saj meni, da večja kot je interakcija med sodelavci, boljši je končni rezultat dela. Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja uporablja najmanj.

Kot pozitivne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela navaja avtonomijo, občutek strokovnosti in samostojnosti pri opravljanju nalog, boljšo samopodobo, več občutka samozadostnosti in možnost realizacije več projektov vzporedno zaradi optimiziranega časa zadolžitev. Na organizacijski ravni kot pozitivne posledice navaja boljši rezultat, višje prihodke in povečano produktivnost. Doda še, da se pozitivne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela kažejo tudi pri naročnikih, z njihovim zadovoljstvom. Kot negativne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela pa navaja občutek vzvišenosti, ker ko spremenimo en proces in se je dobro izšel, si želimo optimizirati še druge procese. Samoiniciativno preoblikovanje dela se lahko zgodi na mikroravni v podjetju, kar pa ni vedno skladno z globalnimi procesi podjetja in tako lahko preoblikovanje uniči nujne detajle za izvajanje določenih storitev. Kot naslednjo negativno posledico samoiniciativnega preoblikovanja dela je navedel oteženo medsebojno sodelovanje, saj se lahko zgodi, da samoiniciativna sprememba na individualni ravni negativno vpliva na preostanek tima, ki mu ta sprememba ne pomaga ali pa ni ustrezno skomunicirana, to pa prinaša povečan pritisk na ostale sodelavce in tvori konflikte ter povzroča splošno nezadovoljstvo v podjetju. Kot negativno posledico doda še misel, da s tem, ko želimo prek samoiniciativnega preoblikovanja dela povečati produktivnost, lahko pridemo do večje duševne obremenitve zaposlenega, kar pa lahko na dolgi rok znižuje učinkovitost zaposlenega. Pravi, da samoiniciativno preoblikovanje dela zelo vpliva na zadovoljstvo in proaktivno vedenje, še posebej v razvojno naravnanih podjetjih. Pravi, da ni možno opravljati takih služb brez samoiniciativnega preoblikovanja dela.

V tabeli 3 so predstavljeni povzetki odgovorov na vprašanja, ki sem jih zastavila intervjuvancem.



Tabela 3: Povzetek odgovorov na vprašanja pri intervjujih

Vprašanja na intervjuju	Odgovori osebe A	Odgovori osebe B	Odgovori osebe C	Odgovori osebe D
Kaj vam na splošno predstavlja zadovoljstvo pri delu?	Organizirano delo, dobri odnosi, prilagodljiv delovni čas, bližina službe, plača.	Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, fleksibilen urnik, delo od doma, plača, dobri odnosi.	Dobri odnosi, plača, dinamično delo, delo, ki mu predstavlja izziv.	Stik s stroko, dobri odnosi, smiselno delo.
Katere vidike dela bi spremenili, da bi bili bolj zadovoljni pri delu?	Zaposlitev za nedoločen čas.	Samostojno postavljanje rokov.	Boljša plača, bolj izzivalno delo, več odgovornosti.	Tempo dela.
Kaj vam je pri delu pomembno?	Kreativnost in zaključevanje nalog.	Dobro opravljeno delo.	Dinamično delo, vpliv na rezultate podjetja.	Avtonomija, mentorstvo, samoiniciativnost.
Če bi vam podjetje ponudilo denarno nagrado ali nagrado, ki ni plača, bi vlagali dodaten trud v svoje delo?	Ne.	Da.	Da.	Da.
Ali bi rekli, da ste samoiniciativni?	Da.	Da.	Da.	Da.
Kako pogosto vpeljujete spremembe v delovno okolje oziroma ste proaktivni?	Kadar ji proaktivnost olajša potek nalog.	Kadar mu dovoljuje čas.	Kadar mu dovoljuje čas.	Zelo pogosto.
Kateri dejavnik je po vašem mnenju tisti, ki vas je spodbudil, da se vedete proaktivno?	Pritisk nadrejene, dobro sodelovanje s sodelavci in pozitivno vzdušje v podjetju.	Razpoložljiv čas.	Razpoložljiv čas in pohvala.	Občutek avtonomije in samostojnosti, znanje.

*se nadaljuje*

Tabela 3: Povzetek odgovorov na vprašanja pri intervjujih (nad.)

Vprašanja na intervjuju	Odgovori osebe A	Odgovori osebe B	Odgovori osebe C	Odgovori osebe D
Se vam zdi, da prispevate k spremembam v podjetju?	Da.	Da.	Ne.	Da.
Če bi bili pri delu nezadovoljni, ali bi se še vedno potrudili biti proaktivni?	Da, v trenutni službi.	Da.	Da, vendar manj.	Ne.
Kako pogosto samoiniciativno preoblikujete delo?	Pogosto, največ v obliki samoiniciativnega preoblikovanja nalog.	Pogosto, največ v obliki samoiniciativnega preoblikovanja nalog in odnosov.	Pogosto, največ v obliki samoiniciativnega preoblikovanja nalog in miselnega zaznavanja.	Pogosto, največ v obliki samoiniciativnega preoblikovanja nalog in odnosov.
Kakšne so po vašem mnenju pozitivne in negativne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela?	Pozitivne: občutek večje kontrole nad delom, občutek avtonomije in občutek zaupanja same vase. Negativne: slabša časovna organiziranost.	Pozitivne: optimizacija časa in nalog. Negativne: neujemanje s cilji organizacije.	Pozitivne: hitreje opravljeno delo, možnost prenosa dobrih načinov dela na sodelavce, večja motivacija za spremembe. Negativne: možnost zmede in napak, manjša preglednost nadrejenih nad delom zaposlenih.	Pozitivne: avtonomija, občutek strokovnosti in samostojnosti, možnost realizacije več projektov vzporedno. Negativne: občutek vzvišenosti, oteženo medsebojno sodelovanje.

Vir: lastno delo.

#### 4.4.2 Rezultati kvantitativne raziskave

##### 4.4.2.1 Opisne statistike

Z drugim sklopom vprašanj sem analizirala zadovoljstvo pri delu. Opisne statistike za drugi sklop vprašanj so prikazane v tabeli 4.

V primeru proučevanja zadovoljstva pri delu je bila povprečna ocena zadovoljstva 3,94. Anketiranci so z največjo oceno zadovoljstva označili trditvi »da imam možnost samostojnega dela« (4,36) in »da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge« (4,32). Najnižjo povprečno oceno zadovoljstva pa sta dosegli trditvi »ob načinu izvajanja politik podjetja« (3,31) in »ob višini plačila in količini dela« (3,31).

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je največji pri trditvi »ob možnosti napredovanja v tej službi« (1,13), takoj za to trditvijo pa sledita še trditvi »ob načinu izvajanja politik podjetja« (1,12) in »ob višini plačila in količini dela« (1,12). Najnižja vrednost standardnega odklona je pri trditvi, »da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge« (0,76).

Tabela 4: Opisne statistike za zadovoljstvo pri delu

<b>Trditev</b> (V svoji sedANJI službi občutim (naslednje stopnje zadovoljstva) ...)	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Stand. odklon</b>
da sem lahko ves čas zaposlen.	108	1,00	5,00	4,07	0,82
da imam možnost samostojnega dela.	108	1,00	5,00	4,36	0,84
da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge.	108	1,00	5,00	4,32	0,76
da imam ustrezno veljavo v širšem okolju.	108	1,00	5,00	3,94	0,91
ob načinu, kako moj nadrejeni ravna s svojimi zaposlenimi.	108	1,00	5,00	3,98	1,06
da je moj nadrejeni sposoben sprejemati odločitve.	108	1,00	5,00	4,11	0,99
da imam možnost opravljati naloge, ki niso v nasprotju z mojo vestjo.	108	1,00	5,00	4,21	0,96
da mi služba nudi stalno zaposlitev.	108	1,00	5,00	4,26	1,10
da imam možnost pomagati sodelavcem pri njihovem delu.	108	1,00	5,00	4,17	0,74

*se nadaljuje*

Tabela 4: Opisne statistike za zadovoljstvo pri delu (nad.)

<b>Trditev</b> (V svoji sedANJI službi občutim (naslednje stopnje zadovoljstva) ...)	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Stand. odklon</b>
da imam možnost dati navodila, kaj naj naredijo.	108	1,00	5,00	3,84	0,94
da imam možnost delati tisto, pri čemer izkoristim svoje sposobnosti.	108	1,00	5,00	4,03	1,00
ob načinu izvajanja politik podjetja.	108	1,00	5,00	3,31	1,12
ob višini plačila in količini dela.	108	1,00	5,00	3,31	1,12
ob možnosti napredovanja v tej službi.	108	1,00	5,00	3,44	1,13
da imam možnost svobodno presojati.	108	1,00	5,00	3,82	1,04
da imam možnost preizkusiti svoje lastne metode pri opravljanju dela.	108	1,00	5,00	3,99	0,89
z delovnimi pogoji.	108	1,00	5,00	3,96	0,94
ob medsebojnem razumevanju sodelavcev.	108	2,00	5,00	4,14	0,81
ob pohvalah za dobro opravljeno delo.	108	1,00	5,00	3,83	0,94
ob občutku izpopolnjenosti pri delu.	108	1,00	5,00	3,69	1,02

Vir: lastno delo.

Tretji sklop vprašanj se nanaša na proaktivno vedenje pri delu. Opisne statistike za tretji sklop vprašanj so prikazane v tabeli 5.

V primeru proučevanja proaktivnega vedenja je bila povprečna ocena strinjanja s trditvami 3,39. Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo »v preteklem mesecu sem dobil ideje, kako izboljšati način opravljanja svojih delovnih nalog« (3,62). Standardni odklon pa je največji pri trditvi »v preteklem mesecu sem generiral kreativne ideje« (1,21).

Tabela 5: Opisne statistike za proaktivno vedenje

<b>Trditev</b> (V preteklem mesecu sem ...)	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Stand. odklon</b>
uvedel boljše načine za opravljanje svojih delovnih nalog.	108	1,00	5,00	3,27	0,96

se nadaljuje

Tabela 5: Opisne statistike za proaktivno vedenje (nad.)

Trditev (V preteklem mesecu sem ...)	N	Min	Maks	Povprečje	Stand. odklon
dobil ideje, kako izboljšati način opravljanja svojih delovnih nalog.	108	1,00	5,00	3,62	1,01
generiral kreativne ideje.	108	1,00	5,00	3,28	1,21

Vir: lastno delo.

Četrty, zadnji sklop vprašanj se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje dela. Prvih sedem trditvev se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje nalog, naslednjih pet trditvev se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja, zadnjih sedem trditvev pa se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje odnosov. Opisne statistike za zadnji sklop vprašanj so prikazane v tabeli 6.

V primeru proučevanja samoiniciativnega preoblikovanja dela je bila povprečna ocena pogostosti počutja 4,94. Anketiranci so označili, da najbolj pogosto »razmišljajo o vlogi, ki jo ima delo na splošno dobro počutje« (5,67). Standardni odklon je bil pri vseh trditvah zelo velik, tj. več kot 1, največji pa je pri trditvi »z veseljem organiziram posebne dogodke na delovnem mestu (npr. praznovanje rojstnega dneva ipd.)« (2,13).

Tabela 6: Opisne statistike za samoiniciativno preoblikovanje dela

Dimenzija	Trditev	N	Min	Maks	Povprečje	Stand. odklon
Samoiniciativno preoblikovanje nalog	Uvajam nove načine za izboljšanje svojega dela.	108	1,00	7,00	4,75	1,31
	Spreminjam obseg ali vrste nalog, ki jih opravljam.	108	1,00	7,00	4,75	1,31
	Uvajam nove naloge, ki po mojem mnenju bolj ustrezajo mojim spretnostim ali interesom.	108	1,00	7,00	4,18	1,58
	Odločim se, da pri delu vzamem dodatne naloge.	108	1,00	7,00	4,76	1,47
	Prednost dajem nalogam, ki bolj ustrezajo mojim spretnostim ali interesom.	108	1,00	7,00	5,02	1,56
	Spreminjam način opravljanja svojega dela, da v njem bolj uživam.	108	2,00	7,00	5,14	1,29

se nadaljuje

Tabela 6: Opisne statistike za samoiniciativno preoblikovanje dela (nad.)

Dimenzija	Trditev	N	Min	Maks	Povprečje	Stand. odklon
Samoiniciativno preoblikovanje nalog	Spreminjam tiste manjše postopke pri delu, za katere ocenjujem, da niso učinkoviti.	108	2,00	7,00	5,40	1,19
Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja	Razmišljam o tem, kako služba vpliva na moje življenjsko poslanstvo.	108	2,00	7,00	5,49	1,31
	Zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na uspeh organizacije.	108	1,00	7,00	5,31	1,48
	Zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na širšo skupnost.	108	1,00	7,00	5,03	1,60
	Razmišljam o tem, kako moje delo pozitivno vpliva na moje življenje.	108	1,00	7,00	5,03	1,54
	Razmišljam o vlogi, ki jo ima moje delo na moje splošno dobro počutje.	108	1,00	7,00	5,67	1,35
Samoiniciativno preoblikovanje odnosov	Udeležujem se dogodkov, namenjenih mreženju, da vzpostavim več odnosov.	108	1,00	7,00	4,10	1,80
	Trudim se, da bi bolje spoznal ljudi pri delu.	108	1,00	7,00	5,13	1,35
	Rad se udeležim družabnih dogodkov v okviru podjetja.	108	1,00	7,00	4,61	1,90
	Z veseljem organiziram posebne dogodke na delovnem mestu (npr. praznovanje rojstnega dneva ipd.).	108	1,00	7,00	3,75	2,13
	Predstavim se sodelavcem, kupcem ali strankam, ki jih še nisem spoznal.	108	1,00	7,00	5,06	1,72
	Rad mentoriram oz. svetujem novo zaposlenim (uradno ali neuradno).	108	1,00	7,00	5,32	1,56
	Vzpostavljam prijateljstva s sodelavci, ki imajo podobne spretnosti ali interese.	108	1,00	7,00	5,40	1,51

Vir: lastno delo.

Povprečna ocena pogostosti počutja za samoiniciativno preoblikovanje nalog je bila 4,86, za samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja je bila 5,31 in za samoiniciativno preoblikovanje odnosov 4,78.

Tabela 7 prikazuje povprečja anketirancev in standardni odklon po vseh treh proučevanih konstruktih.

*Tabela 7: Povprečja in standardni odkloni proučevanih konstruktov*

<b>Konstrukt</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Stand. odklon</b>
Zadovoljstvo pri delu	108	2,20	5,00	3,94*	0,58
Proaktivno vedenje	108	1,00	5,00	3,39*	0,88
Samoiniciativno preoblikovanje dela	108	3,11	7,00	4,94**	0,86

\* Uporabljena je bila 5-stopenjska lestvica.

\*\* Uporabljena je bila 7-stopenjska lestvica.

*Vir: lastno delo.*

#### 4.4.2.2 Preverjanje hipotez

### **H1: Zadovoljstvo pri delu je pozitivno povezano s proaktivnim vedenjem pripadnikov generacije Y.**

Prvo hipotezo sem preverila z enostavno linearno regresijo. Z regresijsko analizo preverjamo vpliv ene ali več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Zadovoljstvo pri delu je neodvisna ali napovedna spremenljivka, proaktivnost pa je odvisna spremenljivka.

Tabela 8 prikazuje rezultate enostavne linearne regresije za hipotezo 1. V levem stolpcu je neodvisna spremenljivka, stolpec r prikazuje enostaven koeficient povezanosti,  $R^2$  pa prikazuje delež pojasnjene variabilnosti proaktivnega vedenja (Fernando, 2021). Vrednost B prikazuje koeficient neodvisne meritve v modelu, kar pomeni, da ko se poveča neodvisna spremenljivka, se poveča tudi odvisna spremenljivka. Sledita ocena standardne napake koeficienta B (manjša kot je, boljše je) in standardiziran koeficient B oziroma  $\beta$  (beta), ki je v mojem modelu enaka nestandardiziranemu koeficientu B, saj imam v modelu le eno spremenljivko. Vrednost t prikazuje vrednost statističnega testa, s katerim se preveri, če neodvisna spremenljivka v modelu statistično značilno vpliva na gibanje proaktivnega vedenja. Vrednost p prikazuje statistično značilnost. Če je p manjši od meje statistične značilnosti 0,05, pomeni, da neodvisna spremenljivka statistično značilno opisuje proaktivno vedenje.

Tabela 8: Rezultati regresijske analize za hipotezo 1

Model	r	R <sup>2</sup>	B	Stand. napaka	Standiziran B	t	p
(Konstanta)			1,6563	0,5649		2,932	0,00413
Zadovoljstvo pri delu	0,2883	0,08311	0,4398	0,1419	0,2883	3,100	0,00248

Vir: lastno delo.

Pri analizi povezave med zadovoljstvom pri delu, ki je neodvisna spremenljivka in proaktivnim vedenjem, ki je odvisna spremenljivka, znaša Pearsonov korelacijski koeficient  $r = 0,2883$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka. Pozitivno in linearno povezanost med spremenljivkama kaže tudi regresijski koeficient ( $B = 0,4398$ ). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 3,100$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,00248$ , kar pomeni, da neodvisna spremenljivka, tj. zadovoljstvo pri delu, statistično značilno vpliva na proaktivno vedenje. Na podlagi vzorčnih podatkov sprejemem hipotezo, da zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y. Vrednost determinacijskega koeficienta je  $R^2 = 0,0831$ , kar pomeni, da je 8,3 % variabilnosti proaktivnega vedenja pojasnjene z variiranjem neodvisne spremenljivke zadovoljstva pri delu.

## H2: Samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

V tabeli 9 so prikazani rezultati Pearsonovega testa povezanosti ali korelacije med zadovoljstvom pri delu, proaktivnim vedenjem in samoiniciativnim preoblikovanjem dela. Iz rezultatov je razvidno, da med vsemi tremi spremenljivkami obstaja statistično značilna povezanost. Povezanost je pozitivna in srednje močna med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in zadovoljstvom pri delu ter med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in proaktivnim vedenjem ter pozitivna in šibka med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

Tabela 9: Korelacijska matrika

	Zadovoljstvo pri delu	Proaktivno vedenje	Samoiniciativno preoblikovanje dela
Zadovoljstvo pri delu	1	0,288*	0,538*
Proaktivno vedenje	0,288*	1	0,561*
Samoiniciativno preoblikovanje dela	0,538*	0,561*	1

\*  $p = 0,000$ .

$n = 108$ .

Vir: lastno delo.



Moderacijski vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na proaktivno vedenje sem preverila z regresijsko analizo in pri tem uporabila moderacijski model. Moderacijski model pomeni, da spremembe neodvisne spremenljivke vplivajo na spremembe odvisne spremenljivke, hkrati pa razmerje med spremenljivkama spreminja prisotnost moderatorja (Zhang & Wang, 2016).

Z analizo sem želela ugotoviti, ali samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem pri generaciji Y. Rezultati analize kažejo, da vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela kot moderatorja na razmerje med omenjenima konstruktoma ni statistično značilen ( $p = 0,3739 > 0,05$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi hipoteze 2.

Tabela 10 prikazuje rezultate regresijske analize z moderacijskim vplivom pri analizi vpliva samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

*Tabela 10: Rezultati regresijske analize za hipotezo 2*

<b>Model</b>	<b>B</b>	<b>Stand. napaka</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Konstanta)	-1,6875	2,6164	-0,645	0,5204
Samoiniciativno preoblikovanje dela	1,0666	0,0551	1,938	0,0554
Zadovoljstvo pri delu	0,5668	0,6772	0,837	0,4046
Interakcija: samoiniciativno preoblikovanje dela * zadovoljstvo pri delu	-0,1230	0,1377	-0,893	0,3739

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi rezultatov, pridobljenih s pomočjo kvalitativne raziskave, ki kažejo, da se pripadniki generacije Y različno poslužujejo posameznih dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela, sem z nadaljnjo analizo želela proučiti, ali posamezne dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki so naloge, miselno zaznavanje in odnosi, moderirajo razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem pri pripadnikih generacije Y. Rezultati analize kažejo, da vpliv samoiniciativnega preoblikovanja nalog in samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja kot moderatorja na razmerje med omenjenima konstruktoma ni statistično značilen. Na podlagi vzorčnih podatkov torej ne morem trditi, da dimenziji samoiniciativnega preoblikovanja nalog in samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja moderirata razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Rezultati moderacijskega učinka samoiniciativnega preoblikovanja nalog in samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem so prikazane v prilogi 6.

Kot je prikazano v tabeli 11, pa rezultati analize nadalje kažejo, da je vpliv dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja odnosov kot moderatorja na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem pogojno statistično značilen ( $p = 0,0573 > 0,05$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov posledično pogojno sprejemem hipotezo, da samoiniciativno preoblikovanje odnosov moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.

*Tabela 11: Moderacijski vpliv samoiniciativnega preoblikovanja odnosov*

<b>Model</b>	<b>B</b>	<b>Stand. napaka</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Konstanta)	-2,7015	2,2229	-1,215	0,2270
Samoiniciativno preoblikovanje odnosov	1,0370	0,4663	2,224	0,0283
Zadovoljstvo pri delu	1,3958	0,5830	2,394	0,0185
Interakcija: samoiniciativno preoblikovanje odnosov * zadovoljstvo pri delu	-0,2284	0,1188	-1,922	0,0573

*Vir: lastno delo.*

## **5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA**

Na osnovi rezultatov empirične raziskave sledi diskusija rezultatov. V nadaljevanju podam interpretacijo rezultatov kvalitativne in kvantitativne raziskave, opišem omejitve raziskave ter navedem priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje.

### **5.1 Interpretacija rezultatov**

V empiričnem delu magistrskega dela sem v okviru kvantitativne raziskave želela preveriti povezavo med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem pripadnikov generacije Y – hipoteza 1 ter ali samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem – hipoteza 2.

Dodatno sem s kvantitativno raziskavo preverila tudi, ali posamezne dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela moderirajo razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem, saj sem na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave sklepala, da bi bilo to smiselno preveriti. Statusi hipotez so predstavljeni v tabeli 12. S kvalitativno raziskavo sem želela dobiti poglobljen uvid v proučevano problematiko.

Tabela 12: Postavljene hipoteze in statusi

	Hipoteza	Status
H1	Zadovoljstvo pri delu je pozitivno povezano s proaktivnim vedenjem pripadnikov generacije Y.	Hipoteza je potrjena.
H2	Samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.	Hipoteza ni potrjena (p = 0,3739).
H2a	Samoiniciativno preoblikovanje nalog moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.	Hipoteza ni potrjena (p = 0,6410).
H2b	Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.	Hipoteza ni potrjena (p = 0,9890).
H2c	Samoiniciativno preoblikovanje odnosov moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem.	Hipoteza je pogojno potrjena (p = 0,0573).

Vir: lastno delo.

Rezultati kvantitativne raziskave potrjujejo pozitivno povezavo med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Ugotovitve pričujoče kvantitativne raziskave so skladne z dosedanjimi ugotovitvami, ki pravijo, da višja stopnja zadovoljstva vodi v višjo pojavnost proaktivnega vedenja (Biesok & Wyrod-Wrobel, 2017). Na podlagi rezultatov kvantitativne raziskave hkrati ugotavljam, da pripadniki generacije Y na splošno doživljajo visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, saj je povprečna ocena zadovoljstva pri delu znašala 3,94 od skupne najvišje možne ocene pet. Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave lahko prav tako sklepam, da bi se pripadniki generacije Y proaktivno vedli v veliko manjši meri, če ne bi bili oziroma če niso zadovoljni z delom. Rezultati kvalitativne raziskave so namreč pokazali, da je zadovoljstvo pri delu pomemben dejavnik proaktivnega vedenja. Oseba C je na primer poudarila, da je v trenutni službi nezadovoljna in zato ni več tako proaktivna, kot bi bila v primeru, da bi bila bolj zadovoljna pri delu, oseba D pa je povedala, da se v primeru nezadovoljstva ne bi proaktivno vedla v takšni meri, kot se je v primeru zadovoljstva.

Rezultati kvalitativne raziskave so nadalje pokazali, da poleg zadovoljstva na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so dobro sodelovanje med sodelavci, razpoložljiv čas, energija, avtonomija, nagrade, pohvale, občutek samostojnosti, znanje in dobro opravljeno delo. Rezultati kvalitativne raziskave so hkrati pokazali, da je želja po proaktivnem vedenju lahko bolj osebne narave, kar trdita tudi Bindl in Parker (2011), ki pravita, da je osebnost eden izmed dejavnikov, ki spodbujajo proaktivno vedenje. Ohly in Fritz (2009) trdita, da je eden izmed dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja tudi časovni izziv. Rezultati pričujoče kvalitativne raziskave tega niso potrdili, saj je analiza intervjujev pokazala, da je pomanjkanje časa oziroma preobremenjen delovni urniki zelo velik problem pri pripadnikih generacije Y. To je namreč eden izmed glavnih razlogov neuporabe proaktivnega vedenja. Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave sem dobila vpogled v to, da se pripadniki generacije Y proaktivno vedejo, kadar jim to omogoča čas, imajo za to energijo in če se jim proaktivnost zdi smiselna. To so v

modelu proaktivnega vedenja predlagali že Parker, Bindl in Strauss (2010), kjer predstavijo tri motivacijska stanja, ki predvidijo proaktivno vedenje. Ta tri motivacijska stanja so stanje oziroma zavedanje, da se posamezniki lahko vedejo proaktivno, imajo za to proaktivno vedenje razlog in energijo. Obstoječe raziskave hkrati kažejo, da so zaposleni, ki se večkrat proaktivno vedejo, bolj delovno uspešni, imajo višjo toleranco do stresa, sodelujejo v organizacijskih pobudah, delujejo uspešno v timu in so bolj podjetni (Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

S pomočjo kvalitativne raziskave sem identificirala tudi dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. To so dobri odnosi med sodelavci, prilagodljiv delovni čas, raznoliko, smiselno, zanimivo in izzivalno delo, dobri rezultati, plača in pohvale oziroma nagrade. Rezultati kvalitativne raziskave so skladni z mnenjem Achryya (2017), ki pravi, da pripadniki generacije Y želijo, da jim delo predstavlja izziv, v zameno za zvestobo podjetju pa želijo priložnost in možnost učenja.

V empiričnem delu magistrskega dela sem želela proučiti tudi, ali samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem med pripadniki generacije Y. Na podlagi rezultatov kvantitativne raziskave ne morem potrditi hipoteze in trditi, da samoiniciativno preoblikovanje dela moderira razmerje med omenjenima konstruktoma. Wrzesniewski in Dutton (2001) pravita, da obstajajo vsaj trije načini preoblikovanja dela. To so samoiniciativno preoblikovanje nalog, samoiniciativno preoblikovanje odnosov in samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja. Rezultati kvalitativne raziskave so pokazali, da pripadniki generacije Y uporabljajo vse tri načine samoiniciativnega preoblikovanja dela, zato sem v okviru kvantitativne raziskave naknadno preverila, ali posamezna dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja dela moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Na podlagi kvalitativne raziskave sem ugotovila, da intervjuvanci najbolj uporabljajo samoiniciativno preoblikovanje nalog in odnosov. Oseba C, ki v določeni meri uporablja samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja, pravi, da je tak način preoblikovanja dela lahko nevaren, kar v teoriji predpostavita Tims in Bakker (2010), ki pravita, da je lahko kognitivno spreminjanje dela kontroverzno, saj gre pri tem načinu le za spreminjanje perspektive zaposlenih do delovnih pogojev, ki jim niso po godu, kot pa za dejansko spreminjanje delovnih nalog. Na podlagi kvantitativne raziskave nisem mogla potrditi hipotez, ki pravita, da dimenziji nalog in miselnega zaznavanja moderirata razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Posledično ne morem potrditi, da bi dimenziji samoiniciativnega preoblikovanja nalog in miselnega zaznavanja moderirali razmerje med omenjenima konstruktoma. Razlog je lahko v premajhnem številu anketirancev in neenakomerno porazdeljeni starostni strukturi anketirancev. Večina anketiranih oseb je med mlajšimi pripadniki generacije Y, z dokaj malo leti delovnih izkušenj, kar pa je lahko še eden izmed možnih razlogov za dobljene rezultate. Preden se zaposleni lahko loti samoiniciativnega preoblikovanja dela v smislu nalog in miselnega zaznavanja, mora to delo namreč dobro spoznati, kar pa lahko traja nekaj časa. Kvantitativna

raziskava pa je pokazala, da dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja odnosov pogojno moderira proučevano razmerje. Ugotovitev, da samoiniciativno preoblikovanje odnosov pogojno moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem, pa lahko razložimo z dejstvom, da so pripadniki generacije Y zelo družabni in jim veliko pomenijo dobri odnosi na delovnem mestu (Landrum, 2018). Posledično ne preseneča, da je ravno dimenzija odnosov tista dimenzija, ki pogojno moderira razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem, navkljub dejstvu, da so posamezniki zaposleni na delovnem mestu relativno kratek čas.

Za razliko od ugotovitev v okviru kvantitativne raziskave pa lahko na podlagi kvalitativnih podatkov sklepam, da samoiniciativno preoblikovanje dela vseeno vpliva na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Oseba B je namreč v intervjuju povedala, da bi bila, če bi imela možnost samoiniciativnega preoblikovanja dela, bolj zadovoljna pri delu, saj bi si lahko delo bolj prilagodila in izločila nekatere nepomembne naloge. Oseba C pa je dejala, da zaradi samoiniciativnega preoblikovanja dela dobi kratkoročno zadovoljstvo, ki spodbudi njeno proaktivno vedenje. Ugotovitve pričujoče kvalitativne raziskave so skladne z ugotovitvami avtorjev Polatci in Sobaci (2018), ki pravita, da se bo zadovoljstvo pri delu zvišalo, če imajo zaposleni možnost preoblikovanja dela v skladu z njihovimi potrebami in željami. Zaposleni, ki se pri delu počutijo bolj samostojne in si delo znajo in smejo prilagajati lastnim željam, bodo najverjetneje bolj predani delu in bili bolj zadovoljni.

Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave ugotavljam tudi, da so zaposleni, ki uporabljajo samoiniciativno preoblikovanje dela, bolj avtonomni, imajo večji nadzor nad delom, delo opravijo hitreje, imajo večjo motivacijo za nadaljnje spremembe, imajo več možnosti za napredovanja, so bolj samostojni in samozadostni. Ti rezultati kvalitativne raziskave so skladni z ugotovitvami Geldenhuys, Bakker in Demerouti (2021), ki pravijo, da so posamezniki, ki uporabljajo samoiniciativno preoblikovanje dela, bolj vključeni v delo, so bolj uspešni in zadovoljni na delovnem mestu. Tudi Lu, While in Barriball (2005) so avtonomijo in možnost napredovanja predstavili kot dejavnika, ki spodbujata zadovoljstvo pri delu, Ryan in Deci (2000) pa kot dejavnika, ki spodbujata proaktivno vedenje.

Sudhakaran (2019) pravi, da pripadnikom generacije Y samoiniciativno preoblikovanje dela predstavlja eno izmed bistvenih značilnosti dela, delodajalci pa z njihovim preoblikovanjem dela pridobijo tudi v smislu dodatne produktivnosti, kar potrjujejo rezultati kvalitativne raziskave, ki so pokazali, da bodo zaposleni, ki uporabljajo samoiniciativno preoblikovanje dela, bolj proaktivni. Rezultati kvalitativne raziskave so hkrati pokazali, da so zaposleni, ki samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, nanj tudi bolj ponosni, kar jih še dodatno motivira, da so pri delu bolj proaktivni.

Rezultati kvalitativne raziskave so nadalje pokazali, da so s samoiniciativnim preoblikovanjem dela povezane tudi negativne posledice, kot so na primer neujemanje s cilji organizacije, slaba časovna organiziranost in oteženo medsebojno sodelovanje. Podobno v svoji raziskavi ugotovi tudi Hood (2019), ki pravi, da samoiniciativno preoblikovanje dela

ne vpliva samo na sodelavce, temveč tudi na celotno organizacijo, in da lahko vodi do negativnih posledic, kot so stres, nerazumevanje s sodelavci in nižja produktivnost.

## **5.2      Praktična priporočila**

Rezultati raziskave so pokazali, da zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y, zato vodjem podjetij oziroma managerjem priporočam, da z opazovanjem in pogovori z zaposlenimi pripadniki generacije Y skušajo ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki tem zaposlenim zvišujejo zadovoljstvo pri delu. Raziskava je pokazala, da pripadniki generacije Y največjo raven zadovoljstva pri delu dobijo pri možnosti samostojnega in raznolikega dela, največjo raven nezadovoljstva pa pri višini plačila, količini dela in izvajanju politike podjetja. Naj omenim, da je kvalitativna raziskava pokazala, da bi se marsikdo potrudil biti bolj proaktiven pri delu, če bi le imel za to več časa in več energije, obojega pa jim primanjkuje zaradi prevelike količine dela. Kvalitativna raziskava je prav tako pokazala, da bodo pripadniki generacije Y dobili dodatno motivacijo in zagon za proaktivno vedenje že samo s pohvalo ali priznanjem za dobro opravljeno delo. Vodje naj torej vlagajo v odnos med vodjo in zaposlenimi, saj to povečuje zadovoljstvo pri delu. Dejavniki zadovoljstva se lahko s časom spremenijo, zato priporočam, naj bodo vodje na te spremembe pri zaposlenih pozorni in naj redno opravljajo medletne pogovore, s pomočjo katerih bodo lahko opazili možne spremembe v dejavnikih zadovoljstva. Na tak način bodo zaposlenim lahko pomagali pri njihovih delovnih potrebah in s tem vplivali na dvig zadovoljstva ter posledično dvig proaktivnosti.

Kljub temu da rezultati kvantitativne analize niso pokazali statistično značilnega vpliva samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem, vodjem priporočam, da spodbujajo samoiniciativno preoblikovanje dela. Rezultati kvalitativne analize so namreč pokazali, da pripadniki generacije Y cenijo možnost prilagajanja in preoblikovanja dela v vseh treh dimenzijah – naloge, odnosi in miselno zaznavanje. S samoiniciativnim preoblikovanjem dela lahko zaposleni povečajo pojavnost dobrega počutja na delovnem mestu, saj preoblikujejo svoje delo glede na svoje osebne potrebe (Bakker, Tims & Derks, 2012). Vodje lahko skupaj z zaposlenimi ugotovijo, kakšne interese in želje imajo zaposleni, da lahko razporejajo naloge glede na želje in spretnosti zaposlenih. Iz tega sledi moje naslednje priporočilo za zaposlene. S samoiniciativnim preoblikovanjem dela si lahko zaposleni delo spremenijo na način, da se bo to bolj prilagajalo njihovim željam in sposobnostim. Prosijo naj za različne naloge, s katerimi bodo lahko izboljševali lastne spretnosti, in do določene mere lahko izločijo postopke dela, za katere vidijo, da so nepotrebni ali pa jih manj veselijo. Svoje delo lahko preoblikujejo tudi v odnosih s sodelavci. Z določenimi sodelavci lahko najdejo skupne interese in poglobljajo odnose. Odnose naj z zaposlenimi poglobljajo tudi vodje. Priporočam tudi kadrovskim službam, da spodbujajo pogovore z zaposlenimi in opazujejo spremembe pri njihovih dejavnikih zadovoljstva pri delu.

### 5.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Ena izmed omejitev magistrskega dela je v številu anketirancev. Ker se v magistrskem delu osredotočam zgolj na generacijo Y, je bilo zelo težko dobiti dovolj ustreznih ljudi, pripravljenih izpolniti anketo. Prav tako je v povezavi s tem omejitev tudi v starostni skupini. Ker sem anketo delila na družbenih omrežjih prijateljem in znancem, je večina anketirancev starih od 26 do 33 let, nato pa od 33 do 41 let število anketirancev drastično upade. Z anketo tako nisem mogla dobiti dobrega vpogleda v starejše pripadnike generacije Y. Podobno kot pri omejitvah ankete so omejitve tudi pri intervjujih. Intervjuvala sem štiri osebe, vse sicer z različnega področja dela, vendar so vsi približno enake starosti, tako da rezultate intervjujev težko posplošim na celotno generacijo Y. Moje prvo priporočilo je torej, da se v vzorec zajame primerno število ljudi generacije Y, vseh starosti. Tako bo starostna struktura bolj razpršena in bolje predstavljala celotno populacijo generacije Y.

Naslednja omejitev je, da so respondenti sami ocenjevali vse tri proučevane konstrukte. Salters-Pedneault (2020) pravi, da samoocenjevanje temelji na posameznikovem lastnem poročanju o njegovem vedenju, prepričanju ali stališčih. Slabosti takega ocenjevanja so, da so respondenti pogosto pristranski, ko poročajo o lastnih izkušnjah, kar pomeni, da je bolj verjetno, da bodo poročali o izkušnjah, ki veljajo za družbeno sprejemljive. Pri samoocenjevanju so omejitve in pristranskosti glede iskrenosti respondentov, nezmožnosti natančne ocene samih sebe, omejitve pri razlaganju vprašanj in ocenjevalnih lestvic, pristranskost odgovorov in pristranskost vzorčenja, saj bodo anketne vprašalnike rešili posamezniki, ki so pripravljene reševati anketne vprašalnike, pri čemer pa ni nujno, da v vzorec dobimo realno sliko proučevane populacije (Salters-Pedneault, 2020). Priporočilo za omejitve pri slabostih samoocenjevanja je, da se proučevana razmerja prouči z uporabo kakšne druge raziskovalne metode, na primer z metodo opazovanja ali pa z eksperimentom.

Moje drugo priporočilo bi bilo, da se raziskava osredotoči na možne nove vidike zadovoljstva in proaktivnega vedenja, ki jih v magistrskem delu uporabljeni vprašalniki ne vključujejo. S spreminjanjem okolja, s pojavom novih izzivov, kot je pandemija COVIDA-19, in s spreminjanjem vrednot novih generacij na trgu dela se zagotovo spreminjajo tudi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in na proaktivno vedenje. Kot sta povedala Biesok in Wyrod-Wrobel (2017), številni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, še niso bili odkriti. Naj kot primer navedem možnost dela od doma. Zagotovo je s pojavom pandemije COVIDA-19 za veliko pripadnikov generacije Y delo od doma postalo pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo, saj se pri delu od doma ne rabijo prevažati v službo in domov, tako pa prihranijo tudi čas in denar. Posledično bi bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno proučiti, kako delo od doma vpliva na zadovoljstvo pri delu pripadnikov generacije Y in na njihovo proaktivnost pri delu. Zanimivo bi bilo proučiti tudi, kako delo na različnih položajih ali pa različnih delovnih mestih vpliva na zadovoljstvo pri delu in proaktivno vedenje. Menim, da pripadnikom generacije Y veliko pomeni delo, ki jim predstavlja izziv, in sklepam, da bi na položajih, kjer tem pripadnikom delo ne bi

predstavljalo izziva in možnosti rasti, kmalu izgubili zadovoljstvo pri delu in zagon za proaktivno vedenje.

Za morebitno nadaljnje raziskovanje velja omeniti, da obstajajo tudi negativne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki jih v raziskavi omenjajo Harju, Kaltiainen in Hakanen (2021). Te negativne posledice bi bilo smiselno nadalje proučiti, da bi dobili uravnotežen uvid v koncept samoiniciativnega preoblikovanja dela, in nato proučiti, kako te vplivajo na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem pripadnikov generacije Y.

## **SKLEP**

Zadovoljstvo pri delu je pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost organizacij, vendar ga nekatera podjetja kljub njegovi pomembnosti zanemarjajo (Whaley, 2019). Zadovoljstvo pri delu različnim ljudem pomeni različne stvari (Mullins, 2005), zato je pomembno vedeti, kako različne generacije ohranjati zadovoljne na delovnem mestu. Danes je na trgu dela prevladujoča generacija Y, ki velja za nezvesto, nemotivirano in egocentrično, vendar so to le stereotipi, ki so se izoblikovali na podlagi njihove neprestane želje po iskanju novih izzivov. Zadovoljstvo na delovnem mestu jim pomeni zelo veliko.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil proučiti vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y in z empirično (kvalitativno in kvantitativno) raziskavo preveriti razmerje med omenjenima konstruktoma. Najprej sem proučila obstoječo literaturo za opredelitev posameznih konstruktov in na podlagi preteklih raziskav teoretično proučila povezave med njimi. V teoretičnem delu magistrskega dela sem ugotovila, da dosedanje raziskave kažejo, da zadovoljstvo pri delu pomembno vpliva ne le na posameznika in njegov odnos do dela, temveč tudi na poslovanje celotne organizacije. Zadovoljstvo pri delu se tudi razlikuje med vsemi tremi generacijami, ki so trenutno prisotne na trgu dela. Pomemben vpliv na zadovoljstvo pri delu ima proaktivnost, proaktivnost pa pozitivno vpliva na uspešnost organizacije in na boljšo karierno uspešnost posameznikov. Pripadniki generacije Y si vedno želijo biti še bolj proaktivni, s proaktivnostjo pa višajo svoje inovativno vedenje. Sodobne organizacije vidijo proaktivnost kot enega izmed ključnih dejavnikov za njihov obstoj. Samoiniciativno preoblikovanje dela je spreminjanje dela na način, da je to delo bolj usklajeno z interesi, vrednotami in sposobnostmi zaposlenih. Sestavljen je iz treh dimenzij, in sicer nalog, miselnega zaznavanja in odnosov. Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na boljšo uspešnost podjetja ter višjo motiviranost in angažiranost zaposlenih. Z možnostjo samoiniciativnega preoblikovanja dela zaposleni bolje obvladujejo delovne zahteve in izboljšajo svoje dobro počutje. Za generacijo Y je samoiniciativno preoblikovanje dela ena izmed bistvenih značilnosti dela, s samoiniciativnim preoblikovanjem dela pa pridobijo tudi delodajalci, saj so zaposleni bolj produktivni in angažirani.



V empiričnem delu sem s pomočjo intervjujev in ankete raziskovala vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y in raziskovala vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Dodatno sem raziskovala tudi vpliv posamezne dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem. Med empirično raziskavo sem preverjala postavljene hipoteze. Z raziskavo sem lahko potrdila pozitiven vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje. Rezultati kvantitativne raziskave so namreč pokazali, da je višja stopnja zadovoljstva pri delu pozitivno povezana s proaktivnim vedenjem. Rezultati kvalitativne raziskave pa so pokazali, da so pomembni dejavniki zadovoljstva pri delu možnost samostojnega in raznolikega dela, stalnost zaposlitve, plača, količina dela in pohvale. Na proaktivno vedenje pa po mnenju intervjuvancev vplivajo tudi osebne lastnosti. Eden izmed glavnih zaviralcev proaktivnega vedenja pri pripadnikih generacije Y je, po rezultatih kvalitativne raziskave, pomanjkanje časa oziroma preobremenjen delovni urnik.

Vpliva moderatorja samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem v proučevanem modelu s kvantitativno raziskavo nisem mogla potrditi. Z nadaljnjo analizo moderacije posameznih dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem ugotavljam, da pogojno moderira proučevano razmerje samo dimenzija samoiniciativno preoblikovanje odnosov. Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave pa lahko sklepam, da samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na oba konstrukta.

Generacija Y počasi zavzema prevladujoč položaj na trgu dela. To je generacija, ki ve, kaj hoče, ve, kaj jo motivira, in si vedno želi novih izzivov. Pripadniki generacije Y bodo iskali nove priložnosti drugje, če bodo na trenutnem delovnem mestu nemotivirani in nezadovoljni. Posledično sta pomembna zavedanje in aktivnost vodstva, da ustvarjajo delovne pogoje, ki spodbujajo pripadnike generacije Y k čim večji vpetosti v organizacijo, ki jih motivirajo in so jim v izziv, hkrati pa jim omogočijo določeno mero samostojnosti. Tako bo med zaposlenimi dosežena višja stopnja zadovoljstva, hkrati pa bodo tudi bolj proaktivni in samoiniciativni.

## LITERATURA IN VIRI

1. Achryya, R. (2017, 25. julij). *Job Satisfaction for Millennials: Statistics and Analysis* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <http://www.careerizma.com/blog/job-satisfaction-millennials-statistics-analysis/>
2. Adkins, A. (2016). *Millennials: The job-hopping generation*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
3. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Hezberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.

4. Anitha, J. (2014). Determinations of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
5. Arslan, R. & Acar, B. N. (2013). A Research on Academic on Life Satisfaction, Job Satisfaction and Professional Burnout. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(3), 281–298.
6. Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487.
7. Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214.
8. Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53(3), 311–339.
9. Aslan, I. (2017). Measuring Job Satisfaction, Performance Criteria and Job Life Quality: Bingol City Banking Case. *Journal of Business and Management*, 5(4), 167–187.
10. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
11. Ažman, U., Ruzzier, M. & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: Primer generacij. *Economic and Business review*, 16(P. ŠT.), 27–47.
12. 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.
13. Bako, A. A. (2014). The Positive and Negative Effects on Job Satisfaction on Employee's Performance in an Organization. *Australian Journal of Commerce Study*, 45–49.
14. Baldassarre, R. (2017, 12. december). *The reason why millennials don't want the typical office job*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/12/12/the-reason-why-millennials-dont-want-the-typical-office-job/?sh=2c95e3267c84>
15. Bannon, S., Ford, K. & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61–65.
16. Bateman, T. (2018, 8. november). *Why proactivity is the superpower you can and should develop* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.psychologytoday.com/us/blog/getting-proactive/201811/why-proactivity-is-the-superpower-you-can-and-should-develop>
17. Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behaviour: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(2), 103–118.
18. Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Buisness Horizons*, 42(3), 63–70.
19. Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. & Fay, D. (2010). Exploring Positive, Negative and Context-Dependent Aspects of Proactive Behaviours at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 267–273.
20. Belschak, F. & Den Hartog, D. (2010). Being proactive at work – blessing or bane? *The Psychologist*, 23(11), 886–889.

21. Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2007). What is job crafting and why does it matter? *Positive Organisational Scholarship*. Ann Arbor: Michigan Ross School of Business.
22. Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. Washington DC: American Psychological Association.
23. Berg, J., Grant, A. & Johnson, V. (2008). *Your callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings*. Chapel Hill: University of North Carolina.
24. Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity required adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 158–186.
25. Biesok, G. & Wwyrod-Wwrobel, J. (2017). Job satisfaction and its influence on proactive behaviour. *European journal of business science and technology*, 3(1), 44–53.
26. Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2011). Proactive Work Behaviour: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. V S. Zedeck (ur.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 567–598). Washington DC: American Psychological Association.
27. Bolden-Barrett, V. (2017, 11. avgust). *Study: Turnover costs employers \$15,000 per worker*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.hrdiver.com/news/study-turnover-costs-employers-15000-per-worker/449142/>
28. Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325–345.
29. Bos, J. T., Donders, N. C., Bouwman-Brouwer, K. M. & Van der Gulden, J. W. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1249–1259.
30. Bousinakis, D. & Halkos, G. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415–431.
31. Brack, J. & Kip, K. (2012). *Maximizing Millennials in the Workplace*. Chapel Hill: UNC Kenan-Flagler Business School.
32. Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63–77.
33. Bruning, P. F. & Champion, M. A. (2018). A Role-resource Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522.
34. Bruning, P. F. & Champion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosis and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625–635.
35. Caesens, G., Marique, G., Hanin, D. & Stinglhamber, F. (2016). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed towards

- the Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398–411.
36. Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (2003). The determinations of team-based innovation in organizations. The role of social influence. *Small Group Research*, 34(3), 497–517.
  37. Calk, R. & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131–139.
  38. Cangiano, F. & Parker, S. K. (2016). Proactivity for Mental Health and Well-Being. V S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (ur.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (str. 228–250). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
  39. Cangiano, F., Parker, S. K. & Yeo, G. B. (2018). Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 1–14.
  40. Carmichael, S. G. (2016, 17. avgust). *Millennials are actually workaholics, according to research*. Pridobljeno 6. julija 2022 iz <https://hbr.org/2016/08/millennials-are-actually-workaholics-according-to-research>
  41. Castanheira, F. (2014). *Job Descriptive Index*. Pridobljeno 4. maja 2020 iz [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5\\_1565#howtocite](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_1565#howtocite)
  42. Chi, C. & Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
  43. Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150.
  44. Crant, J. M. (2000). Proactive Behaviour in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
  45. Daud, N. (2016). Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied Are the New Generation Employees in Malaysia? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 208–213.
  46. Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (8. izd.). New York: Mcgraw-Hill.
  47. De Hauw, S. & de Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Leas to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302.
  48. Dewi, R. P., Wardhani, N. K. & Yudhawati, D. (2022). The effect of job crafting and work engagement toward readiness for change among millennial employees. V *Proceedings of the 2nd international conference on psychological studies (ICPsyche 2021)* (str. 75–84). Setúbal: Scitepress – Science and Technology Publications, Lda.
  49. Dominelli, A. (2003). Web surveys–benefits and considerations. *Clinical research and regulatory affairs*, 20(4), 409–416.
  50. Druskat, V. U. & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31(3), 328–353.

51. Dunnette, M. D., Campbell, J. P. & Hakel, M. D. (1967). Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 2(2), 143–174.
52. Dziuba, S. T., Ingaldi, M. & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System safety: Human – Technical facility – Environment*, 2(1), 18–25.
53. Faisal Tehseen, S., Fahmeed, I., Abeer, I., Tahir Aziz, K. & Aiza, M. (2014). Impact of job satisfaction on organizational commitment in IT sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(8), 190–197.
54. Faragher, B., Cass, M. & Cooper, C. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105–112.
55. Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124.
56. Fay, D. & Sonnentag, S. (2012). Within-person fluctuations of proactive behavior: How affect and experienced competence regulate work behavior. *Human Performance*, 25(1), 72–93.
57. Fernando, J. (2021, 12. september). *R-Squared Formula, Regression, and Interpretations*. Pridobljeno 5. septembra 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/r/r-squared.asp>
58. Flowers, V. S. & Hughes, C. L. (1973, julij). *Why Employees Stay*. Pridobljeno 17. novembra 2020 iz <https://hbr.org/1973/07/why-employees-stay>
59. Frese, M., Garst, H. & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationship between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102.
60. Fuller, B. J. & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 75(3), 329–345.
61. Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J. & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1325–1342.
62. Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
63. Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond*. New York, USA: University Press.
64. Geldenhuys, M., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83–94.
65. Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. & Jones, N. W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345–353.
66. Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.

67. Giebels, E., de Reuver, R., Rispens, S. & Ufkes, E. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in the Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 320–341.
68. Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. New York, USA: Bloomsbury Publishing.
69. Grant, A., Alexander, K., Griesbeck, A., Jaffe, A., Kagan, K., Kamin, M., Kemerling, C., Long, S., Nagel, G., Paulding, T. & Swayne, J. (2007). *Crafting task significance in service work: Meaning – making through difference – making*. Ann Arbor: University of Michigan.
70. Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behaviour*, 28, 3–34.
71. Grant, A. M., Parker, S. K. & Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31–55.
72. Gray, V. (2014, 7. maj). *Millennials: The Misunderstood Generation* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://blog.shrm.org/blog/millennials-the-misunderstood-generation>
73. Greenglas, E. R. & Fiksenbaum, L. (2009). Proactive coping, positive affect, and well-being. *European Psychologist*, 14(1), 29–39.
74. Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behaviour in Uncertain and Interdependent Context. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
75. Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
76. Haemi, K., Jinyoung, I. & Hailin, Q. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26.
77. Half, R. (2017). *The Secrets of the Happiest Companies and Employees*. Menlo Park, CA: Robert Half International Inc.
78. Harju, L. K., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968.
79. Herzberg, F., Mausner, B. & Snydermann, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
80. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–421.
81. Hood, E. (2019, 1. avgust). *Implications of job crafting in the hidden realm*. Pridobljeno 6. septembra 2022 iz <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2019.15958abstract>
82. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brother.

83. Howell, J. M. & Shea, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing and champion behavior: Key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 15–27.
84. Hsu, D. Y. & Parker, S. K. (2019). Received respect and constructive voice: The roles of proactive motivation and perspective taking. *Journal of Management*, 20(10), 1–31.
85. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic of the summary and theoretical extension work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
86. Ibrahim, M. & Yursa. (2016). Work-family conflict and job satisfaction: The mediating role of person-organization fit study on employees of the BRI Aceh region. *The South East Asian Journal of Management*, 10(2), 173–182.
87. Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees. *Journal of Management Information Systems*, 9(4), 145–174.
88. Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. V M. Dunnette & L. Hough (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 165–207). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
89. Ismail, A., Nowalid, W. & Bakar, R. A. (2016). Proactive Behaviour as a Mediator of the Relationship Between Career Management and Career Satisfaction. *Journal of Management*, 48, 99–110.
90. Jean, D. (2010). *The Academic and Social Adjustment of First-Generation College Students*. South Orange, NJ: Seton Hall University Dissertations and Theses.
91. Jennings, G. R. (2005). Business, social science methods used in. V K. Kempf-Leonard (ur.), *Encyclopedia of social measurement* (str. 219–230). Amsterdam: Elsevier Inc.
92. Kabir, H. (2015, 4. avgust). *The secret to engaged employees, especially women and millennials*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2015/08/04/the-secret-to-engaged-employees-especially-women-and-millennials/?sh=1de922c06d6f>
93. Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N. & Kaifi, M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88–93.
94. Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2. izd.). Detroit: Macmillan Reference USA.
95. Kanfer, R., Wanberg, C. R. & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855.
96. Karollah, B., Monita, Y., Vilzati, Muhammad & Ibrahim, M. (2020). The practice of job crafting and its impact on job outcomes: An empirical study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 192–199.
97. Karp, H., Fuller, C. & Sirias, D. (2002). *Bridging the Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

98. Khullar, H. (2020, 22. junij). *How Important is Job Satisfaction in an Organization*. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://learning.shine.com/talenteconomy/human-resources/how-important-is-job-satisfaction/>
99. Kijpokin, K. (2017). The significance of job satisfaction in modern organizations. V B. Christiansen & H. C. Chandan (ur.), *Handbook of research on human factors in contemporary workforce development* (str. 181–200). Hershey, PA: IGI Global.
100. Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
101. Kohll, A. (2018, 11. april). *Could job crafting be a powerful tool for employee wellness?* Pridobljeno 6. junija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/04/11/could-job-crafting-be-a-powerful-tool-for-employee-wellness/>
102. Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
103. Landrum, S. (2018, 19. januar). *Millennials are happiest when they feel connected to their co-workers*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2018/01/19/millennials-are-happiest-when-they-feel-connected-to-their-co-workers/?sh=3c8f0203a2fd>
104. Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
105. Lawler, E. J. & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.
106. Li, N., Liang, J. & Crant, M. J. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
107. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. V M. D. Dunette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1297–1350). Chicago: Rand McNally.
108. Long, S. (2017). *Exploring Which Leadership Styles are Effective with Millennial Employees*. Minneapolis: Walden University.
109. Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211–227.
110. Lurie, M. (2019, 14. marec). *The disconnect between baby boomers and millennials when it comes to work ethic*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.theladders.com/career-advice/the-work-ethic-disconnect-between-baby-boomers-and-millennials>
111. Mansoor, M., Fida, S., Nasir, S. & Ahmad, Z. (2011). The impact of job stress of employee job satisfaction a study on telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 50–56.
112. Marasinghe, M. P. & Wijayarathne, A. (2016). Generational Differences and Job Satisfaction in University Library Professional, Sri Lanka. *Universal Journal of Management*, 4(9), 500–507.



113. Meister, J. (2012, 14. avgust). *The Future of Work: Job Hopping is the "New Normal" for Millennials*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/#36e6baaf13b8>
114. Melian-Gonzales, S., Bulchand-Gidumal, J. & Gonzales Lopez-Valcarcel, B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44(6), 906–929.
115. Montani, F., Odoardi, C. & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645–670.
116. Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2003). Work Design. V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (12. izd.) (str. 423–452). Hoboken, NJ: John Wiley.
117. Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
118. Mullins, L. J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
119. Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7. izd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
120. Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
121. Naz, N., Gulab, F. & Aslam, M. (2022). Development of qualitative semi-structured interview guide for case study research. *Competitive social research journal*, 3(2), 42–52.
122. Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
123. Niessen, C., Weseler, D. & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations*, 69(6), 1287–1313.
124. Nimalathasan, B. & Brabete, V. (2010). Job Satisfaction and Employees' Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Management and Marketing Journal*, 8(1), 43–77.
125. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(17), 30–34.
126. O'Neill, T., Allen, N. & Hastings, S. (2013). Examining the "Pross" and "Cons" of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3), 236–260.
127. Obiekwe, O., Obibhunun, L. & Omah, O. (2019). Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational Performance. *Academic journal of current research*, 6(12), 6–12.
128. Ogbuanya, T. C. & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and

- commitment matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 165–173.
129. Ohly, S. & Fritz, C. (2009). Work characteristics, challenge appraisal, creativity and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.
130. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(2), 607–634.
131. Ostroff, C. (1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
132. Parker, S. K. (2007). *How positive affect can facilitate proactive behavior in the work place*. Philadelphia: Academy of Management Conference.
133. Parker, S. K. & Bindl, U. K. (2016). *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*. New York: Taylor & Francis.
134. Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
135. Parker, S. K. & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. V R. Kanfer, R. Chen & R. D. Pritchard (ur.), *Work motivation: Past, present, and future* (str. 233–384). New York: Routledge.
136. Parker, S. K. & Wu, C. (2012). Proactivity in the workplace: Looking back and looking forward. V G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (ur.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (str. 85–96). Oxford, EN: Oxford University Press.
137. Parker, S. K., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929.
138. Parker, S. K., William, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
139. Pendell, R. (2017, 27. oktober). *Why your best millennials will leave, and how to keep them*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/236255/why-best-millennials-leave-keep.aspx>
140. Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194–208.
141. Pintar, J. & Mihelič, K. K. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and business review*, 17(P. ŠT.), 49–70.
142. Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587–602.
143. Pochepan, J. (2018). *How to Keep Three Generations Happy in Your Modern Office*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://www.inc.com/jeff-pochepan/how-to-keep-three-age-generations-happy-in-your-modern-office.html>
144. Polatci, S. & Sobaci, F. (2018). The effect of job crafting on job satisfaction: a research on teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49–56.

145. Polit, D. S. & Beck, C. T. (2010). *Essentials of nursing research: Appraising evidence for nursing practice* (7. izd.). Philadelphia, USA: Lippincott Raven Publishers.
146. Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M. & Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task and leadership variables. *Human Performance*, 20(4), 363–390.
147. Robbins, S. P. (2003). *The Truth About Managing People... And Nothing But the Truth*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
148. Roelen, C. A., Koopmans, P. C. & Groothoff, J. W. (2008). Which Work Factors Determine Job Satisfaction? *Work*, 30(4), 433–439.
149. Rue, L. W. & Byars, L. L. (2003). *Management, Skills and Application* (10. izd.). New York: McGraw Hill.
150. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
151. Salters-Pedneault, K. (2020, 19. junij). *The use of self-report data in psychology*. Pridobljeno 6. septembra 2022 iz <https://www.verywellmind.com/definition-of-self-report-425267>
152. Seibert, S. E., Crant, J. M. & Karimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
153. 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(2), 845–874.
154. Shahzad-Latif, M., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A. & Naeem, H. (2013). Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance. *European journal of business and management*, 5(5), 166–171.
155. Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
156. Smerke, T. (2019). *Slovenski prevod in razumljivost Minnesota vprašalnika o zadovoljstvu* (diplomsko delo). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
157. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: SAGE Publications.
158. Steafel, E. (2019, 30. julij). *They won't work weekends and want constant praise and #workperks – just how do you handle your millennial workforce?* Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.telegraph.co.uk/education-and-careers/2019/07/30/wont-work-weekends-want-constant-praise-workperks-just-do/>
159. Sudhakaran, S. (2019, 26. december). *How Millennials, Gen Z-ers are redefining the notion of work*. Pridobljeno 7. junija 2022 iz <https://thriveglobal.in/stories/how-millennials-gen-z-ers-are-redefining-the-notion-of-work/>
160. Swan, E. & Fox, S. (2009). Becoming Flexible: Self-Flexibility and Its Pedagogies. *British Journal of Management*, 20(1), 149–159.

161. Swan, W. B. & Bosson, J. K. (2010). *Self and identity*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons Inc.
162. Swan, W. B. & Read, S. J. (1981). Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(4), 351–372.
163. Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–1017.
164. 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.
165. Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Management Psychology*, 29(5), 490–507.
166. Torrance, J. (2014). *Job satisfaction is critical to a proactive workforce*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://realbusiness.co.uk/job-satisfaction-is-critical-to-a-proactive-workforce>
167. Twaronite, K. (2015). *Global generations. A global study on work-life challenges across generations*. London: EYGM Limited.
168. Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
169. Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction – A Systematic Review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200.
170. Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153–167.
171. Vermooten, N., Boonzaier, B. & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(2), 1–13.
172. Vinten, G. (1995). Open versus closed questions – an open issue? *Management decision*, 33(4), 27–31.
173. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
174. Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
175. Walliman, N. (2016). *Social research methods, the essentials (2. izd.)*. London: SAGE publications Ltd.
176. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota.
177. Whaley, M. (2019, 9. julij). *How Valuing Employee Satisfaction Results in Business Success*. Pridobljeno 17. novembra 2020 iz <https://thriveglobal.com/stories/how-valuing-employee-satisfaction-results-in-business-success/>
178. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coudon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
179. Wrzesniewski, A., Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010, junij). *Managing yourself: turn the job you have into the job you want*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz

<https://hbr.org/2010/06/managing-yourself-turn-the-job-you-have-into-the-job-you-want>

180. 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.
181. Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M. & Kim, K. T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 18(2), 1–19.
182. Yuan, F. & Marquardt, D. (2021, 26. maj). *Innovative Behavior*. Pridobljeno 22. januarja 2022 iz <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0054.xml>
183. Yulianti, P. & Arifien, F. (2019). Innovative Behavior on Millennials: Antecedent Proactive Personality and Task Conflict with Moderating Job Autonomy. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 177–190.
184. Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145–169.
185. Zhang, Z. & Wang, L. (2016). *Moderation analysis*. Pridobljeno 6. septembra 2022 iz [https://statacumen.com/teach/S4R/PDS\\_book/](https://statacumen.com/teach/S4R/PDS_book/)



## **PRILOGE**





## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

moje ime je Petra Krašovec in sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer v sklopu magistrskega dela raziskujem vpliv zadovoljstva pri delu na proaktivno vedenje pripadnikov generacije Y (1981–1996).

Vljudno vas vabim, da odgovorite na zastavljena vprašanja. Vprašanja v anketi se nanašajo na vaše lastne zaznave, mnenja in občutke. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Anketa je anonimna, z odgovori bom ravnala v skladu z usmeritvami Evropske komisije za etiko v raziskovanju. V nadaljnji analizi bom uporabila zgolj zbirne odgovore. Za anketo potrebujete okrog 5 minut.

V tem vprašalniku uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol. Za vaš čas in sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Petra Krašovec

### **Q1 – Spol:**

- Moški.
- Ženski.

**Q2 – Letnica rojstva:**

IF (1) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

### **Q3 – Dosežena stopnja izobrazbe:**

- Osnovna šola ali manj.
- Poklicna šola.
- Štiriletna srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola – prva stopnja.
- Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij).
- Znanstveni magisterij ali doktorat.

IF (2) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

### **Q4 – Vrsta zaposlitve:**

- Zaposlitev za nedoločen čas.
- Zaposlitev za določen čas.
- Zaposlitev za polovični delovni čas.

- Podjemna pogodba.
- Avtorska pogodba.
- Samozaposlen.
- Študentsko delo.

IF (3) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q5 – Zaposlitev:**

- Polni delovni čas.
- Skrajšan delovni čas (vstavite %)

IF (4) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q6 – Koliko let delovnih izkušenj imate?**

IF (5) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q7 – Navedite dejavnost vašega podjetja v skladu s SKD 2008.**

- A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo.
- B Rudarstvo.
- C Predelovalne dejavnosti.
- D Oskrba z električno energijo, plinom in paro.
- E Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja.
- F Gradbeništvo.
- G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil.
- H Promet in skladiščenje.
- I Gostinstvo.
- J Informacijske in komunikacijske dejavnosti.
- K Finančne in zavarovalniške dejavnosti.
- L Poslovanje z nepremičninami.
- M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti.
- N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti.
- O Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti.
- P Izobraževanje.
- Q Zdravstvo in socialno varstvo.
- R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti.
- S Druge dejavnosti.
- T Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo.
- U Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles.

IF (6) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q8 – Poklic, ki ga opravljate**

IF (7) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q9 – V kateri sektor spada vaša organizacija?**

- Javni sektor.
- Zasebni sektor.

IF (8) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q10 – Kakšna je vaša pozicija dela?**

- Vrhnji management.
- Srednji management.
- Nižji management.
- Strokovna dela.
- Administrativna dela.
- Izvajalska dela.
- Drugo:

IF (9) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q11 – Kako dolgo ste že v trenutni službi? (Npr. 3,5 leta)**

IF (10) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q12 – Kako dolgo že delate s svojim trenutnim nadrejenim? (Npr. 2 leti)**

IF (11) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q13 – Koliko ur na teden običajno namenite službi?**

- Manj kot 40 ur na teden.
- 40 ur na teden.
- Več kot 40 ur na teden.

IF (12) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q14 – Naslednji sklop se nanaša na zadovoljstvo pri delu.**

**Spodaj so trditve, ki se nanašajo na vašo sedanjo službo. Vsako trditev natančno preberite in se odločite, kako zadovoljni ste glede posameznega vidika vašega dela, ki ga opisuje trditev.**

**Vsako trditev označite z:**

- zelo zadovoljen (sem zelo zadovoljen s tem vidikom svoje službe),
- zadovoljen (sem zadovoljen s tem vidikom svoje službe),
- niti niti (se ne morem odločiti, ali sem s tem vidikom svoje službe zadovoljen ali ne)
- nezadovoljen (sem nezadovoljen s tem vidikom svoje službe),
- zelo nezadovoljen (sem zelo nezadovoljen s tem vidikom svoje službe).

**Prosim, odgovorite na vsako trditev.**

IF (13) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q15 – V svoji sedanji službi občutim (naslednje stopnje zadovoljstva) ...**

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti-niti	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
<b>1. da sem lahko ves čas zaposlen.</b>					
<b>2. da imam možnost samostojnega dela.</b>					
<b>3. da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge.</b>					
<b>4. da imam ustrezno veljavo v širšem okolju.</b>					
<b>5. ob načinu, kako moj nadrejeni ravna s svojimi zaposlenimi.</b>					
<b>6. da je moj nadrejeni sposoben sprejemati odločitve.</b>					
<b>7. da imam možnost opravljati naloge, ki niso v nasprotju z mojo vestjo.</b>					
<b>8. da mi služba nudi stalno zaposlitev.</b>					
<b>9. da imam možnost pomagati sodelavcem pri njihovem delu.</b>					
<b>10. da imam možnost dati navodila, kaj naj naredijo.</b>					
<b>11. da imam možnost delati tisto, pri čemer izkoristim svoje sposobnosti.</b>					
<b>12. ob načinu izvajanja politik podjetja.</b>					

<b>13. ob višini plačila in količini dela.</b>					
<b>14. ob možnosti napredovanja v tej službi.</b>					
<b>15. da imam možnost svobodno presojudati.</b>					
<b>16. da imam možnost preizkusiti svoje lastne metode pri opravljanju dela.</b>					
<b>17. z delovnimi pogoji.</b>					
<b>18. ob medsebojnem razumevanju sodelavcev.</b>					
<b>19. ob pohvalah za dobro opravljeno delo.</b>					
<b>20. ob občutku izpopolnjenosti pri delu.</b>					

IF (14) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q16 – Naslednji sklop vprašanj se nanaša na proaktivnost pri delu.**

**Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na proaktivnost pri delu. (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

IF (15) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q17 – V preteklem mesecu sem ...**

	1	2	3	4	5
<b> uvedel boljše načine za opravljanje svojih delovnih nalog.</b>					
<b> dobil ideje, kako izboljšati način opravljanja svojih delovnih nalog.</b>					
<b> generiral kreativne ideje.</b>					

IF (17) Q2 <= '1996' and Q2 >= '1981'

**Q18 – V nadaljevanju sledi 19 trditev, vezanih na samoiniciativno preoblikovanje dela. Pri vsaki trditvi označite, kako pogosto se na tak način počutite pri delu, ki ga trenutno opravljate.**

- 0 – nikoli.**
- 1 – skoraj nikoli.**
- 2 – redko.**
- 3 – včasih.**
- 4 – pogosto.**
- 5 – zelo pogosto.**
- 6 – vedno.**

	0	1	2	3	4	5	6
<b>1. Uvajam nove načine za izboljšanje svojega dela.</b>							
<b>2. Spreminjam obseg ali vrste nalog, ki jih opravljam.</b>							
<b>3. Uvajam nove naloge, ki po mojem mnenju bolj ustrezajo mojim spretnostim ali interesom.</b>							
<b>4. Odločim se, da pri delu vzamem dodatne naloge.</b>							
<b>5. Prednost dajem nalogam, ki bolj ustrezajo mojim spretnostim ali interesom.</b>							
<b>6. Trudim se, da bi bolje spoznal ljudi pri delu.</b>							
<b>7. Rad se udeležim družabnih dogodkov v okviru podjetja.</b>							
<b>8. Z veseljem organiziram posebne dogodke na delovnem mestu (npr. praznovanje rojstnega dneva ipd.).</b>							
<b>9. Rad mentoriram oz. svetujem novo zaposlenim (uradno ali neuradno).</b>							
<b>10. Vzpostavljam prijateljstva s sodelavci, ki imajo podobne spretnosti ali interese.</b>							

	0	1	2	3	4	5	6
<b>11. Razmišljam o tem, kako služba vpliva na moje življenjsko poslanstvo.</b>							
<b>12. Zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na uspeh organizacije.</b>							
<b>13. Zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na širšo skupnost.</b>							
<b>14. Razmišljam o tem, kako moje delo pozitivno vpliva na moje življenje.</b>							
<b>15. Razmišljam o vlogi, ki jo ima moje delo na moje splošno dobro počutje.</b>							
<b>16. Spreminjam način opravljanja svojega dela, da v njem bolj uživam.</b>							
<b>17. Spreminjam tiste manjše postopke pri delu, za katere ocenjujem, da niso učinkoviti.</b>							
<b>18. Udeležujem se dogodkov, namenjenih mreženju, da vzpostavim več odnosov.</b>							
<b>19. Predstavim se sodelavcem, kupcem ali strankam, ki jih še nisem spoznal.</b>							

## **Priloga 2: Vprašanja intervjuja**

1. Kakšna je vaša trenutna pozicija dela?
2. Kaj vam na splošno predstavlja zadovoljstvo pri delu?
3. Katere vidike dela bi spremenili, da bi bili bolj zadovoljni pri delu?
4. Kaj vam je pri delu pomembno?
5. Če bi vam podjetje ponudilo denarno nagrado ali nagrado, ki ni plača, bi vlagali dodaten trud v svoje delo?
6. Ali bi rekli, da ste samoiniciativni?
7. Kako pogosto vpeljujete spremembe v delovno okolje oziroma ste proaktivni?
8. Kateri dejavnik je po vašem mnenju tisti, ki vas je spodbudil, da se vedete proaktivno?
9. Se vam zdi, da prispevate k spremembam v podjetju?
10. Če bi bili pri delu nezadovoljni, ali bi se še vedno potrudili biti proaktivni?
11. Kako pogosto uporabljate samoiniciativno preoblikovanje dela?
12. Kakšne so po vašem mnenju pozitivne in negativne posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela?



### **Priloga 3: Dejavnosti podjetij anketirancev**

Dejavnosti podjetij anketirancev so:

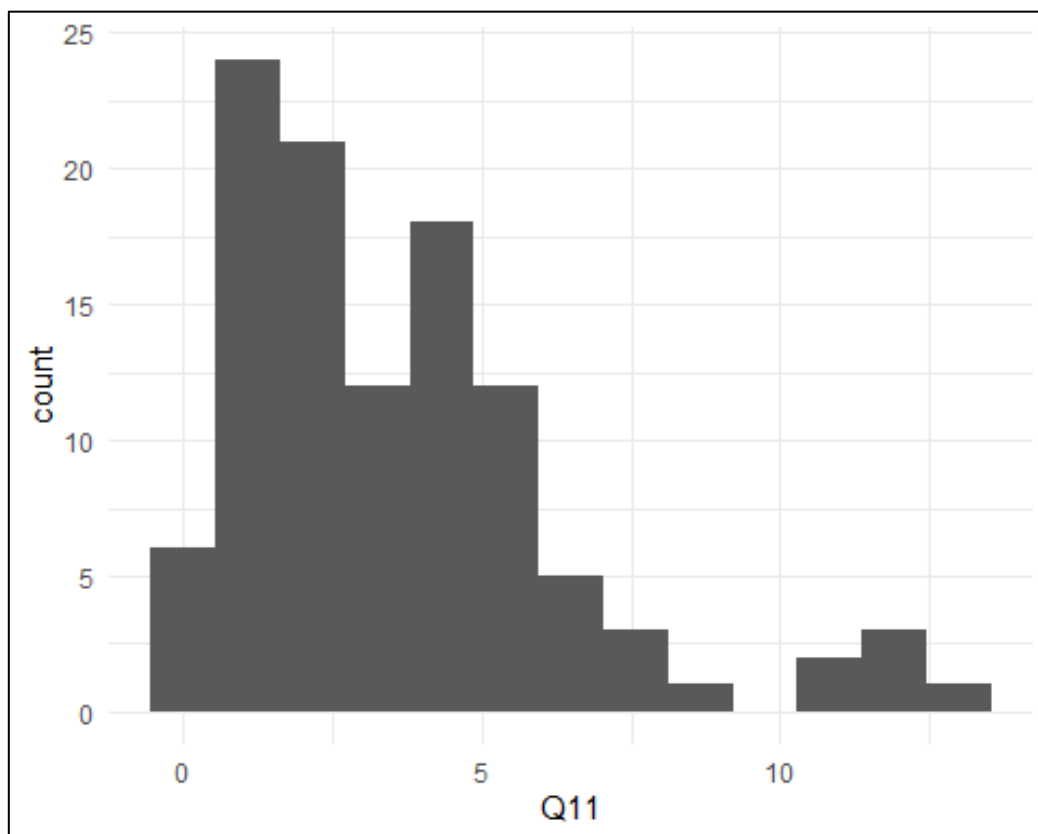
- predelovalne dejavnosti,
- oskrba z električno energijo, plinom in paro,
- gradbeništvo,
- trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil,
- promet in skladiščenje,
- gostinstvo,
- informacijske in komunikacijske dejavnosti,
- finančne in zavarovalniške dejavnosti,
- poslovanje z nepremičninami,
- strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti,
- druge raznovrstne poslovne dejavnosti,
- dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti,
- izobraževanje,
- zdravstvo in socialno varstvo,
- kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti,
- druge dejavnosti.

#### **Priloga 4: Seznam poklicev anketirancev**

Administrativni referent, administrator, aktuar, asistent, asistentka na raziskovalnem inštitutu, business development, CGI, davčni svetovalec, developer, diplomirana medicinska sestra, direktor, direktor marketinga, ekonomist, ekspert tehnologije izdelkov, farmacevt, finančni analitik, finance in računovodstvo, glavni vzdrževalec, helpdesk, techsupport, interni nadzornik v igralništvu, inženir kakovosti, kadrovski partner za podporo sodelavcem, komercialist, kontrolor v proizvodnji plastičnih mas, logopedinja, superpedagoginja, lokalni asistent, marketing, novinarstvo, podpora strankam, merilni tehnolog, mikrobiološki specialist, mladi raziskovalec, nabavni referent, natakatar, obdelovalka kovin, operativni vodja, organizator procesov, planer, podsekretar, poslovni sekretar, prodaja, prodajalec, product marketing manager, produktni vodja, programer, psihoterapevt, psihosocialni svetovalec, računovodja, razvijalec programske opreme, razvojniki, risk management, sistemski inženir, skladiščnik, socialna pedagoginja, specialist za digitalni marketing, specialni pedagog, spremstvo gibalno oviranemu otroku, strežba, strokovni sodelavec na sodišču, strokovni sodelavec za produktni razvoj, grafični oblikovalec, strokovni sodelavec za sklepanje pozavarovanj, svetovalec, svetovalec za leasing, tehniška sodelavka, tehnolog, tehnolog kontrole kakovosti, tehnolog proizvodnih procesov, tehnolog v farmacevtski industriji, tekstopisec v oglaševalski agenciji, trgovec, učitelj, umetnik, upravljanje sistema distribucije plina – tehnolog, urednica spletnih in tiskanih medijev, UX-oblikovalec, visual designer, vodja laboratorija, vodja medijskih projektov, vodja operativne prodaje, vodja podpore proizvodnji, vodja prodaje, vodja projektov, vodja skupine, vojak, vzgojitelj, zdravnik, zobna asistentka.

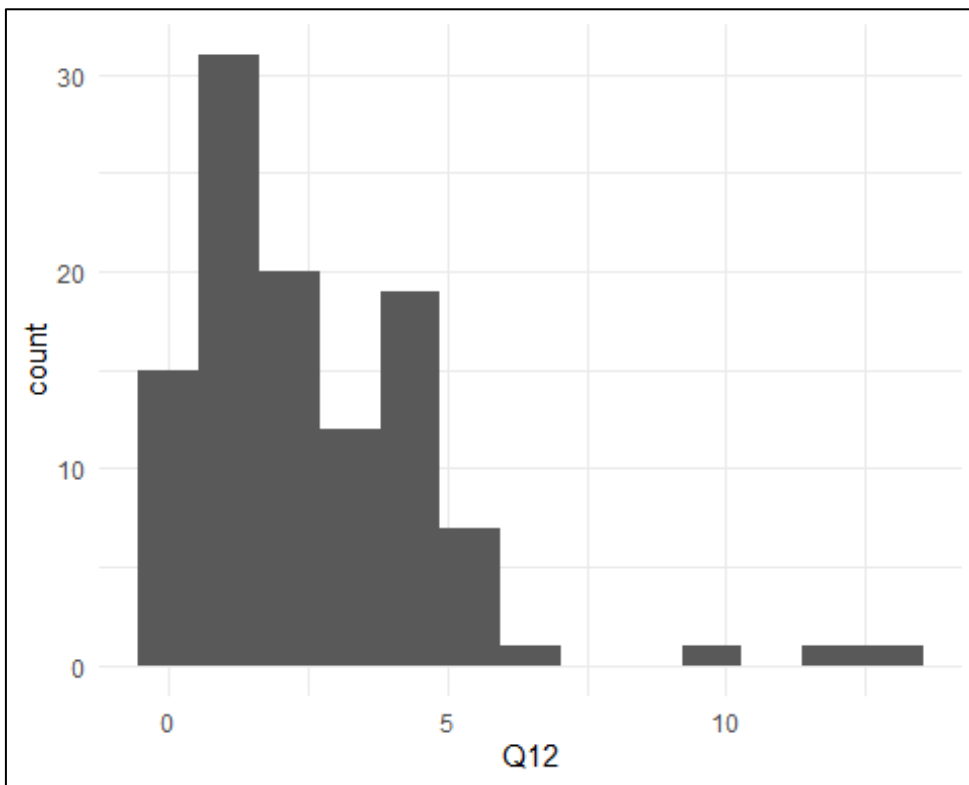
**Priloga 5: Porazdelitev časa zaposlitve v trenutni službi in porazdelitev časa dela s trenutnim nadrejenim**

*Slika 1: Histogram porazdelitve časa zaposlitve anketirancev v trenutni službi*



*Vir: lastno delo.*

Slika 2: Histogram porazdelitve časa anketirancev s trenutnim nadrejenim



Vir: lastno delo.

**Priloga 6: Rezultati regresijske analize z moderacijskim vplivom posamezne dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela**

*Tabela 1: Rezultati regresijske analize samoiniciativnega preoblikovanja nalog kot moderatorja na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem*

<b>Model</b>	<b>B</b>	<b>Stand. napaka</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Konstanta)	1,4092	1,7537	0,804	0,4230
Samoiniciativno preoblikovanje nalog	0,3869	0,3846	1,006	0,3170
Zadovoljstvo pri delu	-0,1955	0,4540	-0,431	0,6680
Interakcija: samoiniciativno preoblikovanje nalog * zadovoljstvo pri delu	0,0450	0,0961	0,468	0,6410

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 2: Rezultati regresijske analize samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja kot moderatorja na razmerje med zadovoljstvom pri delu in proaktivnim vedenjem*

<b>Model</b>	<b>B</b>	<b>Stand. napaka</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Konstanta)	0,9929	3,1800	0,312	0,7550
Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja	0,2850	0,6029	0,473	0,6370
Zadovoljstvo pri delu	0,2360	0,8156	0,289	0,7730
Interakcija: samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja * zadovoljstvo pri delu	-0,0021	0,1512	-0,014	0,9890

*Vir: lastno delo.*