

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRISOTNOST SAMOINICIATIVNEGA PREOBLIKOVANJA  
DELOVNEGA MESTA MED ZAPOSLENIMI V SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2020

NUŠA ORLIČNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nuša Orličnik študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

## **KAZALO**

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELOVNEGA MESTA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Tradicionalni pristop oblikovanja delovnega mesta .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Koncept samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Primerjava s sorodnimi koncepti .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Osebne inovacije (ang. individual innovation).....	6
1.3.2 Osebna iniciativa (ang. personal initiative) .....	6
1.3.3 Državljsko vedenje (ang. organizational citizenship behavior).....	6
1.3.4 Spreminjanje nalog (ang. task revision) .....	7
1.3.5 Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta .....	7
<b>1.4 Modeli samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta .....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Model samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta po Wrzesniewski in Dutton .....	8
1.4.2 Tims in Bakkerjev model samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.	11
<b>1.5 Oblike samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta .....</b>	<b>13</b>
1.5.1 Širitev delovnih nalog.....	13
1.5.2 Družbena širitev.....	14
1.5.3 Zmanjšanje obsega delovnih nalog.....	15
1.5.4 Organizacija delovnega mesta .....	15
1.5.5 Prilagoditev dela .....	16
1.5.6 Mentalni proces .....	17
1.5.7 Umik.....	18
<b>1.6 Dejavniki vpliva na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta .....</b>	<b>18</b>
1.6.1 Značilnosti delovnega mesta .....	19
1.6.2 Osebne značilnosti.....	19
1.6.3 Demografske in delovne značilnosti .....	20
<b>1.7. Učinki samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta .....</b>	<b>22</b>
1.7.1 Pozitivni učinki.....	23
1.7.2 Negativni učinki .....	24
<b>2 POSLEDICE SAMOINICIATIVNEGA PREOBLIKOVANJA DELOVNEGA MESTA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu .....</b>	<b>26</b>

2.1.1	Opredelitev koncepta.....	26
2.1.2	Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu .....	27
<b>2.2</b>	<b>Stres na delovnem mestu.....</b>	<b>28</b>
2.2.1	Organizacijske omejitve .....	29
2.2.2	Neprimerno vedenje na delovnem mestu .....	29
2.2.3	Stresorji delovnih vlog .....	29
2.2.4	Konflikt delo - družina .....	30
2.2.5	Delovni napori .....	30
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>31</b>
3.1	Cilj in opredelitev problema, raziskovalnih vprašanj in hipotez raziskave.....	31
3.3	Zasnova raziskave in metodologija .....	35
3.3.1	Oblikovanje vprašalnika .....	35
3.3.2	Zbiranje podatkov .....	37
<b>4</b>	<b>ANALIZA PODATKOV.....</b>	<b>37</b>
4.1	Demografske značilnosti anketirancev .....	37
4.2	Opisne statistike.....	40
4.3	Rezultati.....	48
4.4	Diskusija rezultatov .....	55
4.5	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave .....	57
4.6	Priporočila za organizacije .....	58
	<b>SKLEP .....</b>	<b>59</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>62</b>
	<b>PRILOGA .....</b>	<b>67</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Delovno aktivne osebe, mlajše od 30 let.....	34
Slika 2: Starostne skupine anketirancev .....	38
Slika 3: Najvišja dosežena izobrazba anketirancev .....	39
Slika 4: Položaj anketirancev v organizaciji.....	39
Slika 5: Povprečne ocene o samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta .....	41
Slika 6: Povprečne vrednosti oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela .....	45
Slika 7: Povprečne vrednosti trditev v povezavi s stresom na delovnem mestu .....	46
Slika 8: Povprečne ocene zadovoljstva na delovnem mestu .....	47
Slika 9: Povprečne ocene oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela.....	49
Slika 10: Gibanje povprečne ocene prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na stopnjo izobrazbe.....	51
Slika 11: Gibanje povprečne ocene prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na položaj v organizaciji.....	53
Slika 12: Povezanost samoiniciativnega preoblikovanja s preučevanimi spremenljivkami	56

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Higieniki in motivatorji .....	27
Tabela 2: Povprečna ocena 3 glavnih tipov samoiniciativnega preoblikovanja.....	48
Tabela 3: ANOVA – starost .....	49
Tabela 4: Skupinske statistike glede na spol .....	50
Tabela 5: T-test enakosti povprečnih ocen (hipoteza H1a) .....	50
Tabela 6: Prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja po skupinah izobrazbe .....	51
Tabela 7: ANOVA – izobrazba .....	52
Tabela 8: ANOVA – položaj v organizaciji .....	52
Tabela 9: ANOVA – regresijski model .....	53
Tabela 10: Koeficienti linearne regresije pri preverjanju vpliva na zadovoljstvo.....	54
Tabela 11: Koeficienti linearne regresije pri preverjanju vpliva na stres.....	55

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	1
------------------------------------	---

## SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

**JD-R** – (ang. Job Demands- Resources model); delovno okolje sestavljeno iz delovnih zahtev in virov

**LMX** – (ang. Leader- Member Exchange theory); obojestranski odnos med managerji in zaposlenimi.

**JCQ** – (ang. The Job Crafting Questionnaire); vprašalnik o samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta.

## UVOD

Dandanes živimo v času, ko so spremembe postale stalnica v okolju, organizacijah, procesih oz. na splošno v poslovnem svetu. Skozi čas so se različne funkcije v podjetjih močno preoblikovale. Eno izmed področij, ki se skozi čas vedno bolj spreminjajo, so tudi delovna mesta oz. zadolžitve zaposlenih. Ekonomskim in tehnološkim napredkom lahko pripišemo višjo stopnjo kompleksnosti in raznolikosti današnjih delovnih mest. Od nekdanj zelo rigidnih in monotoni zadolžitve se danes to področje nagiba k novim načinom preoblikovanja in popestritve delovnih zadolžitve zaposlenih. Glavna razloga sta predvsem zadovoljstvo in motivacija na delovnem mestu ter posledično tudi večja produktivnost in uspešnost. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so zaposleni ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti, zato je pomembno, da se le-ti na delovnem mestu počutijo pripadli, motivirani in predani. Kljub prizadevanjem organizacij k preoblikovanju dela je še zmeraj težko oblikovati delovna mesta, da bodo ustrezala vsem zaposlenim (Zhang & Parker, 2018).

Tako imenovano zadovoljstvo pri delu želijo številne organizacije doseči preko tega, da njihovi managerji preučijo in preoblikujejo zadolžitve zaposlenih glede na njihove sposobnosti in dosedanje rezultate (Tims & Bakker, 2010). Ta pristop je proaktiven s strani organizacije, vendar ne s strani zaposlenega, ki mora opravljati zadolžitve, ki mu jih narekuje njegov delodajalec. Prav tako pa managerji nimajo vedno znanja o tem, kaj motivira zaposlene in kaj ne. Kljub temu da je ta pristop korak naprej na tem področju, se še vedno zanemarljivo vidik zaposlenega v smislu njegovega zadovoljstva z delovnimi nalogami oz. zadolžitvami. Prav zaradi tega bom v magistrskem delu opisala novejši pristop oz. koncept samoiniciativnega preoblikovanja dela (ang. job crafting). Koncept samoiniciativnosti preoblikovanja dela zajema zaposlenega kot proaktivnega akterja, ki z lastno spodbudo in pristopom oblikuje svoje delovne zadolžitve tako, da najbolj ustrezajo njegovim sposobnostim, ciljem, vrednotam. Ta pristop posledično vpliva tudi na večjo zadovoljstvo, motivacijo, produktivnost ter delovno uspešnost zaposlenih (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Številne študije so pokazale, da samoiniciativno preoblikovanje dela zmanjšuje tudi nivo stresa ter izčrpanosti zaposlenih na delovnih mestih (Singh & Singh, 2018). Pravzaprav gre za nekakšno inovacijo na področju oblikovanja delovnih mest, ki še vedno upošteva hierarhično obliko tradicionalnih oblikovanj, vendar dopušča zaposlenim svobodo, da si oblikujejo delovno mesto in da maksimirajo svoje zadovoljstvo. Seveda je potrebno omeniti, da na zadovoljstvo zaradi samoiniciativnega preoblikovanja dela vpliva v veliki meri organizacija in ljudje v njej. Namreč če organizacija in ljudje ne sprejemajo tega koncepta oz. mu nasprotujejo in tako onemogočajo zaposlenim, da si delo preoblikujejo po njihovih željah, lahko pride do večjega stresa na delovnem mestu, izključevanja, nazadovanja, kar posledično pripelje do tega, da se lahko zaposleni počuti ne pripadlega organizaciji (Hood, 2019).

**Namen magistrske naloge** je prispevati k razumevanju koncepta samoiniciativnega preoblikovanja delovnih mest, z obstoječo znanstveno in strokovno literaturo opisati načine in tipe samoiniciativnega preoblikovanja delovnih mest s strani zaposlenih in opisati, kako te spremembe vplivajo na zadovoljstvo in stopnjo stresa pri zaposlenih v Sloveniji ter raziskati, kako demografske značilnosti anketiranih vplivajo na prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.

**Cilj magistrske naloge** je analizirati prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v organizacijah v Sloveniji. Preko anketnega vprašalnika ugotoviti stopnjo poznavanja in uporabe tega koncepta ter ugotoviti vpliv na zadovoljstvo in stres na delovnem mestu. Analizirati, kateri tip samoiniciativnega preoblikovanja dela je med zaposlenimi v Sloveniji najbolj pogost, in z analizo anketnega vprašalnika ugotoviti, kako demografske značilnosti, kot so spol, starost, izobrazba in položaj v organizaciji vplivajo na prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja dela med zaposlenimi v Sloveniji.

Magistrska naloga je razdeljena na tri glavne dele, prvi, teoretični del je sestavljen iz treh poglavij. V prvem poglavju opišem koncept samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, kjer najprej predstavim tradicionalni pristop oblikovanja delovnih mest, opišem sorodne koncepte, nato opišem dva najbolj popularna modela samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, in sicer model po Wrzesniewski in Dutton (2001) ter Tims in Bakkerjev model (2010) samoiniciativnega preoblikovanja dela. V nadaljevanju opišem sedem oblik oz. tipov samoiniciativnega preoblikovanja dela ter dejavnike vpliva na preučevani koncept. Na koncu tega poglavja pa opišem tako negativne kot pozitivne učinke koncepta. V drugem poglavju opišem koncept zadovoljstva na delovnem mestu, kjer opredelim koncept ter opišem njegove dejavnike. V zadnjem poglavju opišem koncept stresa na delovnem mestu, kjer opišem dejavnike tega koncepta na delovnem mestu.

Drugi del magistrske naloge predstavlja metodologija, kjer opredelim raziskovani problem in podrobneje opišem spodaj navedena raziskovalna vprašanja ter hipoteze raziskave. V nadaljevanju metodološkega dela opišem zasnovo anketnega vprašalnika in način zbiranja podatkov. Najbolj me zanima prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja in vplivi različnih spremenljivk na prisotnost tega koncepta. Koncept pa povežem tudi z dvema konceptoma, in sicer z zadovoljstvom in s stresom, saj sem pri samoiniciativnem preoblikovanju svojega delovnega mesta največ posledic občutila na teh dveh konceptih. Raziskovalna vprašanja in hipoteze so naslednji:

- Kako prisotno je samoiniciativno preoblikovanje dela med zaposlenimi v Sloveniji?
- Katera od oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela je najpogostejša med zaposlenimi v Sloveniji?
- Kakšen je vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na stres?



- Ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na starost.
- Ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na spol.
- Obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na izobrazbo.
- Obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na položaj v organizaciji.

V tretjem delu magistrske naloge predstavim rezultate anketnega vprašalnika, ki predstavljajo največjo dodano vrednost naloge. Najprej opišem rezultate demografskih značilnosti anketiranih in opisne statistike. Nato s pomočjo statističnega programa IBM SPSS 22 preverim raziskovalna vprašanja in testiram hipoteze. S tem sem analizirala vplive različnih dejavnikov na proučevani koncept, rezultate analiz sem podrobneje opisala. Sledi diskusija rezultatov, kjer dobljene rezultate povežem s teoretičnimi ugotovitvami. Na koncu opišem omejitve raziskave ter priporočila za nadaljnje raziskave in organizacije. V sklepu sledi povzetek glavnih ugotovitev celotne magistrske naloge.

## **1 SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELOVNEGA MESTA**

V tem poglavju bom najprej za lažjo predstavo opisala tradicionalni pristop oblikovanja delovnih mest ter sorodne koncepte samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Koncepti osebnih inovacij, osebne iniciative, državljanskega vedenja in revizije nalog so preučevanemu konceptu podobni, zato želim le-te opisati in pojasniti glavne razlike med njimi in konceptom samoiniciativnega preoblikovanja dela. V nadaljevanju sta predstavljena dva glavna modela samoiniciativnega preoblikovanja dela (Wrzesniewski in Dutton (2001) model in Tims in Bakkerjev (2010) model). Sledijo opisi sedmih oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela ter opisi dejavnikov, ki vplivajo na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta. Na koncu poglavja so opisani negativni in pozitivni učinki preučevanega koncepta.

### **1.1 Tradicionalni pristop oblikovanja delovnega mesta**

Oblike, naloge in odgovornosti delovnih mest se skozi čas konstantno spreminjajo. Na temo oblikovanja delovnih mest so bili raziskani številni pristopi, najstarejši zapisi pa segajo na začetek 19. stoletja. Takrat je veljala mentaliteta, da lahko zaposleni posveti svojo polno pozornost le majhnemu številu nalog, zato so zagovarjali pristop, kjer se delovna mesta čim bolj specializirajo na eno stvar, dejavnost, obrt itd. ter jih, kar se da, poenostavijo. Tako se naj bi vsa pozornost zaposlenega preusmerila na specifično nalogo,

posledično naj bi to prispevalo k večji učinkovitosti zaposlenega na delu. Podobna mentaliteta se je obdržala tudi v 20. stoletju, kjer je bila značilna standardizacija in poenostavljanje delovnih mest. S tem so si delodajalci zagotovili, da zaposlenega ne motijo zunanji vplivi ali druge motnje in so tako bolj učinkoviti pri svojem delu. Pri zgoraj omenjenih pristopih je bila participacija zaposlenih pri oblikovanju delovnih mest praktično neobstoječa, delodajalci so delovne naloge oblikovali glede na največjo učinkovitost organizacij in jih dodelili zaposlenim od zgoraj navzdol (ang. »top-down«) (Oldham & Fried, 2016, str. 20).

Ker pa ljudje nismo roboti, ki bi lahko neprestano standardizirano opravljali eno vrsto dela, se je hitro izkazalo, da takšna oblika dela ne učinkuje. Pravzaprav so se stopnje učinkovitosti zaradi standardizirane vrste dela tudi zmanjšale. Herzberg (1966) in drugi so v svojih raziskavah zagovarjali stališče, da so zaposleni bolj zadovoljni in produktivni, če so njihova dela bolj obogatena kot pa poenostavljena. Tako so v oblikovanje delovnih mest vključili tudi številne motivatorje. Prav tako so za oblikovanje delovnih mest upoštevali značilnosti, kot so osebnost, sposobnosti, kariera, fizična pripravljenost, zdravje, kreativnost, vedenje itd. Dodali so torej socialni vidik ter prilagodili delovne dolžnosti, prav tako se je povečala vloga timskega dela. Lahko vidimo, da so se delovna mesta skozi čas vedno bolj izboljševala in postala bolj razgibana in zanimiva za zaposlenega. Seveda pa pri tradicionalnih pristopih še vedno velja, da so delovna mesta dodeljena od zgoraj navzdol in da zaposleni še vedno nimajo veliko vpliva pri oblikovanju le-teh (Oldham & Fried, 2016).

## **1.2 Koncept samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta**

Leta 2001 sta avtorici Wrzesniewski in Dutton prvi opisali pojem samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta (ang. job crafting). V tujini je tako imenovani pojem »job crafting« že široko raziskan, medtem ko v slovenski literaturi to področje še ni tako razširjeno. Če izraz dobesedno prevedem v slovenski jezik, beseda »job« predstavlja »službo, zaposlitev, delo«, izraz »crafting« pa pomeni nekakšno vrsto preoblikovanja. Pristop, ki ga avtorici opisujeta, govori o fizičnih in kognitivnih spremembah, ki jih posamezniki proaktivno naredijo v nalogah svojega delovnega mesta za povečanje svojega zadovoljstva na delu (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 179). Ker za angleški termin »job crafting« v slovenski literaturi ni uradnega prevoda, bom za ta pristop v magistrski nalogi uporabljala prevod samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta.

Z vrsto raziskav so avtorji skozi čas razvili različne definicije za samoiniciativno preoblikovanje delovnih mest. V nadaljevanju so opisani najpopularnejši vidiki samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta skozi oči različnih avtorjev. Čeprav za odkritje koncepta »job crafting« zasluge pripisujemo avtoricama Werzesniewski in Dutton, je bil ta koncept omenjen več kot 30 let nazaj s strani avtorjev Kulik, Oldham in Hackman. Slednji so predlagali, da lahko zaposleni na lastno iniciativo preoblikuje delovno mesto s

pomočjo ali brez nje in sodelovanja vodstva ter organizacije (Tims, Bakker & Derks, 2012). Avtorici Werzesniewski in Dutton (2001) samoiniciativno preoblikovanje dela opisujeta kot koncept, kjer zaposleni na novo definira svoje delo na način, ki osebno najbolj ustreza njegovim sposobnostim, znanjem ter s tem poveča pomen svojega delovnega mesta (ang. work meaning).

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta je koncept, s katerim zaposleni sam oblikuje svoje delovno mesto. Zaposlena oseba (ang. job crafter) lahko proaktivno spremeni meje svojih delovnih zahtev in odgovornosti s tremi kategorijami, in sicer preko spreminjanja samih nalog, odnosov in kognitivnega razmišljanja. S spreminjanjem nalog lahko zaposleni prilagaja obseg obveznosti delovnega mesta tako, da dodaja ali odvzema določene naloge ter jih prilagaja glede na situacije in določa stopnjo svoje vložene energije. Ko zaposleni preoblikuje odnose, se lahko odloči, s kom želi biti v stiku, kakšno vrsto odnosa želi in kdaj želi biti v stiku z drugimi pomembnimi akterji v organizaciji. Spremembe kognitivnega razmišljanja pa vključujejo spremembe zaposlenega z vidika njegove percepcije nalog in odnosov delovnega mesta. Pri samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta ne gre le za enkratno spremembo, ampak za kontinuirani proces. Bistvo teh sprememb je, da jih implementirajo zaposleni na lastno pobudo in niso delegirani s strani nadrejenih kot tradicionalni pristopi od zgoraj navzdol. To omogoča zaposlenim, da k delu prispevajo unikatna znanja, posledično pa se izboljša tudi zadovoljstvo na delovnem mestu (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

### **1.3 Primerjava s sorodnimi koncepti**

Ideja, da lahko zaposleni znotraj oblikovanega delovnega mesta preoblikuje svoje delo, ni nova. Obstajajo številni drugi pristopi, ki vključujejo spremembo ali prilagoditev delovnega mesta zaposlenih in so podobni konceptu samoiniciativnega preoblikovanja. Zaposleni lahko z osebnimi inovacijami (ang. individual innovation) proaktivno preoblikujejo svoje delovno mesto in vpeljejo inovativne spremembe na svojem delovnem mestu. Z osebno iniciativo (ang. personal initiative) zaposleni strmijo k aktivnostim, ki bodo prispevale k dolgoročnim ciljem in izboljšanjem same organizacije. Podoben koncept je državljansko vedenje (ang. organizational citizenship behavior), kjer si zaposleni prizadevajo izboljšati organizacijsko delovno klimo, tako da si med seboj pomagajo. Zaposleni pa lahko neučinkovite procese in naloge preoblikujejo s konceptom revizije nalog (ang. task revision) V nadaljevanju bolj podrobno opišem zgoraj navedene koncepte, na koncu pa navedem tudi nekaj dejavnikov, ki samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta ločijo od drugih konceptov (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

### 1.3.1 Osebne inovacije (ang. individual innovation)

Samoiniciativnemu preoblikovanju dela je podoben koncept osebnih inovacij, s katerim zaposleni na svojem delovnem mestu vpeljejo osebne inovacije. Koncept osebne inovacije vključuje dejavnosti, kot so spremembe nalog, metod, virov, urnikov in odnosov z namenom izboljšanja samega delovnega mesta ali določene delovne naloge. Sproži ga delovna vloga, ki je trenutno oblikovana tako, da ni zmožna rešiti problema, s katerim se zaposleni sooča (Schein, 1971, str. 521–523). Zaposleni se poslužujejo tega koncepta, kadar opazijo težavo pri trenutni opredelitvi delovnih nalog, zato poskušajo na inovativen način na novo definirati svojo delovno vlogo. Izpostavljenost inovativnim vzornikom in postopkom socializacije lahko pri novo zaposlenemu spodbudi spremembe v smeri preoblikovanja svojih delovnih nalog. Tako zaposleni postane bolj samozavesten in iznajdljiv pri ravnanju s prihodnjimi in z neznanimi situacijami (Tims & Bakker, 2010, str. 13). Ta koncept spremembe dela je usmerjen v reševanje problemov, medtem ko je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta bolj osredotočeno na proaktivne spremembe, ki jih zaposleni uvede z namenom izboljšanja pomena dela ter njegove identitete (ang. work identity) na delovnem mestu. Razlika med konceptoma je tudi ta, da lahko pri osebnih inovacijah delovnih nalog zaposlenemu pomagajo nadrejeni in sodelavci, medtem ko pri samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta to aktivnost izvaja zaposleni sam (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 188–189).

### 1.3.2 Osebna iniciativa (ang. personal initiative)

Podoben koncept samoiniciativnemu preoblikovanju je tudi osebna iniciativa, ki jo Frese, Kring, Soose in Zempel (1996, str. 38) definirajo kot vedenjski sindrom, s katerim posameznik izbere proaktivne pristope k delu. Z njimi zaposleni oblikujejo aktivnosti, ki presegajo formalne zahteve delovnega mesta. Avtorici Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 189) navajata, da posameznik z osebno iniciativo sodeluje v vedenjih in aktivnostih, ki se skladajo z misijo organizacije, so dolgoročno fokusirane in ciljno usmerjene. Tako kot pri samoiniciativnem preoblikovanju gre tudi pri osebni iniciativi za dodajanje novih delovnih ciljev, vendar se od samoiniciativnega preoblikovanja razlikuje, da je usmerjeno v reševanje problemov organizacije ter vključuje tudi sodelovanje nadrejenih in drugih deležnikov. Z osebno iniciativo skušajo zaposleni oblikovati nove cilje, ki so tesno povezani s cilji in z uspehom celotne organizacije, medtem ko pri samoiniciativnem preoblikovanju zaposleni oblikuje cilje, ki bolje ustrezajo njegovim preferencam.

### 1.3.3 Državljsko vedenje (ang. organizational citizenship behavior)

Državljsko vedenje vključuje vpeljavo novih idej za delovno mesto, pomoč drugim akterjem v organizaciji, povečuje spodbujevalno vedenje in sodelovanje z ostalimi deležniki ter izboljšuje delovno klimo v organizaciji (Bateman & Organ, 1983, str. 588). Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 190) menita, da se državljansko vedenje primarno

osredotoča na pomoč drugim in organizaciji, medtem ko je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta fokusirano na spremembo nalog in odnosov z namenom povečanja pomena dela in delovne identitete individualnega zaposlenega.

#### 1.3.4 Spreminjanje nalog (ang. task revision)

Spreminjanje nalog je pristop, pri katerem zaposleni proaktivno spremenijo neučinkovite in napačne procese ter odnose v organizaciji (Straw & Boettger, 1990, str. 537). Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 190) sta ugotovili, da se zaposleni odločajo za spremembo nalog predvsem takrat, kadar imajo večjo odgovornost nad neko funkcijo delovnega mesta. Tudi pri pristopu spremembe nalog je večji fokus posvečen reševanju problemov delovnih procesov in nalog. Spremembe nalog in procesov, kadar se pokažejo težave ali kadar so sistemi nefunkcionalni, so ključne za razvoj in večjo uspešnost organizacij. V organizaciji so vzpostavljeni procesi in različne funkcije delovnih mest, ki z vidika celotne organizacije učinkujejo. Sprememba le-teh je lahko s strani nadrejenih in organizacije nezaželena in neprimerna, zato ta vrsta preoblikovanja ni pogosta med zaposlenimi. To vedenje naj bi bilo v nasprotju z normami in pričakovanji organizacij (Tims & Bakker, 2010, str. 13).

#### 1.3.5 Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta

Da ne zamešamo samoiniciativnega preoblikovanja dela z ostalimi proaktivnimi oblikami preoblikovanj, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu, avtorja Bruning in Champion (2018) navajata, da je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta tista sprememba dela, ki jo zaposleni izvede z namenom osebnega izboljšanja delovnega mesta (povečanje delovne angažiranosti in delovne identitete). Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta lahko opišemo z osmimi karakteristikami (Zhang & Parker, 2018, str. 3–6):

- cilj tega pristopa je usmerjen h koristi posameznika (ne nujno organizaciji ali ostalim deležnikom);
- vključuje voljno, namensko in zavedno spremembo;
- med preoblikovanim in prvotnim delovnim mestom obstaja očitna razlika;
- spremembe morajo biti dolgoročne in ne kratkoročne;
- spremenijo se naloge in vloga delovnega mesta, čas dela se ne spremeni;
- prisotno je na delovnih mestih, kjer so delovne naloge določene (formalna določitev zaposlitvenih dolžnosti), in ne na tistih, kjer lahko zaposleni sami delegirajo naloge (lastno podjetje);
- ne potrebuje potrditve nadrejenih ali organizacije;
- spremenijo se karakteristike delovnega mesta, medtem ko se plača ne spremeni.

## 1.4 Modeli samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta

Zaposleni lahko svoje delovno mesto samoiniciativno preoblikujejo na več možnih načinov, zato so avtorji skozi čas pozorno preučevali le-te pri oblikovanju svojega dela. Tako sta se razvila dva najbolj uporabljena modela samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Prvi model sta izoblikovali avtorici Wrzesniewski in Dutton (2001), ki menita, da lahko zaposleni svoje delo samoiniciativno preoblikuje preko nalog, odnosov in kognitivnega mišljenja. Drugi model sta oblikovala Tims in Bakker (2010), ki samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta predstavita skozi model delovnih zahtev in virov. Oba modela sta v nadaljevanju podrobno opisana.

### 1.4.1 Model samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta po Wrzesniewski in Dutton

Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 180) za zaposlene, ki si samoiniciativno preoblikujejo svoje delovno mesto, uporabljata izraz »job crafters« ali v slovenskem prevodu preoblikovalci del. Slednji oblikujejo in na novo določajo značilnosti in obveznosti svojega delovnega mesta. Tako proaktivno fizično, kognitivno in psihično premikajo meje zaposlitvenih nalog. Gre za ustvarjalen in inovativen koncept, ki je lahko za organizacijo koristen, lahko pa ima tudi negativne posledice. Avtorici sta razvili model, ki preučuje (1) motivacijo, ki povzroči to vedenje, (2) priložnosti in delovno okolje ter (3) vplive na posameznika in organizacijo.

Model samoiniciativnega preoblikovanja dela sta avtorici Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 181) zgradili s preučevanjem vpliva motivacije zaposlenih na preoblikovanje in zaznavanje priložnosti znotraj organizacije. Motivacija zaposlenega za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta je odvisna od zaznanih priložnostih, ki so prisotne ter od njegovih motivacijskih in delovnih usmeritev. Motivacija se poveča, ko se pri zaposlenemu pojavi potreba ali želja po: (1) nadzoru nad delovnim mestom, (2) pozitivno delovno samopodobo, (3) sodelovanju in komunikaciji z drugimi v organizaciji, (4) osebni rasti in (5) raznolikosti na delovnem mestu (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2017, str. 3). Po mnenju avtoric Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 181–183) se motivacija po samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta lahko znatno poveča, če zgoraj omenjene potrebe niso zadovoljene, saj motivacija za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta izhaja iz pomanjkanja zgoraj navedenih potreb. Seveda pa pri vseh zaposlenih stopnja motivacije za zadovoljitev potreb ni enaka in se razlikuje od vsakega posameznika. Nekateri zaposleni le-te zadovoljijo na drugih področjih v življenju in tako ne iščejo priložnosti za izpolnjevanje teh potreb na delovnem mestu.

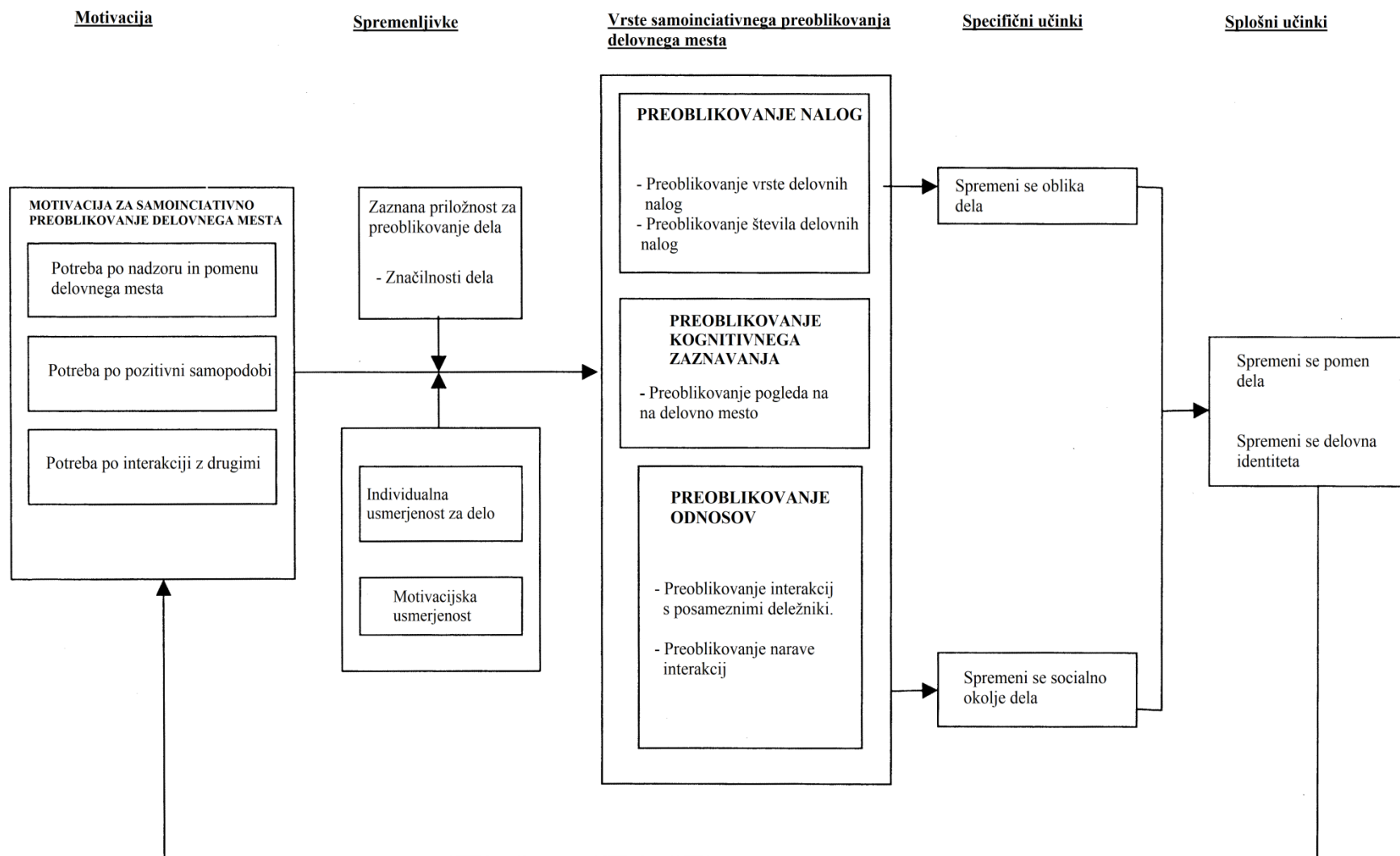
Zaposleni se odločijo preoblikovati svoje delovno mesto, kadar za to zaznajo pravo priložnost. Odločitev o preoblikovanju delovnega mesta pa je odvisna od stopnje avtonomnosti dela in vrste delovnega mesta. O tem, ali bodo zaposleni zaznali priložnost

za preoblikovanje delovnega mesta ali ne, odločata dva vidika, in sicer stopnja odvisnosti delovnih nalog od drugih v organizaciji ter stopnja avtonomnosti delovnega mesta. V organizaciji so delovne naloge med seboj prepletene, zato lahko sprememba ene delovne naloge enega zaposlenega vpliva tudi na spremembo delovnih nalog drugih deležnikov v organizaciji. Tisti zaposleni, katerih delovne naloge so bolj odvisne od nalog drugih, imajo pri delu manj svobode za preoblikovanje in obratno. Prav tako je pomemben dejavnik pri preoblikovanju dela nadzor s strani nadrejenih, saj večji, kot je, manjše so možnosti za preoblikovanje delovnih mest (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 183–184).

Eden izmed ključnih dejavnikov pri tem, ali se bodo zaposleni odločili za samoiniciativno preoblikovanje dela, je zaznava delovnega mesta (ang. work perception). Pretekle raziskave so pokazale, da ljudje na delo gledajo s treh vidikov, in sicer: (1) finančnega, (2) kariernega in (3) osebnega zadovoljstva. S finančnega vidika ljudje zaznavajo svoje delo s strani denarnih ugodnosti, pri kariernem vidiku je pomembna njihova pozicija v organizaciji ter možnost napredovanja. Ljudje, ki delo opravljajo iz osebnega zadovoljstva, zaznavajo delo kot nekaj, kar jih zadovoljuje in pozitivno vpliva na okolico in ljudi. Glede na to, kako zaposleni zaznava svoje delo, obstaja več različnih vrst, priložnosti in načinov samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 184–185).

Avtorici Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 185–186) sta v članku izpostavili, da obstajajo tri vrste samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. In sicer preoblikovanje nalog, odnosov in kognitivno preoblikovanje (podrobni opis v poglavju 1.5). Pri preoblikovanju nalog lahko zaposleni spreminja število, velikost ali tip nalog ter zahtev delovnega mesta. Izbere lahko manj ali več nalog, izbira lahko tudi med enostavnejšimi in zahtevnejšimi nalogami. Druga vrsta je preoblikovanje odnosov, s tem zaposleni spremeni kvaliteto in/ali obseg odnosov s pomembnimi deležniki na delu. Zaposleni se odločijo, kako pogosto si želijo interakcij z določenimi osebami in na kakšnem nivoju želijo s to osebo kreirati odnos. Tretja vrsta preoblikovanja je povezana s kognitivnim razmišljanjem, torej kako zaposleni vidijo oziroma zaznavajo svoje delovne naloge. Sprememba zaznave delovne naloge lahko znatno vpliva na način, kako se bo zaposleni te naloge lotil.

Slika 1: Wrzesniewski in Dutton model samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta



Vir: Wrzesniewski & Dutton (2001).



#### 1.4.2 Tims in Bakkerjev model samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta

Drugi priljubljeni model samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta je model delovnih zahtev in virov, ki sta ga avtorja Tims in Bakker (2010, str. 14) povezala z JD-R (ang. Job Demands-Resources model) modelom. Ta model predpostavlja, da je delovno okolje sestavljeno iz delovnih zahtev (ang. work demands) ter virov (ang. work resources), ki vplivajo na dobrobit zaposlenega v organizaciji. Značilnosti delovnega mesta, ki zahtevajo stalne napore zaposlenih in so povezane z določenimi stroški, se imenujejo delovne zahteve ali delovne naloge. Značilnosti delovnega mesta, ki prispevajo k doseganju delovnih ciljev, zmanjšujejo zahtevnost delovnih nalog in spodbujajo osebni razvoj, pa se imenujejo viri za delo (Tims, Bakker & Derks, 2013, str. 231). Delovne zahteve predstavljajo značilnosti delovnega mesta in so tako fizične kot psihične (Tims & Bakker, 2010, str. 14). Pri samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta v povezavi z JD-R modelom zaposleni spreminjajo svoje delovne zahteve in vire z namenom prilagoditve nalog v skladu s svojimi sposobnostmi in preferencami. V skladu s tem modelom zaposleni preoblikujejo svoje delovno mesto na tri načine, in sicer: (1) povečajo stopnjo razpoložljivih delovnih virov, (2) povečajo delovne zahteve ter (3) zmanjšajo delovne zahteve na delovnem mestu (Tims & Bakker, 2010, str. 15). Čeprav se povečanje in zmanjšanje zahtev zdita kontradiktorna načina, moramo omeniti, da vse delovne zahteve niso istega značaja. Namreč nekatere zahteve so ovirajoče in frustrirajoče (delo z napačnimi materiali) ter posledično tudi stresne. Medtem ko lahko nekatere zahteve zaposlenemu predstavljajo izziv in osebno rast (LePine, Podsakoff & LePine, 2005, str. 765).

##### *1.4.2.1 Povečanje delovnih virov*

Delovni viri so zelo pomemben napovedovalec pozitivnih rezultatov dela, kot so delovna angažiranost (ang. work engagement), zavzetost (ang. work commitment) ter zadovoljstvo (ang. satisfaction) (Bakker, Dermerouti & Euwema, 2005). Zato je zelo pomembno, da zaposlen na delu razpolaga z visoko stopnjo delovnih virov. Vendar je lahko v nekaterih delovnih situacijah raven razpoložljivih delovnih virov zelo nizka, kar pa se lahko zgodi zaradi pomanjkanja podpore sodelavcev ali zelo nizke stopnje avtonomije (ang. work autonomy) pri delu. Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou in Bakker (2010, str. 120) trdijo, da zaposleni, ki ima na razpolago večjo stopnjo delovnih virov, doživlja manj stresa, kot tisti, ki jih ima na voljo manj. Vlaganje v delovne vire je dobra investicija, saj sčasoma zaposleni pridobivajo le-teh vedno več. Raznolika in strateška razporeditev delovnih virov zaposlenemu omogoči večjo angažiranost na delovnem mestu.

#### *1.4.2.2 Povečanje delovnih zahtev*

Zaposleni si lahko samoiniciativno preoblikujejo delovno mesto s povečanjem stopnje delovnih zahtev. Svojemu delu dodajo več izzivov, ko začutijo, da jim njihova trenutna oblika delovnega mesta ne ponuja dovolj priložnosti, da bi lahko maksimalno izkoristili svoje sposobnosti. Delovne zahteve lahko okrepijo z dodajanjem nalog, prostovoljnim sodelovanjem v projektih, ki jih zanimajo, ter s prevzemanjem nalog s strani svojih nadrejenih. Po navadi gre za delovne zahteve, ki predstavljajo zaposlenim izziv, jim nudijo možnost napredovanja ter povečujejo motivacijo. Takšne delovne zahteve (ang. *challenging demands*) imajo tudi pozitiven vpliv na samo uspešnost dela (ang. *work efficiency*) zaposlenega. Zaposleni dodajajo delovne zahteve svojemu delovnemu mestu le takrat, ko imajo na razpolago dovolj delovnih virov, da lahko z njimi opravijo zahtevo oz. delovno nalogo (Tims & Bakker, 2010, str. 15).

#### *1.4.2.3 Zmanjševanje delovnih zahtev*

Pri tretji vrsti preoblikovanja delovnega mesta po avtorjih Tims in Bakker (2010, str. 15) gre za zmanjšanje delovnih zahtev na delovnem mestu. Zaposleni zmanjšajo tiste delovne zahteve (ang. *hindering demands*), ki presegajo njihove sposobnosti in znanja. Pri tem pristopu lahko zaposleni prosi druge zaposlene v organizaciji za pomoč ali pa zmanjša število zahtevnih/ovirajočih odnosov z drugimi v organizaciji. Zaposleni lahko s takšnim preoblikovanjem še vedno sledi svojim in organizacijskim delovnim ciljem, s tem se izogne preobremenjenosti na delovnem mestu ter posledično prepreči tudi izgorelost (ang. *burnout*). Ta vrsta delovnih zahtev se nanaša na zahteve, ki ovirajo zaposlenega pri doseganju zelenih ciljev. Zato zmanjševanje zahtev nima vedno samo negativnih učinkov, saj so lahko zaposleni s tem tudi bolj učinkoviti ter lažje in boljše dosežajo svoje in organizacijske delovne cilje.

Tims in Bakker (2010, str. 16) v svojem modelu nista upoštevala kognitivnega vidika preoblikovanja dela, kot sta ga predlagali Wrzesniewski in Dutton v svojem modelu. Tims in Bakker menita, da so kognitivne spremembe bolj podobne soočanju z okoliščinam in ne toliko samoiniciativnemu oblikovanju delovnih mest. Medtem ko sta vidika spreminjanja nalog in odnosov avtorja upoštevala v svojem modelu. Tims, Bakker in Derks (2013, str. 236–238) so v svoji raziskavi ugotovili, da zaposleni, ki se na svojem delovnem mestu odločijo za samoiniciativno preoblikovanje, skozi čas pridobivajo vedno več delovnih virov. Prav tako pa se s preoblikovanjem dela izboljša tudi splošno počutje zaposlenih (ang. *employee well-being*) na delovnih mestih. Ugotovili so, da zaposleni, ki se odločajo za zahtevnejše naloge (oz. jih preoblikujejo), povečajo tudi svojo delovno angažiranost in zmanjšujejo verjetnost za izgorelost. Medtem ko pri preoblikovanju oteževalnih delovnih zahtev ni bilo zaznati zmanjšanja teh zahtev ali izboljšanja počutja na delu. Njihova raziskava je zanimiva tudi iz tega vidika, da vključuje več kot polovico zaposlenih s

srednjo oz. nižjo izobrazbo (zaposleni v kemijski tovarni), kar se seveda razlikuje od prejšnjih študij, saj so bile večinoma izvedene na zaposlenih z višjo izobrazbo.

## **1.5 Oblike samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta**

Zaposleni (ang. job crafters) na dnevni bazi pogosto dodajajo osebne spremembe na svoje delovno mesto. Gre za samoiniciativno preoblikovanje delovnih mest, kjer zaposleni preoblikujejo svoja delovna mesta glede na osebne cilje ali motive, to pa vpliva na delo in dobro počutje zaposlenih. Preoblikovanje delovnega mesta je lahko širitev kot tudi zmanjšanje delovnih nalog, odnosov in razmišljanja. Poznamo dva načina samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, in sicer pristop k delu in izogibanje dela. Pristop k delu vključuje zaposlene, ki so proaktivni, motivirani, usmerjeni v reševanje problema in izboljševanje procesov v organizaciji. Prisotna je usmerjenost k ciljem ter razmišljanje v smeri izboljšanja počutja, učinkovitosti, pridobivanja novega znanja ter tehnologij. Medtem ko izogibanje dela vključuje spremembe zaposlenih z namenom zmanjšanja, prelaganja ali totalnega izogibanja dela (Bruning & Champion, 2019, str. 626-627). Berg, Dutton in Wrzesniewski (2017) menijo, da samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta zajema vse aktivnosti, s katerimi se zaposleni ukvarjajo, da proaktivno preoblikujejo svoja delovna mesta na načine, ki spodbudijo zadovoljstvo, angažiranost in uspešnost na delovnem mestu. Delo je zbirka nalog in medsebojnih odnosov, dodeljenih zaposleni osebi v organizaciji. Ljudje, ki se odločijo za preoblikovanje svojega delovnega mesta, lahko prevzamejo več ali manj nalog, s čimer razširijo ali zmanjšajo obseg določenih nalog ali spremenijo način opravljanja le-teh. Prav tako s tem spremenijo svoje odnose na delovnem mestu, tako da spremenijo naravo ali obseg svojih interakcij z drugimi. V nadaljevanju bom predstavila sedem različnih oblik oz. tipov samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.

### **1.5.1 Širitev delovnih nalog**

Širitev delovnih nalog (ang. work role expansion) je samoiniciativno povečanje delovne vloge zaposlenega. Zaposleni v svoje delo vključijo delovne elemente, povezane z njegovo naravo dela, ki prvotno niso v uradnem opisu njegovega delovnega mesta. Ta tip preoblikovanja temelji na dveh značilnostih: na širitvi ter spreminjanju nalog delovnega mesta. Zaposleni lahko razširijo svoje naloge, razpored opravil, povezanih z delovnim mestom, prav tako lahko v svoje delovno mesto dodajo vidik zabave in sprostitve. S širitvijo delovnih vlog se zaposlenemu izboljša pomen in zaznava dela ter se zmanjša napor. Za ta tip samoiniciativnega preoblikovanja dela se večinoma odločajo mlajši zaposleni. Značilno je, da ta tip samoiniciativnega preoblikovanja dela izboljša motivacijo in počutje zaposlenih. Ni pa nujno, da vedno izboljša tudi produktivnost (ang. work productivity) na delovnem mestu. Pravzaprav naj bi bil ta tip samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta pozitivno povezan z večjo fluktuacijo zaposlenih (ang. employee turnover) na delovnem mestu. Zaposleni se odločajo za ta tip, saj menijo, da

bodo tako lažje zamenjali svoje delovno mesto (napredovanje na boljše delovne pozicije) (Bruning & Campion, 2019, str. 628–630).

Primeri širitve nalog zaposlenega na svojem delovnem mestu (Bruning & Campion, 2019, str. 628):

- Zaposleni izrazi mnenje in pomisleke glede določene delovne naloge ali procesa nadrejenim v organizaciji z namenom izboljšanja le-tega.
- Zaposleni razširi obseg svojega dela z namenom, da bo tako pridobil več delovnih virov, ki mu bodo pomagali in olajšali njegove delovne naloge.
- Zaposleni doda delovne naloge ali osebne dejavnosti (te naloge in dejavnosti niso prvotno vključene v njegovem uradnem opisu delovnega mesta) v njegovo delovno rutino.
- Zaposleni vključi dodatne aktivnosti in izboljša kakovost njegovih rezultatov (kljub temu, da takšna stopnja (kvalitetnih) rezultatov od njega formalno na delovnem mestu ni zahtevana oz. pričakovana).

#### 1.5.2 Družbena širitev

Družbena širitev (ang. social expansion) se pojavlja znotraj družbenega okolja delovnega mesta in vključuje proaktivno uporabo socialnih virov v organizaciji. Ta tip samoiniciativnega preoblikovanja dela temelji na razširitvi in spremembi števila, vrste in stopnje odnosov. Tako zaposleni poskušajo vzpostaviti dobre odnose v organizaciji ter se prilagoditi glede na različne vloge, ki jih imajo drugi deležniki v organizaciji ali izven nje (Bruning & Campion, 2018, str. 20). Povečujejo se socialne povezave ter interakcije. S tem zaposleni sistematično razvijajo osebna omrežja in izboljšujejo komunikacijo z drugimi. Prav tako se izboljša pomen dela za zaposlenega kot tudi zadovoljstvo na delovnem mestu, zmanjša se delovna napetost (ang. work tension), izboljša kognitivna angažiranost in zmanjša se stopnja fluktuacije zaposlenih na delovnem mestu. Gre za pozitiven pristop preoblikovanja delovnega mesta, saj izboljša motivacijo ter dobro počutje zaposlenih, hkrati pa zmanjšuje hiter pretok zaposlenih na delovnem mestu. (Bruning & Campion, 2019, str. 628-630)

Primeri družbenih širitev zaposlenega na delovnem mestu (Bruning & Campion, 2019, str. 628):

- Zaposleni išče podporo sodelavcev in nadrejenih za dejavnosti povezanih z delom.
- Zaposleni vzpostavi pozitivne socialne interakcije s sodelavci, nadrejenimi, strankami v vsakodnevem poslovanju organizacije v aktivnostih, ki niso del uradnih zahtev njegovega delovnega mesta.
- Zaposleni sodeluje s sodelavci in drugimi zaposlenimi pri delu na projektih, ki niso zahtevane za delovno mesto.

- Zaposleni si aktivno prizadeva za izboljšanje komunikacije, z namenom boljših interakcij z ljudmi v organizaciji.
- Zaposleni spodbuja in omogoča kolektivne naloge in timsko podnebje v organizaciji.

### 1.5.3 Zmanjšanje obsega delovnih nalog

Zmanjšanje obsega delovnih nalog (ang. work role reduction) – s tem tipom samoiniciativnega preoblikovanja zaposleni zavestno, proaktivno in sistematično zmanjša delovne naloge, zahteve, trud ter odgovornosti delovnega mesta. Tako zaposleni zmanjšujejo obseg ter spreminjajo način svojih opravil na delovnem mestu. Zaposleni lahko zmanjšuje posamezne oblike nalog, lahko se tudi odloči za zmanjšanje korakov v postopkih in družbenih interakcijah (prenos, nadomeščanje). Zaposlenemu se lahko izboljša pogled na delo, poveča se dolgočasno vedenje (ang. boring behavior), poveča se stopnja zanemarjanja nalog ter stopnja fluktuacije zaposlenih na delovnem mestu. Tega tipa samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta se po navadi poslužujejo zaposleni, ki imajo na svojem delovnem mestu visoko stopnjo avtonomije (svobode odločanja), so njihova delovna mesta bolj zahtevna in zapletena ter kadar so obdani z mlajšimi in bolj proaktivnimi sodelavci. Zato se zaposleni vključuje samo v tiste aktivnosti, za katere misli, da so pomembne. Ta tip samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta ima tako pozitivne kot tudi negativne učinke na organizacijo. Zmanjševanje delovnih nalog lahko ob prevelikem naporu zaposlenemu koristi, njegovi negativni učinki pa se pokažejo takrat, ko se delovna uspešnost zaposlenega znatno zmanjša (Bruning & Champion, 2019, str. 628-630).

Primeri zmanjšanja obsega delovnih nalog zaposlenega na delovnem mestu (Bruning & Champion, 2019, str. 628):

- Zaposleni prenese naloge na druge deležnike v organizaciji.
- Zaposleni namesto sebe pošilja druge ljudi na srečanja in sestanke ter zmanjša pogostosti svojih srečanj.
- Zaposleni svoje naloge organizacije ali oddelka preda zunanjim izvajalcem (ang. »outsourcing«).
- Zaposleni zmanjšuje ali pa se izogiba nalogam, ki so bile prvotno del nekega uradnega delovnega opisa.
- Zaposleni zmanjša obseg svojih nalog in obveznosti zaradi prevelikega napora na delovnem mestu.

### 1.5.4 Organizacija delovnega mesta

Organizacija delovnega mesta (ang. work organization) vključuje aktivno oblikovanje sistemov in strategij z namenom boljše organizacije elementov dela. Le-ti lahko vključujejo organizacijo vedenj in/ali fizičnega okolja. Ta tip samoiniciativnega

preoblikovanja dela je ciljno usmerjen ter ustvarja dodano vrednost s ponovno organizacijo trenutnih virov, ki so na voljo na nekem delovnem mestu. Na prvo mesto postavlja organizacijo, določanje prioritet in grajenje struktur delovnim nalogam ter procesom. Z organizacijo delovnega mesta zaposleni izboljšujejo svojo delovno uspešnost, učinkovitost, pripravljenost, izboljšujejo organizacijo delovnega časa ter delovne procese. Prav tako se izboljša njihova zaznava delovnega mesta in fizična ter kognitivna angažiranost na delovnem mestu. Organizacija dela je koristna tako za motivacijo zaposlenih kot tudi za večjo učinkovitost. Za ta tip samoiniciativnega preoblikovanja delovno mesto zahteva relativno nizko stopnjo avtonomije in kompleksnosti. Tako zaposleni ne povzročajo negativnih posledic na procese v organizaciji (Bruning & Campion, 2019, str. 629–631).

Primeri organizacije delovnega mesta zaposlenih (Bruning & Campion, 2019, str. 629):

- Zaposleni oblikuje svoje delovne naloge, dokumente, sisteme in predloge s stabilno strukturo, tako da se aktivnosti v prihodnje lahko izvajajo na enak način.
- Zaposleni organizira svoj delovni prostor (tako psihični kot fizični), da to vpliva na učinkovitost delovnih procesov.
- Zaposleni vzpostavi procese, ki povečujejo učinkovitost ter olajšujejo delo drugim.
- Zaposleni opravlja več del hkrati, načrtuje in določa prioritete naloge.
- Zaposleni oblikuje seznam opravil za lažje spremljanje in izboljševanje delovnih nalog.
- Zaposleni ustvari standardizirane osebne delovne procese in organizacijske strategije, da optimizira svoje sposobnosti in znanja.
- Zaposleni prilagodi strategije organizacije, da optimizira razumevanje vsebine dela.
- Zaposleni določa in meri cilje oz. organizira svoje delo tako, da poveča svojo motivacijo na delovnem mestu.

#### 1.5.5 Prilagoditev dela

Prilagoditev dela (ang. adoption) je aktivna in ciljno usmerjena uporaba tehnologij in drugih virov znanja z namenom spremembe dela in izboljšave delovnih procesov. Ta tip samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta je usmerjen na zaposlene, ki vključujejo nove resurse v svoje delo. S tem integrirajo nove tehnologije in osebno učenje na delovnem mestu. Ta pristop se odraža v izboljšani splošni uspešnosti, učinkovitosti zaposlenega, timskem delu (ang. team work) in izboljšanju procesov. Prisotna je nižja stopnja konflikta med delom in družino ter večja kognitivna angažiranost. Takšna vrsta samoiniciativnega preoblikovanja prispeva k povečanju motivacije ter uspešnosti. Najbolj se tega tipa poslužujejo mlajši ter bolj kompetentni zaposleni, saj zahteva večjo samostojnost in kompleksnost pri delu z namenom izboljšanja delovnih procesov (Bruning & Campion, 2019, str. 629,631).

Primeri prilagoditev dela zaposlenih na delovnih mestih (Bruning & Campion, 2019, str. 629):

- Zaposleni uporabi nove tehnologije za izboljšanje organizacije dela, določanje prioritet nalog ter olajšanje komunikacije.
- Zaposleni zamenja tehnološke izdelke z namenom optimiziranja koristi uporabe tehnologij.
- Zaposleni se udeležuje v učenju novih tehnologij, vodstvenih veščin in drugih osebno relevantnih aktivnosti, ki jih uradni opis delovnega mesta ne zahteva.
- Zaposleni se uči delovnih vsebin, ki niso uradno zahtevane za delovno mesto.
- Zaposleni avtomatizira opravila z namenom povečanja natančnosti, zanesljivosti in učinkovite uporabe časa.

#### 1.5.6 Mentalni proces

Preoblikovanje mentalnega procesa (ang. metacognition) je avtonomna kognitivna dejavnost, ki vključuje organizacijo, razumevanje in manipulacijo lastnega psihološkega stanja. Ta tip samoiniciativnega preoblikovanja je usmerjen na spremembe v delu, ki so kognitivne (miselne) narave. Vključuje samoregulacijo in proaktivno osredotočenost, prav tako tudi enostavnejše prakse kognitivnega samoupravljanja, kot so na primer reševanje problemov, reorganizacija prioritet, miselna priprava itd. Samoiniciativno preoblikovanje miselnega procesa je povezano z izboljšanjem fizične angažiranosti zaposlenega in je razmeroma nevidno, saj je prisotno v mislih zaposlenih. Nima večjih negativnih posledic na delo zaposlenih v organizaciji. Vpliv ima na fizični in psihični delovni napor, kar lahko pozitivno ali negativno vpliva na počutje osebe ter povečuje ali zmanjšuje produktivnost zaposlenih (Bruning & Campion, 2019, str. 629–632).

Primeri preoblikovanja mentalnih procesov zaposlenega na delovnem mestu (Bruning & Campion, 2019, str. 629):

- Zaposleni ohranja pozitiven odnos pri delu z razmišljanjem na določen način.
- Zaposleni se izogiba negativnim odnosom pri delu.
- Zaposleni si aktivno prizadeva, da spodbuja samega sebe.
- Zaposleni aktivno razmišlja na način, ki poveča osredotočenost na delovno mesto.
- Zaposleni oblikuje urejene miselne pristope za izboljšanje odločanja.
- Zaposleni aktivno išče rešitve za probleme povezane z delom.
- Zaposleni ponovno določi prioritete naloge in cilje, ko se situacije ali cilji spremenijo.
- Zaposleni aktivno miselno pripravlja samega sebe na prihodnjo nalogo, interakcijo ali drugo situacijo.

### 1.5.7 Umik

Umik (ang. withdrawal) je sistematično odstranjevanje samega sebe tako duševno kot fizično od osebe, situacije ali dogodka s spremembami skozi delo. Tip samoiniciativnega preoblikovanja dela je usmerjen k umiku, saj se oseba distancira ali odstrani od dela, odnosa ali delovnega konteksta. Samoiniciativno preoblikovanja dela preko umika vsebuje spremembe, ki bodo zmanjšale vključenost zaposlenega z drugimi ljudmi, nalogami ali stresnimi elementi na delu. Umik je povezan z izboljšano delovno učinkovitostjo ter nižjo stopnjo truda zaposlenega, prav tako se poveča možnost dolgočasnega vedenja, zanemarjanje dela ter višja stopnja fluktuacije zaposlenih na delovnem mestu. Je v negativni povezavi s proaktivno osebnostjo zaposlenega. Najbolj se umika poslužujejo starejši zaposleni z višjim organizacijskim statusom. Umik ima lahko nekaj pozitivnih koristi (na primer, če mora zaposleni osredotočiti vso svojo energijo le na eno nalogo), ampak v večini primerov gre za negativni tip samoiniciativnega preoblikovanja dela (Bruning & Campion, 2019, str. 629, 632).

Primeri umika zaposlenih na delovnem mestu (Bruning & Campion, 2019, str. 629):

- Zaposleni se aktivno izogiba nadrejenih, sodelavcev, strankam, odvetnikom ali drugim za zmanjšanje potreb dela.
- Zaposleni aktivno in strateško varuje svojo svobodo in neodvisnost.
- Zaposleni se fizično ali duševno umakne iz situacije, da se izogne zahtevam delovnega mesta.
- Zaposleni se duševno umakne iz delovnega konteksta, da se lahko osredotoči na določeno nalogo.
- Zaposleni se aktivno izogiba določenim nalogam za zmanjševanje zahtev in stresa s strani nadrejenih.

### 1.6 Dejavniki vpliva na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta

Samoiniciativno preoblikovanje dela temelji na konceptu človeka in okolja oz. dela, pri katerem se ujemajo potrebe in sposobnosti osebe na eni strani ter viri in zahteve delovnega mesta na drugi. Za delovanje in uspeh zaposlenega je pomemben občutek neodvisnosti in usposobljenosti na svojem delovnem mestu. Sposobnosti odražajo osebno znanje o določeni temi, ki pomagajo posameznikom, da učinkovito opravijo svoje delovne naloge in se lažje spopadejo s stresom na delu. Viri delovnega mesta se nanašajo na zunanje vire, ki jih zaposleni dobijo iz svojega delovnega okolja, kot je na primer podpora sodelavcev, povratne informacije itd. Zahteve na delovnem mestu so poklicna pričakovanja in obveznosti, s katerim se zaposleni spopadajo, na primer časovni pritisk. Ko so vsi faktorji v ravnovesju, se bodo zaposleni na delovnem mestu počutili dobro, njihove potrebe bodo zadovoljene, kar je tudi pozitivno povezano z zadovoljstvom in uspešnostjo pri delu. Če kateri od faktorjev ali kombinacija faktorjev niso izpolnjeni, se bo povečala namera oz.



motivacija za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta (Scheibe, Moghimi & Van Yperen, 2017, str. 1–2). Na samoiniciativno preoblikovanje delovnih mest vpliva več različnih faktorjev, ki so tako notranjega in zunanje izvora. V nadaljevanju bom predstavila ključne spremenljivke oz. faktorje, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za preoblikovanje njihovih delovnih mest.

### 1.6.1 Značilnosti delovnega mesta

#### *1.6.1.1 Avtonomija na delovnem mestu*

Stopnja samoiniciativnega preoblikovanja dela je močno povezana z značilnostmi delovnega mesta. Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 14, 38) so prepričani, da je avtonomija delovnega mesta pozitivno povezana s samoiniciativnim preoblikovanjem. Avtonomija dela je opredeljena kot stopnja, do katere delo zaposlenim omogoča svobodo, neodvisnost in diskrecijsko pravico pri načrtovanju dela in določanju postopkov (Sharma & Vashisht, 2018, str. 30). Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 14-38) prav tako menijo, da obstaja pozitivna povezava med avtonomijo delovnega mesta in povečano zahtevnostjo ter povečanjem strukturnih in socialnih virov. Torej kadar ima zaposleni višjo stopnjo avtonomije na delovnem mestu, se posledično lahko poveča tudi zahtevnost delovnega mesta, prav tako lahko zaradi večje avtonomnosti zaposleni pridobi več virov za opravljanje svojega dela. Avtonomija na delovnem mestu omogoči zaposlenim pridobivanje priložnosti in informacij, s katerimi spremenijo značilnosti svojega delovnega mesta glede na svoje sposobnosti in potrebe (Tims, Bakker & Derks, 2013).

#### *1.6.1.2 Obremenitev delovnega mesta*

K stopnji samoiniciativnega preoblikovanja dela prav tako prispeva obremenitev na delovnem mestu. Namreč zaposleni, ki imajo večje delovne obremenitve, so bolj motivirani za zmanjševanje zahtev in pridobivanje virov, ki jim olajšajo delo. Tako je obremenitev na delovnem mestu pozitivno povezana z zmanjševanjem ovirajočih zahtev in s povečanjem strukturnih in socialnih virov (Bakker & Demerouti, 2016, str. 277–278)

### 1.6.2 Osebne značilnosti

Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 12) so analizirali povezavo med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in 5-faktorskim modelom osebnosti. Slednji vključuje lastnosti, kot so vestnost, ekstravertnost, nevrotizem (na primer nizka čustvena stabilnost), strinjanje/sprejemanje in odprtosti za izkušnje. V dinamičnem modelu proaktivnosti avtorja Grant in Ashford (2008, str. 23) menita, da so vestnost, nevrotizem in odprtost za izkušnje ključne lastnosti za razvoj proaktivnega vedenja v službi. Medtem ko Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 12) menijo, da lahko vseh pet lastnosti pripišejo samoiniciativnemu preoblikovanju delovnega mesta. Vestni zaposleni so usmerjeni k nalogam in so zelo vztrajni. Grant in Ashford (2008, str. 17) poudarjata pomen

vztrajnosti za trajno uveljavitev proaktivnega vedenja v službi. **Vestnost** naj bi olajševala visoko zahtevne delovne naloge, zmanjševala zahteve delovnega mesta ter povečala strukturne vire dela. **Ekstravertirani** zaposleni so družabni in zelo spretni pri socialnih interakcijah (Rudolph, Katz, Lavinge & Zacher, 2017). Avtorja Wu in Li (2017) menita, da je ekstravertiranost še posebej pomembna za lažje proaktivno vedenje v odnosih, tako naj bi bila večja ekstravertiranost povezana z višjimi stopnjami socialnih virov. **Čustveno stabilni** zaposleni se dobro spopadajo s stresnimi situacijami, kar naj bi zmanjševalo zahtevnost delovnega mesta. Prav tako naj bi čustveno stabilnejši zaposleni na delovnem mestu doživljali več pozitivnih čustev ter naj bi imeli višjo samozavest, kar naj bi uspešno vplivalo na spremembe. Lastnost **sprejemanja in strinjanja zaposlenim** doda značilnosti, kot so prijaznost in timska usmerjenost, kar povečuje socialne vire. In nazadnje zaposleni z visoko stopnjo **odprtosti za izkušnje** so radovedni in ustvarjalni, kar se pozitivno nanaša na povečanje motivacije in zmanjšanje ovir oz. zahtevnosti delovnega mesta (Rudolph, Katz, Lavinge & Zacher, 2017, str. 12-13). Največji vpliv na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta ima na koncu **motivacija zaposlenega** za preoblikovanje svojega dela. Zaposleni z večjo stopnjo motivacije se bodo udeleževali v več aktivnostih, ki bodo prispevale k preoblikovanju njihovega dela. Tako bodo preoblikovali svoje delovno mesto, da bo to čim bolj ustrezalo njihovim potrebam in željam (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 185).

### 1.6.3 Demografske in delovne značilnosti

Samoiniciativno preoblikovanje dela je odvisno od več različnih faktorjev, ki se med seboj prepletajo. V članku so Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 16–18) preučili razmerje med samoiniciativnim preoblikovanjem in petimi skupinami demografskih in zaposlitvenih karakteristik: kronološka starost, spol, izobrazba, delovna doba in delovni čas. Ker se prejšnje študije niso osredotočale na te značilnosti, se je avtorjem zdelo pomembno, da raziščejo, če je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta bolj prisotno pri starejših ali mlajših zaposlenih, ženskah ali moških, bolj ali manj izobraženih, dlje ali manj časa zaposlenimi in tistimi z daljšimi ali krajšimi delovnimi časi.

Glede **starosti** in povezave s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnih mest imajo avtorji različna mnenja na podlagi različnih teorij. Na podlagi teorije človeškega kapitala Becker (1975) meni, da so zaposleni, ki so **starejši, visoko izobraženi in dlje časa zaposleni** v organizaciji, v boljši poziciji za preoblikovanje delovnega mesta, saj imajo več delovnih izkušenj in znanja v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi, ki so manj časa zaposleni v organizaciji in imajo nižjo izobrazbo. Medtem po regulatorni teoriji avtorji Zacher, Hacker in Frese (2016) menijo, da so starejši in bolj izkušeni zaposleni v primerjavi z mlajšimi in manj izkušenimi zaposlenimi bolj dovzetni, da razvijejo kognitivno rutinsko delovno mesto in so tako nenaklonjeni spremembam kot tudi samoiniciativnemu preoblikovanju delovnih mest. Številne raziskave so pokazale, da zaposleni skozi čas preoblikujejo karakteristike svojega delovnega mesta tako, da najbolj ustreza njihovim

željam. Spособnosti in interesi se skozi leta spreminjajo, zato je tudi logično pričakovati, da bodo zaposleni skušali spremeniti značilnosti delovnega mesta tako, da bodo uravnesili svoje sposobnosti in zahteve, ki jih to delovno mesto zahteva.

Osnovna definicija samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta govori o tem, da si posameznik s proaktivnim vedenjem izboljša delovno mesto sebi v prid. Kooij, Tims in Kanfer (2015, str. 146) menijo, da je ta definicija preveč splošna. Samoiniciativno preoblikovanje dela se lahko razlikuje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Namreč obstajajo tri različne oblike preoblikovanj, ki so jih avtorji razvili na podlagi življenjskega obdobja, optimizacije, kompenzacije in sposobnostih, povezanih s starostjo:

- **Prilagodljivo preoblikovanje** (ang. accommodative crafting) – preoblikovanje aktivnosti, ki so povezane s starostjo (prilagoditev virov in zahtev delovnega mesta). To vključuje zmanjševanje odgovornosti ali iskanje alternativnih načinov za doseganje ciljev (Kooij, Tims & Kanfer, 2015, str. 156).
- **Razvojno preoblikovanje** (ang. developmental crafting) – povečanje aktivnosti, ki spodbujajo osebno rast in pridobivanje novih kompetenc in znanj (Kooij, Tims & Kanfer, 2015, str. 156).
- **Ustvarjalno preoblikovanje** (ang. utilization crafting) – vključuje uporabo obstoječih sposobnosti in znanj. To je mogoče doseči z iskanjem nalog, ki zahtevajo uporabo neizkoriščenih virov zaposlenega in jih je mogoče doseči s trenutnimi osebnimi viri (znanji, sposobnostmi) (Scheibe, Moghimi & Van Yperen, 2017, str. 6).

**Delovna doba** oz. starost zaposlenega lahko vpliva na spremembe v organizaciji delovnih mest, kot so neodvisnost delovnih nalog, večja prepoznavnost, višja pozicija in plača. Starejši zaposleni so po navadi na višjih organizacijskih pozicijah in imajo tudi višjo stopnjo avtonomije dela. S tem se jim omogoči nadzor nad prilagajanjem delovnih pogojev, kot so delovni čas in lokacija dela. S staranjem lahko učenje novih procesov ter udeležba v visoko kognitivno težavnih nalogah postanejo vedno bolj zahtevni. Prednosti staranja na delovnem mestu vključujejo ugodnosti, kot so večja mesečna plača, več dni dopusta in prilagoditev delovnega mesta. V marsikateri organizaciji se do nekatere starosti večajo obveznosti in zahteve na delovnem mestu, ko pa zaposleni doseže določeno starost, se začnejo obveznosti zmanjševati oziroma spreminjati. To je lahko posledica zmanjševanja delovnih zahtev s strani organizacije, lahko pa se zaposleni sam počasi umika od odgovornosti in zmanjšuje obseg svojih delovnih nalog. Seveda to ni pravilo v poslovnem svetu, saj se v marsikateri organizaciji delovne zahteve in odgovornosti s starostjo večajo in starejši, kot so zaposleni, višje pozicije v organizaciji zasedajo. Tako se s spremembami odgovornosti in delovnih nalog spreminjajo tudi možnosti za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta. Priložnost za samoiniciativno preoblikovanje delovnih mest zmanjšajo tudi številni stereotipi o zaposlenih, ki označujejo

starejše zaposlene kot počasne, manj sposobne ter neodprte do sprememb (Scheibe, Moghimi & Van Yperen, 2017, str. 3-4).

**Delovni čas** tudi lahko znatno vpliva na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta. Namreč glede na raziskavo avtorjev Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 41) so zaposleni, ki delajo nadure, bolj verjetni, da bodo pridobili več delovnih virov, večjo avtonomijo ter zahtevnejše nove projekte. Verjetno je tudi, da lahko samoiniciativno preoblikovanje dela vodi v zvišanje delovnih ur zaposlenega. Pretekle raziskave v zvezi z **razlikami med spoloma** in samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta si med seboj nasprotujejo. Petrou, Demerouti in Schaufeli (2016) so ugotovili, da so moški bolj naklonjeni k samoiniciativnemu preoblikovanju delovnega mesta kot pa ženske. Medtem ko van Hoof in van Hooft (2014) poročata, da so ženske bolj verjetne, da bodo preoblikovale strukturne vire ter povečale zahtevnost svojih delovnih mest. Ker se v današnjem času še vedno ponekod srečamo z neenakopravnostjo med spoloma, lahko zasledimo, da so ženskam ponujene manj zahtevne naloge. Kar pa lahko vpliva na napredovanje, saj so za napredovanje po navadi zahtevane uspešno opravljene zahtevne naloge in projekti (Rudolph, Katz, Lavinge & Zacher, 2017, str. 18–19). V raziskavi so Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 40) prišli do ugotovitve, da se ženske bolj poslužujejo samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta kot moški.

Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017, str. 40) so v svoji raziskavi ugotovili, da je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta negativno povezano s starostjo in delovno dobo ter pozitivno povezano z izobrazbo in delovnim časom. Za novejšo generacijo, kot sta generaciji X in Y, je značilno mišljenje, da lahko karierno dosežejo vse, kar si želijo, zato je med temi generacijami tudi bolj prisotno samoiniciativno preoblikovanje delovnih mest (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Avtorja Clegg in Spencer (2007), trdita, da so zaposleni, za katere velja, da so visoko sposobni in dobro opravljajo svoje delo, bolj dovzetni za samoiniciativno preoblikovanje svojega delovnega mesta.

## **1.7. Učinki samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta**

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta za organizacije samo po sebi ni ne dobro ne slabo. Stopnja, po kateri to vedenje prispeva k uspešnosti organizacije, je odvisna od vsakega posameznika ter njegove motivacije in uspešnosti na delu. S samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta zaposleni spreminjajo pomen dela in si oblikujejo nove delovne identitete. Če se preoblikovani pomen in delovna identiteta skladajo z organizacijskimi cilji, potem je takšna vrsta preoblikovanja delovnih mest pozitivna za organizacijo. Problem nastane, če pomen in identiteta zaposlenega ne sovpadata z organizacijskimi cilji, saj lahko to zmanjša učinkovitost organizacije. Učinki

samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta so odvisni tudi od sistemov, v katerih zaposleni delajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 195).

Na splošno lahko rečemo, da samoiniciativno preoblikovanje dela ustvarja spremembe v pomenu dela ter spremembe delovne identitete zaposlenega. Pri samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta namen in cilji zahtev delovnega mesta ostanejo enaki, spremeni se le način izvedbe dela zaposlenega. Zaposleni si naloge preoblikuje na način, ki najbolj ustreza njemu, tako se mu spremeni pomen dela. Prav tako zaposleni s preoblikovanjem odnosov spreminja svojo identiteto. Oblikuje in gradi odnose s tistimi deležniki, ki najbolj vplivajo na njegovo delovno mesto (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 186). Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta je v prvi vrsti individualna aktivnost, s katero se zaposleni odloči, kako in kdaj bo oblikoval svoje naloge in interakcije. Prednosti daje predvsem zaposlenemu, ni pa nujno, da je ta aktivnost učinkovita za organizacijo, saj zaposleni oblikujejo aktivnosti tako, da koristijo njim in ne nujno organizaciji. Avtorici menita, da so vsi zaposleni potencialni kandidati za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta, seveda pa ni nujno, da je to primerno za vse vrste zaposlitve (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 186). Ločimo lahko takojšnje in dolgoročne učinke, nekatere rezultate je mogoče doseči takoj, medtem ko se drugi lahko pokažejo po daljšem časovnem obdobju. Torej obstajajo štiri kategorije potencialnih izidov samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta: (1) takojšnji rezultati posameznika (delovna angažiranost, zadovoljstvo), (2) takojšnji organizacijski rezultati (zadovoljstvo z delovnim mestom, uspešnost dela), (3) dolgoročni rezultati posameznika (pomen dela, delovna identiteta, delovna ustreznost) in (4) dolgoročni organizacijski rezultati (organizacijska zavzetost, oblikovanje delovnih mest) (Wang & Demerouti, 2016, str. 13).

#### 1.7.1 Pozitivni učinki

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta je bilo raziskano s strani številnih avtorjev preko različnih metod, ki so razkrile drugačne rezultate. Kvalitativne študije so raziskale, kako zaposleni uporabljajo samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta, da povečajo svojo delovno produktivnost (ang. work productivity) in izboljšajo celotno delovno izkušnjo (ang. work experience). Rezultati kvantitativnih raziskav so pokazali, da preoblikovanje delovnega mesta vpliva na obliko dela in pozitivno vedenje na delovnem mestu, pomaga zaposlenim, da bolje opravljajo svoje delo ter hkrati izboljšujejo delovni proces. Slednji rezultati se nanašajo tako na individualnega zaposlenega kot tudi celoten tim. Prav tako so rezultati pokazali, da se lahko izboljša motivacija zaposlenega kot tudi počutje zaposlenega (ang. well-being) na delovnem mestu. Prilagoditev delovnega mesta lahko poveča izzive, pomen nalog ter izboljša socialni vidik dela. Pomaga tudi, da zaposleni postanejo bolj sposobni, učinkoviti in uporabijo več virov za opravljanje dela, kar se odraža tudi v manjši utrujenosti in izgorelosti zaposlenih (Bruning & Campion, 2019, str. 627).

Samoiniciativno preoblikovanje dela je povezano s povečanjem delovnih virov v smislu, da so zaposleni, ki so proaktivno preoblikovali svoje delovno mesto (povečali socialne vire – povratno mnenje, avtonomija), dosegli tudi večjo dostopnost teh virov. Prav tako se s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta poveča delovna angažiranost. Zaposleni se posledično počutijo bolj povezani in pripadli organizaciji, njihovo počutje v delovnem okolju se izboljša. Pretekle raziskave so pokazale tudi, da je samoiniciativno preoblikovanje zahtevnejših delovnih nalog negativno povezano izgorelostjo, kar nakazuje na izboljšanje zdravja in počutja zaposlenih. Tako je samoiniciativno preoblikovanje dela povezano z večjim užitkom pri delu na dnevni ravni. Posledično se zaradi tega poveča tudi uspešnost dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta lahko vodi v povečanje pomena dela in delovne identitete. S spremembami dela lahko zaposleni le-tega izkusi na drugačen način in mu izoblikuje drugačen pomen. Ljudje, ki so aktivni pri oblikovanju svojega okolja, se pogosteje počutijo bolje na svojem delovnem mestu, saj imajo občutek večje kontrole nad situacijo (Tims, Bakker & Derks, 2013, str. 18).

Znatne posledice ima tudi na zadovoljstvo pri delu, delovno uspešnost, boljše počutje in fluktuacijo delovnega mesta. Pozitivno je povezano z zadovoljstvom na delu in negativno s fluktuacijo delovnega mesta. Z višanjem zahtevnosti delovnega mesta in večanjem strukturnih ter socialnih virov lahko opazimo tudi povečanje zadovoljstva in manjšo fluktuacijo zaposlenih na delovnem mestu (Rudolph, Katz, Lavinge & Zacher, 2017, str. 15). Gashi in Mihelič (2018) sta v svoji raziskavi ugotovili, da samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta vodi v večjo učinkovitost zaposlenega. Prav tako sta ugotovili, da je Leader-Member Exchange theory (v nadaljevanju LMX model), ki ponazarja obojestranski odnos med managerji in zaposlenimi, moderator v razmerju med samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta in delovno učinkovitostjo. Zaposleni z višjo kakovostjo model LMX imajo tudi boljši odnos in več razpoložljivih delovnih virov. Z raziskavo sta ugotovili, da samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta zaposlenemu olajša delo. Tako lahko zaposleni dosežejo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter si povečajo čas, ki ga lahko namenijo osebnim interesom.

### 1.7.2 Negativni učinki

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta nima samo pozitivnih učinkov, ampak lahko povzroči tudi številne negativne učinke na zaposlene, sodelavce, time in organizacije. Ko zaposleni preoblikujejo svoje delovno mesto, določijo, kakšne spremembe bodo uvedli in kako bodo to izvedli. Če ta proaktivnost zahteva nadure in prevzemanje dodatne odgovornosti, lahko potencialno tudi izčrpa zaposlene in njihove vire. Doživijo lahko občutke frustracije, če jim samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta ne gre tako, kot so pričakovali in načrtovali. Zaposleni se lahko uspešno izogiba svojim odgovornostim, zato odgovornost pade na nekoga drugega, kar lahko povzroči frustracije

pri sodelavcih in drugih v organizaciji (Wang & Demerouti, 2016, str. 17). Demerouti, Bakker in Halbesleben (2015, str. 465–466) so v raziskavi ugotovili, da je vsakodnevno iskanje izzivov (razširjanje delovnih nalog/obveznosti) pozitivno povezano z vsakdanjim neproduktivnim vedenjem, kot je opravljanje in prikrivanje napak. Petrou, Demerouti in Schaufeli (2015, str. 475–476) so ugotovili, da se zmanjševanje zahtev in izčrpanost zaposlenih sčasoma večja. Zaposleni, ki so izčrpani, vložijo manj truda v svoje naloge, tako se njihova delovna obremenitev ter pritisk sčasoma vedno bolj povečujeta, kar pripelje do še večje izčrpanosti. Ugotovili so, da je zmanjšanje zahtev neučinkovita strategija, ko je izčrpanost pri zaposlenih že prisotna.

Če zaposleni zaradi samoiniciativnega preoblikovanja svojega delovnega mesta prevzame preveč odgovornosti, brez da bi razumel cilje svoje organizacije, lahko delo postane stresno (Wrzesniewski, Berg & Dutton, 2010, str. 3). Ker so te spremembe razmeroma osebne narave, ni nujno, da so v to vpleteni nadrejeni in sodelavci, je pa pomembno, da znajo nadrejeni to prepoznati in se pravilno odzvati na spremembe. Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko povzroči tudi umik od dela, dolgčas na delovnem mestu ter poveča fluktuacijo zaposlenih na določenem delovnem mestu (Bruning & Champion, 2019, str. 627). Ena izmed potencialnih slabosti je tudi to, da ni nujno, da v organizaciji prepoznajo trud zaposlenega, ki želi samoiniciativno preoblikovati delovne naloge z namenom izboljšanja procesov ali odnosov v organizaciji. Te vrste aktivnosti so lahko nevidne nadrejenim ali sodelavcem, zato posledično negativno vplivajo na samozavest zaposlenega na njegovem delovnem mestu ter vplivajo na zmanjšanje motivacije po preoblikovanju svojega dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 187). Za uspešno samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta Wrzesniewski, Berg in Dutton (2010, str. 3) priporočajo naslednje:

- osredotočenost na uporabo individualne ali organizacijske moči, ki bo ustvarila vrednost za druge, na primer preoblikovanje poti do skupnih ciljev, izboljšanje procesov ter posledično tudi olajšanje dela drugim;
- grajenje zaupanja z drugimi (sodelavci, nadrejenimi);
- usmeritev preoblikovanja v ljudi in naloge, ki najbolj ustrezajo svojim kompetencam.

## **2 POSLEDICE SAMOINICIATIVNEGA PREOBLIKOVANJA DELOVNEGA MESTA**

Zadovoljstvo in stres sta ena izmed najbolj preučevanih konceptov v povezavi z delovnim mestom. Oba koncepta sta lahko posledici samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta tako v pozitivnem kot tudi negativnem smislu. Na prisotnost obeh konceptov vplivajo različni dejavniki, ki so drugačni pri vsakem posamezniku. V nadaljevanju sta predstavljena koncepta in posamezni dejavniki, ki lahko vplivajo na prisotnost zadovoljstva ter stresa na delovnem mestu.

## 2.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu

Organizacija je družbeni sistem, v katerem so človeški viri čedalje bolj pomembni, če ne najpomembnejši dejavniki njene uspešnosti. Zato si morajo prizadevati, da pridobijo in ohranijo dobro usposobljene zaposlene (Mohammad Mosadegh Rad & Hossein Yarmohammadian, 2006, str. 12). V današnjem konkurenčnem okolju je za njih ključnega pomena, da privabijo in obdržijo talentirane zaposlene. Visoka stopnja konkurenčnosti prisili organizacije, da imajo njihovi zaposleni visoke kompetence, motivacijo ter da so ji zvesti in predani na dolgi rok. Hitra menjava zaposlenih za organizacije predstavlja visoke stroške, zato je pomembno, da v zaposlenih prepozna njihovo motivacijo in namene, da želijo dolgoročno ostati v njej (Almıaçık, Almıaçık, Akçin & Erat, 2012, str. 355-356).

### 2.1.1 Opredelitev koncepta

Koncept zadovoljstva pri delu (ang. job satisfaction) je široko uporabljen tako v znanstvenih raziskavah kot tudi v vsakdanjem življenju. Kljub temu pa ne obstaja enotna opredelitev, saj ga lahko vsak posameznik dojema drugače. Zato so ta koncept tudi avtorji skozi čas opredelili različno. Hoppock (1935, str. 47) je zadovoljstvo pri delu opredelil kot vsako kombinacijo psiholoških, fizičnih in okoljskih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo. Vpliv imajo številni zunanji dejavniki, ki vplivajo na to, kako se človek počuti znotraj sebe. Vroom (1964, str. 99) se pri svoji opredelitvi zadovoljstva pri delu osredotoča na vlogo zaposlenega na delovnem mestu. Meni, da je zadovoljstvo pri delu učinkovita usmeritev posameznika k delovnim vlogam, ki jih trenutno zasedajo. Ena izmed najbolj citiranih opredelitev koncepta je opredelitev avtorja Spector (1997), ki meni, da je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano s tem, kako se ljudje počutijo glede svoje službe in različnih dejavnikov, ki so z njo povezani. Statt (2004, str. 78) je zadovoljstvo pri delu opredelil tudi kot obseg, s katerim je zaposleni zadovoljen z nagradami, saj se tako poveča notranja motivacija.

Zadovoljstvo na delu je večplastni konstrukt, ki vključuje občutke zaposlenih glede različnih notranjih in zunanjih elementov dela. Zajema posebne vidike zadovoljstva v zvezi s plačo, motivacijo, ugodnostmi, napredovanjem, delovnimi pogoji, nadzorom, organizacijskimi praksami in odnosi s sodelavci. Nezadovoljstvo na delovnem mestu je povezano s sodelovanjem z nekvalificiranim ali neustrezno usposobljenim osebjem, napornimi nalogami (monotonost), dvoumnostjo nalog, konflikti, preobremenjenostjo ter slabimi odnosi na delu (Mohammad Mosadegh Rad & Hossein Yarmohammadian, 2006, str. 12–13).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je rezultat percepcije zaposlenega, kako njegovo delovno mesto izpolnjuje ali preseže njegova pričakovanja glede dela, plače, napredovanj, priložnosti, sodelavcev oziroma kaj je za zaposlenega pomembno, da mu organizacija



ponuja. Po navadi je povezano s pozitivnimi čustvi in je zelo pomembno, saj lahko nezadovoljstvo na delovnem mestu vodi do manjše zavzetosti in pripadnosti organizaciji. Nezadovoljni zaposleni so bolj verjetni, da bodo zapustili delovno mesto. Ljudje, ki so zadovoljni s svojim delovnim mestom, po navadi namenijo več časa učenju novih procesov, znanj ter vzpostavijo odnose z drugimi v organizaciji. Prav tako je zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano s spremembami v organizaciji, tudi ko so spremembe negativne in niso spodbujajoče (Alnıaçık, Alnıaçık, Akçın & Erat, 2012, str. 357). Oblikovanje delovnega mesta zaposlenega lahko znatno prispeva k izkušnji zaposlenega in pomenu, ki ga pripisuje svojemu delovnem mestu. Locke (1976) pravi, da je zadovoljstvo na delu prijetno oziroma pozitivno čustveno stanje, ki je posledica njegove ocene dela ali izkušenj. V današnjem času je zadovoljstvo zaposlenih velikega pomena za organizacije, saj se to odraža v delu njihovih zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu pa seveda vpliva več različnih faktorjev (Alegre, Mas-Machuca & Berbegal-Mirabent, 2016, str. 1390).

### 2.1.2 Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu

Zaposleni so v svojem delovnem okolju pod vplivom dejavnikov, ki povzročajo zadovoljstvo kot tudi nezadovoljstvo na delovnem mestu. Zato je Herzberg (1974, str. 18–20) razdelil te dejavnike v dve skupini, in sicer (1) dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo na delu (motivatorji), (2) dejavniki, ki lahko povzročajo nezadovoljstvo pri delu (higieniki). Gre za tako imenovano dvofaktorsko teorijo, ki nakazuje, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu vzrok drugačnih dejavnikov. V spodnji tabeli so navedeni omenjeni dejavniki

*Tabela 1: Higieniki in motivatorji*

<b>HIGIENIKI</b>	<b>MOTIVATORJI</b>
Pravila organizacije	Dosežki
Nadzor	Prepoznavnost
Medsebojni odnosi	Delo
Delovni pogoji	Odgovornost
Plača	Napredovanje
Položaj	Rast
Varnost	

*Vir: Herzberg (1974).*

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so povezani z vsebino njihovih delovnih mest. To so na primer dosežki, zanimive naloge, večja odgovornost, rast in napredek. Dejavniki zadovoljstva so znani kot motivatorji, ker če so prisotni v ustrezni meri, povečajo delovno motivacijo in ustvarjajo pozitivna stališča do delovnega mesta. Po drugi strani pa so zaposleni nezadovoljni zaradi načina (dober/slab), s katerim so obravnavani. Ti dejavniki niso povezani z vsebino dela, temveč z delovnim kontekstom. Glavni dejavniki so pravila družbe, nadzor, medsebojni odnosi, delovni pogoji, plača,

status in varnost. Ti dejavniki opisujejo kontekst zaposlitve in v primeru, da so negativne narave, vodijo v nezadovoljstvo pri delu (Aziri, 2011, str. 81–82).

Poleg dejavnikov, ki so neposredno povezani z delom in delovnim okoljem, na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki. To so na primer posameznikova osebnost, vrednote, delovne razmere in družbeni vplivi. Posameznikova osebnost vpliva na to, v kakšnem smislu (pozitivnem/negativnem) zaposleni zaznava svoje delovne mesto. Ljudje, ki so ekstravertirani, lahko izkusijo večjo stopnjo zadovoljstva pri delu, v primerjavi z ljudmi, ki so introvertirani. Vrednote so opredeljene kot prepričanja o rezultatih, do katerih bi delo moralo voditi ter o vedenju zaposlenih na delovnem mestu. Od vsakega posameznika je odvisno, kakšne vrednote bolj ceni, nekateri zaposleni imajo več notranjih vrednot, kot so želja po izzivih, zanimive naloge, učenje novih stvari, odgovornost in svoboda in kreativnost. Medtem ko imajo drugi večjo stopnjo zunanjih vrednot, kot so visoka plača, varnost, delovne ugodnosti, status v družbi, odnosi in prosti čas. Zato je zadovoljstvo na delovnem mestu odvisno od vsakega posameznika posebej. Nekaterim zaposlenim je večja vrednota kreativnost in učenje novih stvari, vendar če tega njihovo delovno mesto ne izpolnjuje, ima pa delovno mesto visoko plačo in veliko prostega časa, ni nujno, da bo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljen. Delovne razmere so eden izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih s svojim delovnim mestom. Kako zanimive, zahtevne ali dolgočasne so delovne naloge, je odvisno od fizičnega okolja, v katerem je organizacija, odnosov z drugimi akterji v organizaciji ter od odnosa organizacije do zaposlenega. Slednje se predvsem nanaša na pošteno plačilo, ugodnosti, varnostjo ter samo politiko organizacije. Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vplivajo tudi družbeni vplivi. Namreč gre za vpliv, ki ga ima posameznik na človekov odnos in vedenje, kultur, družina in družba odraščanja lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega z njegovim delom. Na primer zaposleni, ki je vzgojen v skromnih okoliščinah, si lahko želi višje plače, ni pa nezadovoljen s svojo službo, čeprav ima nižjo plačo od zelene (George & Jones, 2008, str. 87).

## **2.2 Stres na delovnem mestu**

Stres na delovnem mestu (ang. work stress) se pojavlja, ko se posamezniki srečujejo s konflikti, dvoumnostjo ali preobremenjenostjo v vlogah, povezanih z delom. Opredeljen je kot odziv, ki ga lahko imajo zaposleni, kadar se njihove delovne zadolžitve ne sovpadajo z njihovim znanjem in sposobnostmi. Stres na delovnem mestu je pogosto uporabljen izraz, kadar govorimo o povezavi med slabimi delovnimi pogoji in zdravjem. Gre za stanje, ki ga povzročijo različni stresorji in obremenitve na delovnem mestu. Vodi lahko do znatnega poslabšanja zdravja zaposlenega kot tudi do fizičnih ter psihičnih poškodb. Stresorji na delu so po navadi dejavniki, ki so povezani s psiho-socialnim tveganjem (Dollard, Dormann & Idris, 2019, str. 5–7). Cox, Griffiths in Rial-Gonzalez (2000, str. 14) definirajo stresorje na delu kot vidike oblikovanja, organizacije ter upravljanja dela v družbenem in okoljskem kontekstu, ki povzročajo psihološko, socialno in fizično škodo. Primeri teh

stresorjev so delovni pritisk, pomanjkanje nadzora nad delom, nesigurnost, zahtevno delo in dolg delovni čas.

### 2.2.1 Organizacijske omejitve

To so oblike stresorjev, ki preprečujejo, da bi zaposleni s svojimi sposobnostmi in motivacijo dosegli visoko delovno uspešnost. Avtorja Peters in O'Connor (1980) opisujeta 11 kategorij organizacijskih omejitev: (1) informacije v povezavi z delom, (2) finančna podpora, (3) zahtevana podpora, (4) razpoložljivi viri, (5) pomoč in storitve drugih, (6) priprava nalog, (7) razpoložljivost časa, (8) delovno okolje, (9) časovni raspored dejavnosti, (10) prevoz in (11) nadrejeni. Če je katera od zgornjih kategorij pomanjkljiva, neustrezna ali slabo izvedena, lahko povzroči stres pri zaposlenih. Te omejitve izhajajo iz organizacijske ureditve delovnega mesta zaposlenega, na katere v večini primerov zaposleni nima vpliva. Tako lahko katera koli od zgoraj omenjenih omejitev pri zaposlenemu povzroči stres ali nezadovoljstvo. Ali bo organizacijska omejitev pri zaposlenem povzročila stres ali zadovoljstvo, je odvisno predvsem od preferenc in vrednot vsakega zaposlenega posebej, saj je zaznava teh omejitev zaposlenega odvisna od njegovih osebnih in demografskih značilnosti.

### 2.2.2 Neprimerno vedenje na delovnem mestu

Slabo vedenje na delovnem mestu (ang. inappropriate behavior) predstavlja množico medosebnih spremenljivk, kot so medosebni konflikti, trpinčenje, neaktivnost in nasilje na delovnem mestu. Tipična neprimerna vedenja na delovnem mestu vključujejo obrekovanje, nesramne komentarje, izkazovanje nenaklonjenosti, kričanje, laganje in ignoriranje ljudi v službi (Tepper & Henle, 2011, str. 492–493). To vedenje vpliva na psihično in fizično počutje zaposlenega ter na delovno naravnost (zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska pripadnost). Prav tako lahko to vedenje zaposlenega spodbudi k zamenjavi svojega delovnega mesta (fluktuacija delovnega mesta). Takšne vrste vedenj lahko prihajajo tako od sodelavcev kot tudi od nadrejenih (Hershcovis, 2011, str. 501).

### 2.2.3 Stresorji delovnih vlog

Stresorji delovnih vlog (ang. work role stressors) so zahteve, omejitve ali priložnosti, ki nastanejo zaradi različnih pričakovanj zaposlenih od svojih delovnih vlog. Najpogostejši stresorji delovnih vlog so: (1) dvoumnost, (2) konflikt in (3) preobremenjenost vlog (Glazer & Beehr, 2005, str. 468). Dvoumnost delovnih vlog se pojavi, kadar zaposleni nima jasne zaznave v povezavi z vedenjem in uspešnostjo, ki se od njega pričakuje. Pri konfliktu vlog gre za prisotnost nezdržljivih prošelj, sodelovanje pri projektih, ki preprečujejo zaposlenemu normalno izvajanje ostalih nalog in dolžnosti, ali pa opravljanje nalog, ki so v nasprotju z njegovimi vrednotami. Preobremenjenost vlog se nanaša na prevelike zahteve in premalo časa ali znanja za dokončanje delovnih nalog. Omenjeni

stresorji se nanašajo na nizko zadovoljstvo z delovnim mestom, nizko organizacijsko pripadnost in visoko napetost na delovnem mestu (Glazer & Cong, 2017, str. 2–4). Pri delovni obremenitvi gre za enega izmed najpomembnejših stresnih dejavnikov pri delu. Obstajata dve vrsti delovne obremenitve, in sicer količinska in kvalitativna. Količinska delovna obremenitev se nanaša na preveliko količino dela, ki ga ima zaposleni. Kvalitativna delovna obremenitev pa se nanaša na težavnost dela. Prav tako se delovna obremenitev deli na fizično in psihično. Pri prekomerni fizični preobremenitvi lahko nastane nelagodje ali celo bolezen zaposlenega. Medtem ko gre pri fizični preobremenitvi za psihične stiske, kot sta tesnoba in frustracija (Bowling & Kirkendall, 2012, str. 222–223).

#### 2.2.4 Konflikt delo - družina

Konflikt med delom in družino je oblika konflikta med vlogami dela in družine, ki so do neke meje nezdržljive. Delovne zahteve lahko ovirajo družinsko življenje in družinsko življenje lahko ovira delo. To se zgodi zaradi razporejenega časa, ki ga posameznik razdeli med ta dva vidika življenja, nezdržljivih pričakovanj ali kadar se preobremenjenost na enem področju prenese na drugo področje (Greenhaus & Beutell, 1985, str. 77). Ta konflikt se močno nanaša na zadovoljstvo pri delu, organizacijsko pripadnost, izgorelost, odsotnost z dela, uspešnost dela in odnosov na delovnem mestu. Prav tako se nanaša na zadovoljstvo v zakonskem stanu in družinsko zadovoljstvo. Poleg tega je odvisen tudi od zadovoljstva posameznika na splošno s svojim življenjem (psihološki napor, fizična pripravljenost, depresija, zloraba substanc, tesnoba itd.) (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011, str. 151–152).

#### 2.2.5 Delovni napor

Posamezniki in organizacije lahko skozi svoje delo izkusijo različne napore, ki so povezani z njihovim delovnim mestom. Organizacije lahko izkusijo napore zaradi negativnih stališč ali naporov zaposlenih, kot so na primer odsotnost zaposlenega, kar lahko povzroči nižjo stopnjo produktivnosti. Pri posameznikih se delovni napor nanašajo na njihovo zdravje in dobro počutje v organizaciji (Glazer & Cong, 2017, str. 6). Po navadi gre pri posameznikih za tri vrste delovnih naporov, in sicer za vedenjski, fizični in psihološki napor. Na različne vrste naporov se posamezniki različno odzovejo. Na primer pri vedenjskih naporih, ki jih zaposleni doživljajo na delovnem mestu, se pogosto zatečejo k prekomernemu pitju alkohola ali izogibanju z dela. Pri fizičnih naporih se na njih odzove telo s pogostimi glavoboli, razjedami na trebuhu. Pri psiholoških naporih se zaposleni najpogosteje odzovejo s čustvi. Zaposleni lahko doživljajo frustracije, tesnobo ali celo padejo v depresijo (Spector, Chen & O'Connell, 2000, str. 221). Vsi stresorji ne vodijo do preobremenjenosti, kakršna koli vrsta preobremenjenosti pa je posledica stresorjev (dejanskih ali zaznanih). Prisotnost stresa na delovnem mestu se ne zmanjšuje, kljub vsem

napredkom v povezavi s tehnologijo in izboljšano stopnjo zaposlenosti. Zdi se celo, da se preobremenitev dela z izboljšanjem tehnologije še poveča (Coover & Thompson, 2003).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V tem poglavju magistrske naloge na kratko predstavim namen in cilje raziskovalne naloge. Opišem obravnavano problematiko ter na podlagi teorije utemeljim razloge za oblikovanje raziskovalnih vprašanj ter hipotez. Nato na podlagi teoretičnega okvirja oblikujem anketni vprašalnik, ki je predstavljen v prilogi 1. Anketni vprašalnik podrobneje utemeljim in trditvam pripišem pomen. Opišem tudi način zbiranja podatkov in podrobneje opišem pomen posameznih vprašanj in trditev.

#### **3.1 Cilj in opredelitev problema, raziskovalnih vprašanj in hipotez raziskave**

Cilj magistrske naloge je analizirati prisotnost in poznavanje samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v organizacijah v Sloveniji. Njen namen je s pomočjo znanstvene in strokovne literature prispevati k razumevanju koncepta samoiniciativnega preoblikovanja delovnih mest. Na temo samoiniciativnega preoblikovanja delovnih mest so številni avtorji izvedli različne raziskave z različnimi zaključki. Večina le-teh je bilo analiziranih na tujih delovnih trgih ali v specifičnih strokah. Petrou, Demeroutti in Schaufelii (2016) so raziskali razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med ženskami in moškimi. Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017) so preučevali povezavo koncepta s starostjo, delovno dobo in stopnjo izobrazbe. V slovenski literaturi lahko zasledimo raziskavo avtorjev Pintar in Mihelič (2015), ki preučujeta vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih v Sloveniji.

#### **RV1: Kako prisotno je samoiniciativno preoblikovanje dela med zaposlenimi v Sloveniji?**

Raziskovalno vprašanje je oblikovano na podlagi lastne izkušnje, opravljala sem študentsko delo, katerega naloge so bile analitične narave. Ker sem vse zahtevane naloge opravila v kratkem času, mi je kmalu postalo dolgčas, prav tako mi delo ni več predstavljalo izziva. Zato sem samoiniciativno iskala več delovnih nalog, se povezala z različnimi projekti in ljudmi, ki so mi omogočili pridobivanje novih izkušenj in znanj. Ker koncept samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta v Sloveniji ni široko raziskan (kot sem omenila v prejšnjem odstavku, je raziskan vpliv koncepta na zavzetost in emocionalno pripadnost, medtem ko drugi vidiki v slovenski literaturi niso raziskani), želim s svojo magistrsko nalogo raziskati prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v Sloveniji. Zanima me predvsem, kako so zaposleni v slovenskih organizacijah seznanjeni s konceptom in kako pogosto ga uporabljajo. Izhajam iz lastnega stališča, da se vsak zaposleni vsaj enkrat v svoji delovni karieri sreča s

samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta. Zato želim raziskati, v kolikšni meri oziroma kako pogosto se zaposleni s tem konceptom srečujejo. Zaposleni lahko proaktivno svoje delovno mesto preoblikujejo na dnevni bazi ali pa tega še nikoli niso naredili.

## **RV2: Katera od oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela je najpogostejša med zaposlenimi v Sloveniji?**

Za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta po mnenju avtorjev Bruning in Campion (2019, str. 628–631) obstaja sedem različnih oblik, s katerimi si lahko zaposleni proaktivno in zavedno preoblikujejo svoje delovno mesto. Vseh sedem oblik je podrobneje opisanih v poglavju 1.5. Prav zaradi širokega razpona možnosti (preoblikovanje delovnih nalog, odnosov in kognitivnega razmišljanja) za preoblikovanje svojega delovnega mesta želim v magistrski nalogi raziskati, katera oblika tega koncepta je med zaposlenimi v Sloveniji najbolj prisotna. Moramo se zavedati, da na samoiniciativno preoblikovanje vplivajo številni dejavniki, ki so lahko osebni ali pa so povezani z naravo dela. Zato lahko vsak posameznik preoblikuje svoje delovno mesto po svojih zmožnostih. Na primer zaposleni, ki ima bolj razvite socialne veščine, bo najverjetneje poskušal svoje delo preoblikovati preko socialnih interakcij.

Leta 1975 je Becker v svoji raziskavi na podlagi teorije človeškega kapitala ugotovil, da so starejši zaposleni (prav tako tudi bolj izobraženi in dlje časa zaposleni v organizaciji) bolj nagnjeni k preoblikovanju delovnih mest. Seveda moram omeniti, da takrat koncept samoiniciativnega oblikovanja delovnih mest še nikjer ni bil omenjen ali preučevan. Mnogo let kasneje so Zacher, Hacker in Frese (2016) s svojo raziskavo ugotovili, da so starejši in bolj izkušeni zaposleni bolj nagnjeni k temu, da si na delovnem mestu razvijejo rutino in so posledično manj odprti do sprememb in samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Prav zaradi teh kontradiktornih rezultatov preteklih raziskav želim s svojim magistrskim delom raziskati vpliv starosti in izobrazbe na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta v Sloveniji. Izhajam iz stališča, da starost ni dejavnik, ki bi vplival na samoiniciativno preoblikovanje posameznika. Menim, da na to bolj vplivajo osebni dejavniki in dejavniki na samem delovnem mestu. Zato oblikujem hipotezo **H1a: Ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na starost.** Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017) so v svoji raziskavi ugotovili, da je stopnja izobrazbe pozitivno povezana s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta. Torej višjo izobrazbo, kot ima zaposleni, bolj bo samoiniciativno preoblikoval svoje delovno mesto. Ugotovili so pozitivne povezave med izobrazbo in skoraj vsemi tipi samoiniciativnega preoblikovanja dela, razen enega. In sicer so rezultati pokazali negativno povezavo med izobrazbo in zmanjšanjem ovirajočih (prezahtevnih) zahtev. Menijo, da je stopnja izobrazbe odvisna od količine znanja, ki jo zaposleni akumulira. In sicer naj bi imel zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe več strokovnega znanja o delu, tako mu delovne zahteve ne predstavljajo prevelikih ovir. Pri naslednji postavitvi hipoteze izhajam iz stališča, da izobrazba posamezniku prinese določeno širino znanja in olajša zaposlenemu postopek samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. **H2a:**

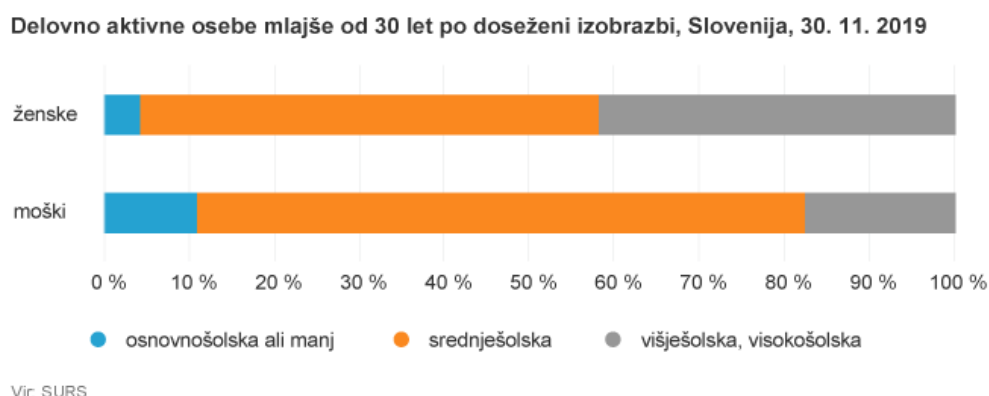
## **Obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na izobrazbo.**

Zanimiv dejavnik pri stopnji uporabe samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta je tudi spol. Prav tako si pri tem dejavniku pretekle raziskave nasprotujejo. Petrou, Demeroutti in Schaufeli (2016) so namreč v svoji raziskavi ugotovili, da so samoiniciativnemu preoblikovanju bolj naklonjeni moški kot ženske. Van Hoof in van Hoof (2014) menita ravno obratno. V preteklosti in ponekod še danes veljajo občutne razlike med spoloma, zato bom v svoji raziskavi poskušala ugotoviti, kakšne so razlike pri samoiniciativnem preoblikovanju delovnih mest med spoloma. Menim, da sta oba spola enako sposobna in da spol ni dejavnik, po katerem bi se samoiniciativno preoblikovanje dela razlikovalo. Zato oblikujem naslednjo hipotezo **H1b: Ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na spol.**

Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017) menijo, da obstaja pozitivna povezava med avtonomijo delovnega mesta in samoiniciativnim preoblikovanjem. Namreč večja avtonomija zahteva večjo zahtevnost delovnega mesta. Glede na to, kakšno stopnjo avtonomije ima zaposleni v organizaciji, je odvisno od njegove delovne pozicije. Zato želim s svojo raziskavo ugotoviti, če položaj zaposlenega vpliva na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta. Menim, da višja je pozicija, ki jo zaposleni zaseda, večja je možnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta oz. nižji, kot je položaj v organizaciji, večji je nadzor in tako manjše možnosti preoblikovanj. Zato oblikujem naslednjo hipotezo: **H2b: Obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na položaj v organizaciji.**

Glede na statistične podatke je bilo v novembru 2019 v Sloveniji okvirno zabeleženih 901.700 delovno aktivnih oseb, 55,1% delovno aktivnih (več kot 496.700) je bilo oseb moškega spola in 44,9% (okoli 405.000) ženskega spola. Od tega je bilo približno 130.300 oz. 14% oseb, mlajših od 30 let (62% moških in 38% ženskih oseb). Med osebami, mlajšimi od 30 let oz. delovno aktivnimi mladimi osebami, je 8% dokončalo največ osnovnošolsko izobrazbo, 65% srednješolsko in 27% višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. V spodnji sliki 1 so prikazane delovno aktivne osebe, mlajše od 30 let, po spolu in izobrazbi (Statistični urad Republike Slovenije, 2020).

Slika 1: Delovno aktivne osebe, mlajše od 30 let



Vir: Čuk & Klanjšek (2020).

Številni avtorji (Wrzesniewski, Dutton, Tims in Rudolph) so v svojih raziskavah ugotovili, da ima samoiniciativno preoblikovanje pozitiven vpliv na zadovoljstvo. Wrzesniewski in Dutton (2001) menita, da samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta povzroči, da se zaposleni počutijo bolje na delovnem mestu, so bolj pripadli organizaciji, izboljša se tudi zdravje in užitek pri delu, kar posledično vpliva tudi na večjo uspešnost pri delu. Tims, Bakker in Derks (2013) so ugotovili, da se zaposlenim s samoiniciativnim preoblikovanjem poveča pomen delovnega mesta ter delovna identiteta zaposlenega. Tako lahko svojo delo izkusijo na drugačen način, ki je bolj prilagojen njihovim željam, sposobnostim in vrednotam. Rezultati raziskav Ruldopha, Katz, Lavinge in Zacher so (2017) pokazali, da se fluktuacija zaposlenih na delovnem mestu zmanjša in poveča se njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo pri delu je zaznava zaposlenega, v kakšni meri in na kakšen način delovno mesto izpolnjuje njegova pričakovanja. Gre za pozitivna čustva, razen v primerih, ko je zaposleni s svojim delovnim mestom nezadovoljen. (Alniaçık, Alniaçık, Akçin & Erat, 2012). Na zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenega pa vplivajo številni dejavniki, ki so lahko tako osebne kot tudi delovne narave (Herzberg, 1974). S svojo magistrsko nalogo želim raziskati tudi, kako je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta povezano z zadovoljstvom. Koncept samoiniciativnega preoblikovanja želim povezati z zadovoljstvom predvsem zaradi lastne izkušnje. Ko sem začela samoiniciativno preoblikovati svoje delovno mesto, sem opazila, da sem s svojim delovnim mestom postala bolj zadovoljna. Zato želim raziskati, kakšen vpliv ima na zadovoljstvo drugih zaposlenih, če ga sploh ima. Prej omenjeni avtorji so v svojih raziskavah prišli do pozitivnih zaključkov in tudi sama menim, da če si zaposleni sam oblikuje delovne naloge v skladu z njegovimi zmožnostmi, preferencami in cilji, ima to pozitiven vpliv na zadovoljstvo z delovnim mestom. Prav zaradi tega oblikujem naslednjo hipotezo: **H3: Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo.**

### RV3: Kakšen je vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na stres?

Skoraj nemogoče je pričakovati, da v današnjem hektičnem poslovnem okolju zaposleni vsaj v neki meri ne doživljajo stresa na svojem delovnem mestu. Posamezniki se



vsakodnevno srečujejo s konflikti, nerazumevanjem nalog ali preobremenjenostjo. Na doživljanje stresa vplivajo različni dejavniki, kot so na primer preobremenjenost, slabi odnosi, pomanjkanje nadzora nad delom, pritiski nadrejenih ali pa delo samo. Stres lahko vodi do poslabšanja zdravja zaposlenega kot tudi psihičnih (izgorelost, tesnoba, depresija) in fizičnih poškodb (Dollard, Dormann & Idris, 2019). Avtorici Wrzesniewski in Dutton (2001) v svoji raziskavi ugotovita, da je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta negativno povezano z izgorelostjo zaposlenih. Različni dejavniki pa različno vplivajo na vsakega posameznika posebej. Tako lahko nekaterim neka situacija predstavlja stres, drugim pa mogoče izziv. Vse je odvisno od zaznave zaposlenega, kaj njemu povzroča stres pri delu. V magistrski nalogi želim raziskati, če ima samoiniciativno preoblikovanje vpliv na stres na delovnem mestu. Pretekle raziskave so pokazale, da se je stres zmanjšal, ko so si zaposleni svoje delovno mesto preoblikovali. Zanima me, kakšen je vpliv med zaposlenimi v Sloveniji. Pri tem raziskovalnem vprašanju prav tako izhajam iz lastne izkušnje. Potem, ko sem svoje delovno mesto samoiniciativno preoblikovala, sem zaradi preobremenjenosti doživljala več stresa. Menim, da je stres zanimiva posledica samoiniciativnega preoblikovanja dela, zato me zanima, ali so prisotni pozitivni ali negativni učinki.

### **3.3 Zasnova raziskave in metodologija**

Podatke za svojo raziskavo sem pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika (priloga 1), ki sem ga objavila na spletnem portalu [www.lka.si](http://www.lka.si). Spletno anketo sem delila z bivšimi sodelavci v organizaciji, kjer sem opravljala študentsko delo, in preko socialnih omrežij (Facebook). Anketa vsebuje strukturirana vprašanja zaprtega tipa, s katerimi so anketirani lahko izrazili stopnjo strinjanja ali ne strinjanja s trditvami. Osnova za anketni vprašalnik je znanstvena literatura, s pomočjo katere sem oblikovala raziskovalna vprašanja in hipoteze, ki jih želim preučiti v svoji raziskavi.

#### **3.3.1 Oblikovanje vprašalnika**

Kot sem že omenila v prejšnjem odstavku, je spletna anketa sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirani niso pisno izražali svojega mnenja, ampak so izbirali med danimi vprašanji. Najprej na kratko opišem koncept samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, da anketiranec lažje razume vsebino ankete. Anketni vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov, in sicer: (1) prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja, (2) tipi samoiniciativnega preoblikovanja, (3) stres na delovnem mestu, (4) zadovoljstvo na delovnem mestu in (5) demografski dejavniki.

V prvem sklopu želim ugotoviti prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi, zato uporabim 5-stopenjsko lestvico, s katero želim ugotoviti stopnjo pogostosti uporabe koncepta v delovnem okolju. Pri tem 1 pomeni »nikoli«, 2 »redko«, 3 »včasih«, 4 »pogosto« in 5 »vedno«. Trditve se nanašajo na trenutno delovno mesto anketiranca in na aktivnosti, ki niso uradno zahtevane na njihovem delovnem mestu.

Ta sklop vprašanj vsebuje 10 trditev, ki se nanašajo na aktivnosti, kot so spreminjanje obsega dela, vrste nalog, dodajanje novih pristopov, razmišljanje o smislu dela, interakcije z drugimi v organizaciji in stopnja avtonomije. Za oblikovanje vprašanj sem si pomagala z vprašalnikom o samoiniciativnem preoblikovanju delovnih nalog (ang. The Job Crafting Questionnaire –JCQ) avtorjev Slemp in Vella-Brodrick (2013). Trditve so tako sestavljene iz preoblikovanja delovnih nalog, odnosov in kognitivnega razmišljanja. Anketirani se za vsako trditev lahko na 5-stopenjski lestvici odločijo, kako pogosto določeno aktivnost izvajajo. S pomočjo tega sklopa bom lahko v svoji raziskavi ugotovila, kakšna je prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v Sloveniji.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na različne oblike samoiniciativnega preoblikovanja delovnih mest. Zopet uporabim 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero želim ugotoviti stopnjo pogostosti uporabe sedmih oblik samoiniciativnih preoblikovanj. Za vseh sedem oblik samoiniciativnega preoblikovanja sem oblikovala dve ali več trditev, s pomočjo katerih bom analizirala, katera oblika je med zaposlenimi v Sloveniji najbolj pogosta. Za oblikovanje trditev sem se nanašala na znanstveno literaturo avtorjev Bruning in Campion (2019) (poglavje 1.5), ki podrobno opisujeta vseh sedem oblik samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Drugi sklop sestavlja 17 trditev: prvi dve trditvi se nanašata na širitev delovnih nalog, naslednje tri na družbeno širitev, šesta in sedma vključujeta zmanjševanje delovnih nalog, naslednji dve sta povezani z organizacijo dela, deseta, enajsta in dvanajsta se nanašajo na prilagoditev na delovnem mestu, trinajsta in štirinajsta predstavljata mentalni proces preoblikovanja ter zadnje tri se nanašajo na tip samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, ki povzroči umik zaposlenega.

Pri tretjem sklopu želim ugotoviti prisotnost stresa na trenutnem delovnem mestu anketirancev. Zopet uporabim 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero anketirani odraža stopnjo strinjanja s trditvijo. Izhajam iz znanstvene literature in uporabim najbolj pogoste dejavnike stresa, kot so prevelike zahteve, prevelik obseg, pogoste nadure, preobremenjenost, premalo nadzora, nadrejeni ne opazijo truda, slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje komunikacije. S temi trditvami me zanima, katere značilnosti ima delovno mesto anketirancev. Ta del vprašalnika vsebuje 8 trditev, pri katerih gre za dejavnike, ki v večini primerov povzročijo stres na delovnem mestu pri zaposlenih.

Četrty sklop je zopet sestavljen iz 5-stopenjske Likertove lestvice strinjanja, s katero želim raziskati zadovoljstvo anketirancev na njihovem delovnem mestu. Sklop vprašalnika je sestavljen iz 12 trditev, ki lahko prispevajo k zadovoljstvu ali nezadovoljstvu na delovnem mestu. Prav tako pri tem sklopu trditev izhajam iz teoretičnega okvirja in uporabim najbolj pogoste dejavnike, kot so delovni pogoji, odnosi s sodelavci, zamenjave delovnih mest, nadzor nad delovnim mestom, preobremenjenost, pripadnost in možnosti napredovanja. Prva trditev anketiranca direktno vpraša o zadovoljstvu na delovnem mestu, medtem ko se druge trditve nanašajo na menjavo delovnega mesta, odnose med zaposlenimi, pripadnost organizaciji in možnosti napredovanja.

Zadnji, peti sklop se nanaša na demografske značilnosti anketiranih, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in položaj v organizaciji. V tem sklopu bom lahko analizirala, kako demografske značilnosti, ki sem jih postavila v hipotezah H1a, H1b, H2a in H2b vplivajo na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta. Zaradi tipa vprašanj tukaj ne uporabim 5-stopenjske Likertove lestvice, ampak anketirani označijo lastnost, ki je za njih značilna (anketiranec lahko označi le en možni odgovor).

### 3.3.2 Zbiranje podatkov

Anketni vprašalnik sem objavila na družbeno omrežje Facebook, in sicer v skupine EF podiplomski študij in na svoj osebni profil. Prosila sem, da rešijo le tisti, ki so trenutno zaposleni v organizacijah v Sloveniji. Prav tako sem povezavo spletne ankete (<https://www.1ka.si/a/254637>) delila med nekdanje sodelavce, kjer sem opravljala študentsko delo. Preko elektronske pošte sem delila povezavo tudi s svojimi sorodniki in njihovimi sodelavci. Torej gre pri zbiranju podatkov za priložnostni vzorec, naključno so vključeni anketirani, ki so trenutno zaposleni v organizacijah po Sloveniji.

Pred samo objavo anketnega vprašalnika na splet sem najprej testirala vprašalnik pri svojih znancih in sorodnikih. Na podlagi povratnega odziva sem prilagodila anketni vprašalnik ter ga objavila na splet. Anketni vprašalnik sem pustila objavljen 14 dni, in sicer od 18. februarja 2020 do 3. marca 2020. Na anketni vprašalnik je skupaj kliknilo 348 ljudi, od tega jih 243 anketnega vprašalnika sploh ni rešilo. V celoti je anketni vprašalnik rešilo 102 ljudi in trije so ga rešili delno. V povprečju so anketiranci za rešitev vprašalnika potrebovali nekaj več kot 5 minut. Za zbiranje podatkov preko spletnega anketnega vprašalnika sem se odločila zaradi enostavnosti in hitrosti izvedbe. Internet je v današnjem času prisoten pri večini generacij, ki sem jih želela vključiti v analizo.

## 4 ANALIZA PODATKOV

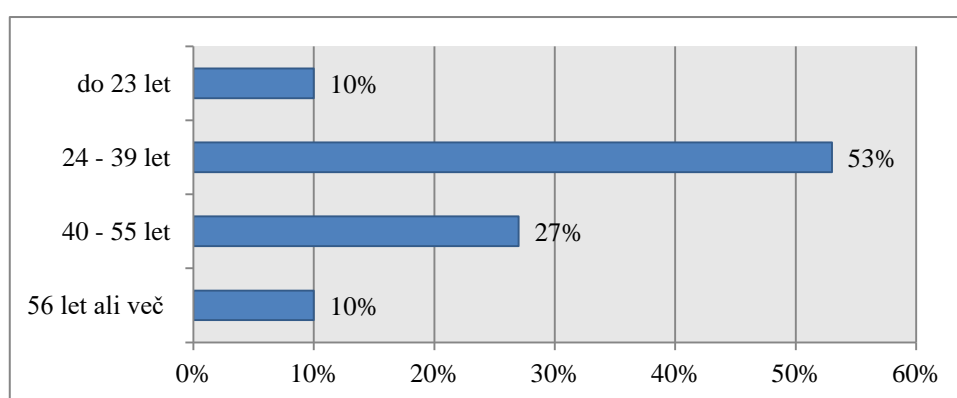
Pri analizi podatkov sem najprej opisala demografske podatke anketirancev, kjer sem opisno in grafično predstavila njihovo strukturo glede na spol, starost, najvišjo doseženo izobrazbo in trenutni položaj v organizaciji, kjer so zaposleni. Nato sem nadaljevala s predstavitvijo rezultatov anketnega vprašalnika, kjer sem opisala skupne rezultate ankete. Sledi statistično preverjanje postavljenih hipotez, ki sem jih preverila s pomočjo programa IMB SPSS 22. V diskusiji rezultatov sem povzela ugotovitve raziskave in na koncu predstavila omejitve raziskave s priporočili za nadaljnje raziskave.

### 4.1 Demografske značilnosti anketirancev

Anketni vprašalnik je izpolnilo 105 anketirancev, pri tem so trije anketirani anketo delno rešili in 102 anketiranec v celoti. Od tega je bilo 26% (26) anketiranih moškega spola in

74% (75) ženskega spola. Glede na starost sem anketirane razporedila v 4 skupine, vsaka od skupin pripada eni izmed starostnih generacij. Prva skupina do 23 let predstavlja generacijo Z in predstavlja 10% (10) vseh anketiranih. Drugo skupino predstavljajo tako imenovani "milenijci", ki spadajo v starostno skupino od 24 do 39 let. Le-ti predstavljajo največji delež anketiranih v anketi, in sicer kar 53% (54). Naslednja skupina predstavlja 27% (27) vseh anketiranih in gre za ljudi, ki so se rodili v generacijo X in so stari od 40 do 55 let. Zadnja skupina vključuje ljudi, ki so stari 56 let ali več in gre za tako imenovane "baby boomers", slednji predstavljajo 10% (10) vseh udeleženi v anketnem vprašalniku. V spodnji sliki 2 so v procentih grafično predstavljene starostne skupine anketiranih.

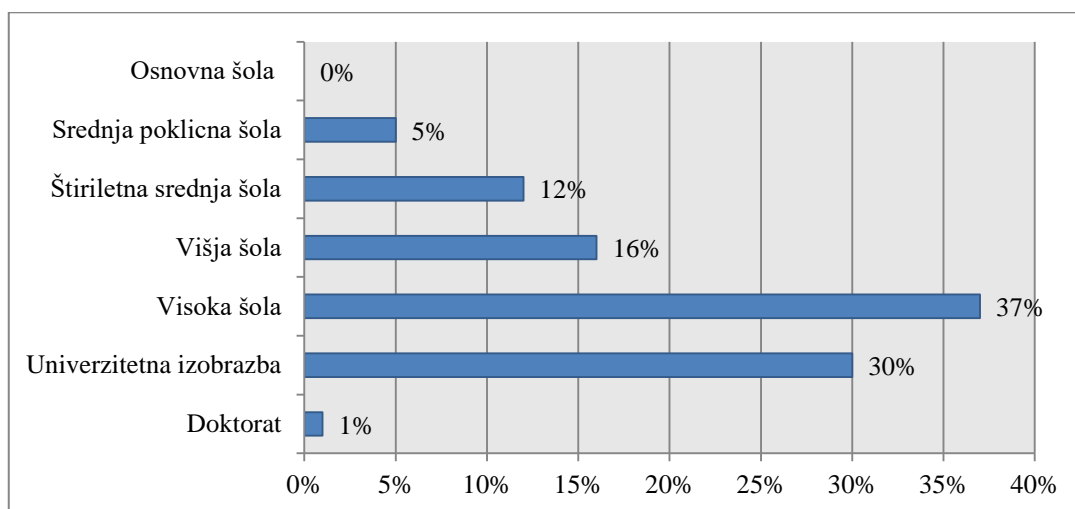
Slika 2: Starostne skupine anketirancev



Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz spodnje slike 3, sem v sedem različnih skupin razporedila tudi stopnjo izobrazbe anketiranih, in sicer od najnižje (osnovna šola) do najvišje (doktorat). Pri tem vprašanju sem želela izvedeti najvišjo doseženo izobrazbo do zdaj. Vsi anketiranci imajo višjo stopnjo izobrazbe, kot samo osnovno šolo, 5% (5) anketiranih ima najvišjo stopnjo izobrazbe srednjo poklicno šolo. Štiriletno srednjo šolo je končalo 12% (12) anketiranih, visokošolsko diplomu na 1. bolonjski stopnji je doseglo 16% (16) anketiranih. Največji delež anketiranih ima najvišjo stopnjo izobrazbe visokošolsko oz. univerzitetno diplomu na 1. bolonjski stopnji, in sicer 37% (37) anketiranih oseb. Magisterij na 2. bolonjski stopnji ima dokončan 30% (30) anketiranih ter ena oseba (1%) je zaključila doktorski študij.

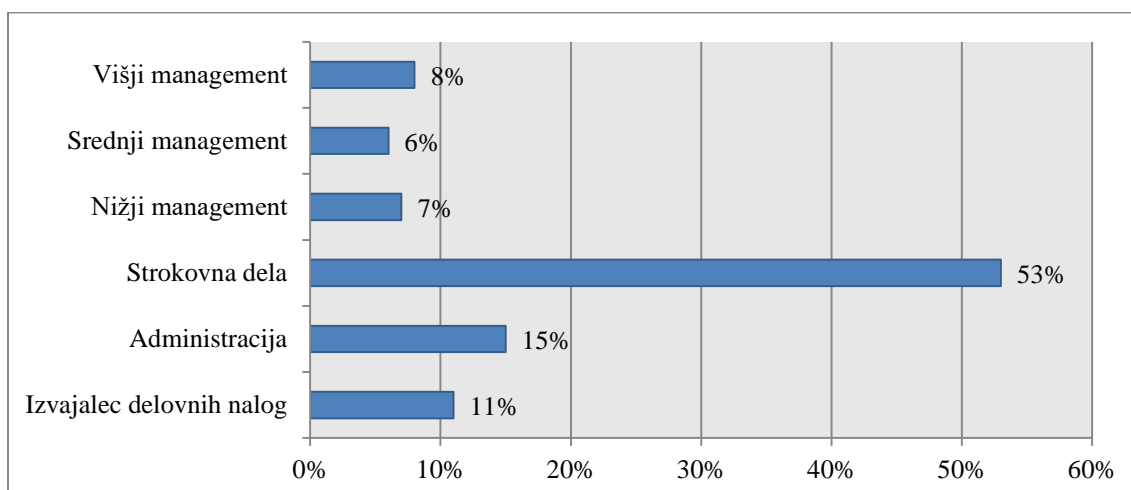
Slika 3: Najvišja dosežena izobrazba anketirancev



Vir: Lastno delo.

S sliko 4 prikazujem položaj anketiranih v organizacijah, v katerih so zaposleni. 8% (8) anketiranih zaseda položaj višjega managementa, kot je pozicija predsednika ali direktorja. Med srednji management spada 6% (6) anketiranih, kar pomeni, da zasedajo pozicije vodij področij oz. sektorjev. Pozicije vodij oddelkov, skupin in izmen oziroma nižji management predstavlja 7% (7) anketiranih. Kumulativna anketiranih na višjih položajih znaša 21%. Največji odstotek predstavljajo anketiranci, ki opravljajo strokovna dela, kar 53% (54) vprašanih, nato sledijo anketiranci, ki opravljajo administracijska dela 14% (15). 11% (11) anketiranih pa v svoji organizaciji opravlja delo izvajalca delovnih nalog.

Slika 4: Položaj anketirancev v organizaciji



Vir: Lastno delo.

## 4.2 Opisne statistike

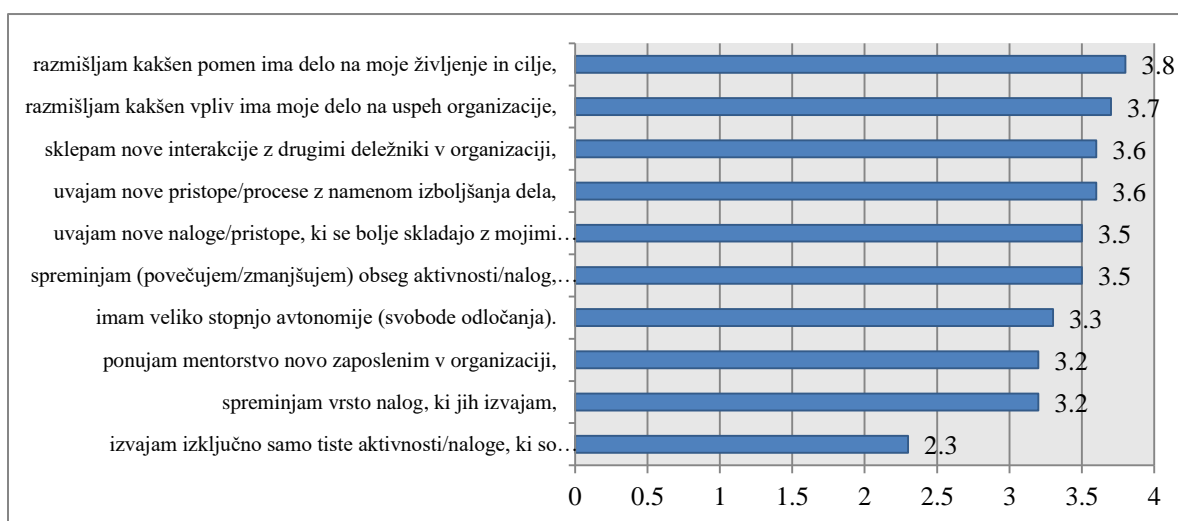
V tem podpoglavju predstavim rezultate merjenja konceptov samoiniciativnega preoblikovanja, zadovoljstva in stresa na delovnem mestu. Za preverjanje koncepta samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta sem vključila tri tipe preoblikovanj, in sicer preoblikovanje delovnih nalog, odnosov ter miselnih procesov. Anketna vprašanja so oblikovana na podlagi Likertove lestvice, kjer so anketirani določili stopnjo pogostosti ali strinjanja s posameznimi trditvami. V nadaljevanju so podrobneje opisani rezultati anketirancev, na podlagi povprečnih ocen posameznih trditev pa sem določila povprečno stopnjo pogostosti ali strinjanja anketiranih s trditvami.

Pri prvem vprašanju sem želela preveriti, v kakšni meri (pogostost) je samoiniciativno preoblikovanje prisotno med anketiranimi, če sploh je. Trditev z največjo stopnjo pogostosti je povezana s preoblikovanjem miselnih procesov, in sicer: Razmišljam, kakšen pomen ima delo na moje življenje in cilje. 5% (5) anketiranih je odgovorilo, da nikoli ne razmišlja o tem, 6% (6) redko, 20% (20) včasih, 40% (41) pogosto in 29% (30) vedno razmišlja o tem. Povprečna ocena te trditve je 3,8 (standardni odklon: 1,07), kar nam pove, da anketirani v povprečju pogosto razmišljajo, kakšen pomen ima njihovo delo na življenje in cilje. Naslednja trditev z največjim povprečjem je: Razmišljam, kakšen vpliv ima moje delo na uspeh organizacije. Nikoli o tem ne razmišlja 3% (3) anketiranih, 6% (6) redko, 27% (28) včasih, 45% (46) pogosto ter 17% (18) anketiranih vedno razmišlja o tem. Povprečna vrednost te trditve 3,7 (standardni odklon: 0,94), kar nakazuje na to, da anketirani v povprečju pogosto razmišljajo o tem, kako njihovo delo vpliva na uspeh organizacije. Obe trditvi pripadata samoiniciativnemu preoblikovanju miselnih procesov.

S povprečno oceno 3,6 (standardni odklon: 0,98) so anketirani ocenili trditev: Skleпам nove interakcije z drugimi deležniki v organizaciji. 3% (3) anketiranih je odgovorilo nikoli, 10% (10) redko, 28% (29) včasih, 42% (44) pogosto ter 17% (18) vedno. Ta rezultat nakazuje, da anketirani v povprečju pogosto sklepajo nove interakcije z drugimi deležniki v organizaciji, kar kaže na samoiniciativno preoblikovanje odnosov na delovnem mestu. Povprečno oceno 3,6 (standardni odklon: 0,98) ima prav tako trditev: Uvajam nove pristope/procese z namenom izboljšanja dela. Nikoli novih procesov ne uvede 4% (4) anketiranih, 10% (10) redko, 24% (25) včasih, 45% (50) pogosto in 14% (15) vedno uvaja nove procese, da bi izboljšali njihovo delo. Ta trditev se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje delovnih nalog in rezultati te trditve kažejo, da anketirani v povprečju pogosto uvajajo nove postopke/procese, da bi izboljšali svoje delo. Trditev: Spreminjam (povečujem/zmanjšujem) obseg aktivnosti/nalog, ki jih izvajam, je dosegla povprečno oceno 3,5 (standardni odklon 0,96), kar nakazuje na to, da anketirani v povprečju pogosto spreminjajo obseg nalog na delovnem mestu. To vedno počne 14% (15) anketiranih, 42% (44) pogosto, 30% (31) včasih, 11% (12) redko ter 3% (3) anketiranih tega nikoli ne počne. Prav tako ima povprečno oceno 3,5 (standardni odklon: 0,97) trditev: Uvajam nove naloge/pristope, ki se bolje skladajo z mojimi zmožnostmi, interesi in vrednotami. Tega

pristopa se vedno poslužuje 12% (12) anketiranih, 5% (5) tega nikoli ne izvaja, 7% (7) se tega poslužuje redko, 35% (36) včasih ter 42% (43) pogosto. Iz rezultatov lahko vidimo, da v povprečju anketirani pogosto uvajajo nove naloge/pristope, ki se bolje skladajo z njihovimi zmožnostmi, interesi in vrednotami. Nekoliko nižjo povprečno oceno ima trditev: Imam veliko stopnjo avtonomije (svobode odločanja). In sicer povprečna ocena znaša 3,3 (standardni odklon: 0,95) in nakazuje, da imajo anketirani v povprečju včasih svobodo odločanja pri svojem delu. Od tega ima 11% (11) vedno veliko stopnjo avtonomije, 34% (35) pogosto, 37% (38) včasih, 17% (18) redko in 2% (2) nima nikoli svobode odločanja na svojem delovnem mestu. S povprečno oceno 3,2 (standardni odklon: 1,36) anketirani v povprečju včasih spreminjajo vrsto nalog, ki jih izvajajo. Od tega jih to nikoli ne naredi 9% (9) anketiranih, 14% (15) redko, 37% (38) včasih, 29% (30) pogosto in 12% (12) anketiranih dela to vedno. Prav tako anketirani v povprečju včasih ponujajo mentorstvo novo zaposlenim v organizaciji, saj je povprečna ocena te trditve 3,2 (standardni odklon: 1,10). Kar 14% (4) anketiranih tega nikoli ne naredi, 19% (20) redko, 23% (24) včasih, 20% (21) pogosto in 23% (24) vedno ponudi mentorstvo novo zaposlenim v organizaciji. Najslabše ocenjena trditev, ki je dosegla povprečno oceno 2,3 (standardni odklon: 1,21), je: Izvajam izključno samo tiste aktivnosti/naloge, ki so opredeljene v uradnem opisu mojega delovnega mesta. Kar 29% (30) anketiranih tega nikoli ne počne, 36% (37) redko, 16% (17) včasih, 34% (35) pogosto in 11% (11) vedno. Iz povprečne ocene sklepam, da anketirani v povprečju redko opravljajo izključno samo tiste aktivnosti, ki so opredeljene v uradnem opisu njihovega delovnega mesta. V spodnji sliki 5 so grafično prikazane povprečne ocene vseh zastavljenih trditvev.

Slika 5: Povprečne ocene o samoiniciativnem preoblikovanju delovnega mesta



Vir: Lastno delo.

Pri drugem sklopu vprašanj me je zanimalo predvsem, katera oblika samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta je najbolj prisotna med anketiranci. Za vsako obliko sem oblikovala vsaj 2 trditvi, pri katerih so anketiranci lahko določili stopnjo pogostosti. Prvi

dve trditvi sta se nanašali na širitev delovnih nalog. Trditev: Povečam obseg svojega dela (nalog in odgovornosti). je dosegla povprečno oceno 3,4 (standardni odklon: 0,89). Največ anketirancev je odgovorilo, da pogosto (40% (42)) in včasih (37% (38)) povečujejo svoj obseg dela. Glede na povprečno oceno sklepam, da anketirani v povprečju včasih povečujejo svoj obseg dela. Druga trditev v sklopu tega tipa preoblikovanja se nanaša na vključevanje aktivnosti, ki izboljšujejo kakovost njihovih rezultatov dela. Le 1% (1) anketiranih jih nikoli ne vključuje, 52% (54) jih vključuje pogosto. Povprečna ocena 3,7 (standardni odklon: 0,90) nam pove, da anketirani v povprečju pogosto v svoje delo vključujejo aktivnosti, ki izboljšajo rezultate njihovega dela. Skupna povprečna ocena tega tipa samoiniciativnega preoblikovanja dela je 3,6 in pove, da anketirani v povprečju pogosto uporabljajo samoiniciativni pristop širitve delovnih nalog na svojem delovnem mestu.

Naslednje tri trditve spadajo k obliki družbene širitve svojega delovnega mesta. Prva trditev: Vzpostavljam pozitivne socialne interakcije s sodelavci, nadrejenimi, strankami in drugimi pomembnimi deležniki, je dosegla najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,2 (standardni odklon 0,81). Ta rezultat kaže, da anketirani v povprečju pogosto vzpostavljajo pozitivne socialne interakcije kot način samoiniciativnega preoblikovanja svojega delovnega mesta. Tega nikoli ne počne 1% (1) anketiranih, 43% (45) pogosto in 42% (44) anketiranih to počne vedno. Prav tako je najvišjo povprečno oceno 4,2 (standardni odklon: 0,86) dosegla trditev: Prizadevam si za izboljšanje komunikacije (z namenom boljših prihodnjih interakcij). Iz tega lahko sklepam, da anketiranci v povprečju pogosto uporabljajo ta tip samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, saj 42% (43) anketiranih to počne pogosto in 25% (26) vedno. Zadnja trditev v sklopu te oblike preoblikovanja s povprečno oceno 3,8 (standardni odklon: 0,93) je povezana z aktivnim sodelovanjem in spodbujanjem timskih nalog in podnebja. Prav tako lahko glede na rezultate te trditve sklepam, da anketirani v povprečju pogosto sodelujejo in spodbujajo timsko delo ter podnebje, saj je kar 44% (45) anketirancev odgovorilo, da spodbujajo timske naloge in podnebje. Skupna povprečna osebna vseh treh trditvev, ki predstavljajo obliko družbene širitve samoiniciativnega preoblikovanja, je 4,08. Iz le-te lahko sklepam, da se anketirani v povprečju pogosto odločajo za družbeno širitev kot obliko samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.

Tretja oblika samoiniciativnega preoblikovanja dela se nanaša na zmanjševanje delovnih nalog, na katero se nanašata naslednji dve trditvi. Prva trditev s povprečno oceno 2,3 (standardni odklon: 0,97) je povezana z zmanjšanjem obsega delovnih nalog in obveznosti zaradi prevelikega napora na delovnem mestu. Glede na povprečno oceno sklepam, da se anketirani v povprečju redko odločajo za ta tip samoiniciativnega preoblikovanja dela, saj k temu kar 43% (45) anketiranih redko pristopa in 19% (20) nikoli. Naslednja trditev s še nižjo povprečno oceno 2,0 (standardni odklon: 0,98) je: Svoje delovne naloge in odgovornosti prenesem na druge deležnike v organizaciji. Prav tako lahko pri tej trditvi sklepam, da se anketirani v povprečju redko odločajo, da bodo svoje delo prenesli na druge



v organizaciji. To nikoli ne počne 31% (32) anketiranih, redko 46% (48), včasih 13% (13), pogosto 9% (9) in vedno to počneta le 2% (2) anketiranih. Skupna povprečna ocena obeh trditvev znaša 2,2 ter nam pove, da se anketirani v povprečju redko odločajo za samoiniciativno obliko preoblikovanja dela, ki vključuje zmanjševanje delovnih nalog. Prav tako lahko na podlagi skupne povprečne ocene sklepam, da je zmanjšanje delovnih nalog najmanj pogosta oblika samoiniciativnega preoblikovanja med anketiranimi.

Pri organizaciji dela kot obliki samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta sem oblikovala dve trditvi. Prva trditev, ki je dosegla povprečno oceno 3,8 (standardni odklon: 0,91), se nanaša na organizacijo svojega delovnega prostora (psihičnega in fizičnega) tako, da se izboljša delovna učinkovitost. Nobeden od anketiranih ni izbral možnosti nikoli, 43% (45) anketiranih si delovni prostor organizira pogosto ter 24% (25) vedno. Glede na povprečno oceno anketirani v povprečju pogosto organizirajo svoj delovni prostor tako, da izboljšajo svojo učinkovitost. Tej obliki samoiniciativnega preoblikovanja spada tudi trditev: Planiram in določam prioritete svojim delovnim nalogam, ki je dosegla povprečno oceno 4,0 (standardni odklon: 0,90). Kar 49% (51) anketiranih to počne pogosto, zato iz povprečne ocene sklepam, da anketirani v povprečju pogosto določajo prioritete svojim delovnim nalogam. Skupna povprečna ocena samoiniciativne oblike organizacije dela znaša 3,89 in nakazuje na to, da anketirani v povprečju pogosto uporabljajo to obliko samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.

Naslednje tri trditve se nanašajo na prilagoditev na delovnem mestu. Prva trditev s povprečno oceno 3,5 (standardni odklon: 1,03) je najslabše ocenjena trditev znotraj te oblike samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Na trditev: Uporabljam nove tehnologije za izboljšanje organizacije, prioritetenih nalog in olajšanje komunikacije, je 6% (6) anketiranih odgovorilo, da tega ne stori nikoli, 11% (11) včasih, 25% (26) včasih, 46% (48) pogosto in 13% (13) anketiranih to stori vedno. Glede na rezultat sklepam, da v povprečju anketirani včasih do pogosto uporabljajo nove tehnologije za izboljšanje svojega dela. Nekoliko boljše povprečno oceno 3,8 (standardni odklon: 0,94) ima trditev: Učim se novih tehnologij in procesov v organizaciji. To pomeni, da se anketirani v povprečju pogosto učijo novih tehnologij in procesov. Le 1% (1) anketiranih se novih tehnologij in procesov nikoli ne uči in kar 43% (45) se jih uči pogosto. Najbolje ocenjena trditev v sklopu te oblike s povprečno oceno 4,1 (standardni odklon: 0,79) je: Prilagodim se situacijam v organizaciji, da izboljšam svojo delovno uspešnost. Na podlagi povprečne ocene sklepam, da se anketirani v povprečju pogosto prilagodijo situacijam v organizaciji z namenom izboljšanja delovne uspešnosti. Vedno to naredi 33% (34) anketiranih ter 46% (48) anketiranih pogosto. Skupna povprečna ocena te oblike samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta znaša 3,8 in pomeni, da anketirani v povprečju pogosto uporabljajo samoiniciativno obliko prilagoditve na svojem delovnem mestu.

Tudi mentalni proces je oblika samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Na trditev: Aktivno se motiviram in spodbujam na delovnem mestu, je 1% (1) anketiranih

odgovorilo nikoli, 12% (12) redko, 21% (22) včasih, 42% (44) pogosto in 24% (25) vedno. Povprečna ocena znaša 3,8 (standardni odklon: 0,98) in pomeni, da se v povprečju anketirani pogosto aktivno motivirajo in spodbujajo na svojem delovnem mestu. Anketirani se v povprečju pogosto miselno pripravijo na delovne naloge in interakcije v organizaciji, saj povprečna ocena te trditve znaša 3,8 (standardni odklon: 1,03). Pri tem se vedno miselno pripravi 24% (25) anketiranih, pogosto 43% (44), 21% (22) včasih, 8% (8) redko in 4% (4) anketiranih se nikoli miselno ne pripravi na svoje delovne naloge in interakcije. Glede na rezultate sklepam, da se anketirani v povprečju pogosto odločajo za mentalni proces preoblikovanja svojega delovnega mesta, saj skupna povprečna ocena znaša 3,76.

Zadnja oblika samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta se nanaša na umik. S povprečno oceno 2,5 (standardni odklon; 1,10) sklepam, da se anketirani v povprečju redko do včasih fizično in psihično umaknejo iz situacije, z namenom, da se izognejo zahtevam in stresu na delovnem mestu. Najslabšo povprečno oceno 1,9 (standardni odklon: 0,98) ima trditev: Izogibam se določenim delovnim nalogam, da zmanjšam zahteve s strani nadrejenih. Kar 41% (42) anketiranih tega ne stori nikoli in le odstotek (1) anketirancev to dela vedno. Glede na povprečno oceno sklepam, da se anketirani v povprečju redko izogibajo delovnim nalogam. V povprečju anketirani včasih zmanjšajo obseg svojih nalog, če le to vodi v boljšo produktivnost pri ostalih nalogah. Povprečna ocena za to trditev znaša 2,7 (standardni odklon 0,96). Skupna povprečna ocena za omenjeno obliko samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta znaša 2,37 in je druga najmanj pogosta oblika samoiniciativnega preoblikovanja med anketiranimi, saj se anketirani v povprečju včasih odločajo za umik kot način samoiniciativnega preoblikovanja. V spodnji sliki 6 so za lažjo predstavbo grafično predstavljene povprečne vrednosti vseh trditev.

Slika 6: Povprečne vrednosti oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela

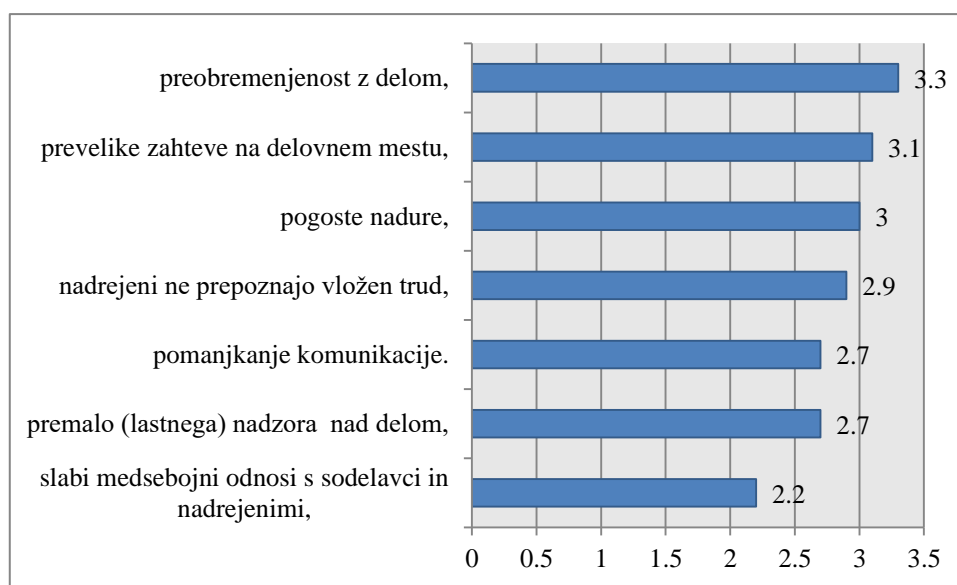


Vir: Lastno delo.

Pri naslednjih trditvah sem preverjala stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi s stresom na delovnem mestu. S povprečno oceno 3,1 (standardni odklon: 1,01) so anketirani v povprečju nevtralni glede prevelikih zahtev na delovnem mestu, saj se kar 34% (34) anketiranih niti ne strinja, niti se strinja s to trditvijo. Le 4% (4) anketiranih se sploh ne strinja in 8% (8) se popolnoma strinja s trditvijo. Prav tako so anketirani v povprečju nevtralni glede trditve: Nadrejeni ne prepoznajo vloženega truda, saj povprečna ocena

znaša 2,9 (standardni odklon: 1,15). Kar 33% (34) anketiranih se s to trditvijo ne strinja. Povprečna ocena pogostih nadur na delovnem mestu znaša 3,0 (standardni odklon: 1,21) ter ponovno izraža nevtralnost anketiranih. 34% (35) anketiranih se s to trditvijo strinja. Nevtralnost v povprečju velja tudi glede preobremenjenosti z delom, saj povprečna ocena znaša 3,3 (standardni odklon: 1,03). S to trditvijo se strinja 41% (41) anketiranih, ne strinja se 25% (25). S povprečno oceno 2,7 (standardni odklon: 1,03) se anketiranci v povprečju niti ne strinjajo, niti strinjajo s tem, da imajo premalo lastnega nadzora nad delom. Kar 40% se s trditvijo ne strinja in 2 % anketiranih se strinja. Največjo stopnjo nestrinjanja so v povprečju anketirani s povprečno oceno 2,2 (standardni odklon: 1,07) dodelili slabim medsebojnim odnosom s sodelavci in nadrejenimi. Kar 39% (39) se s tem ne strinja ter 29% (30) se s tem sploh ne strinja. Povprečna ocena glede pomanjkanja komunikacije na delovnem mestu znaša 2,7 (standardni odklon:1,20) in pomeni, da se anketirani v povprečju niti ne strinjajo, niti se strinjajo s to trditvijo. 33% (34) anketiranih se s tem ne strinja ter 27% (28) se s tem strinja. V spodnji sliki 7 so za lažjo predstavbo grafično predstavljene povprečne ocene zgoraj omenjenih trditev.

Slika 7: Povprečne vrednosti trditev v povezavi s stresom na delovnem mestu

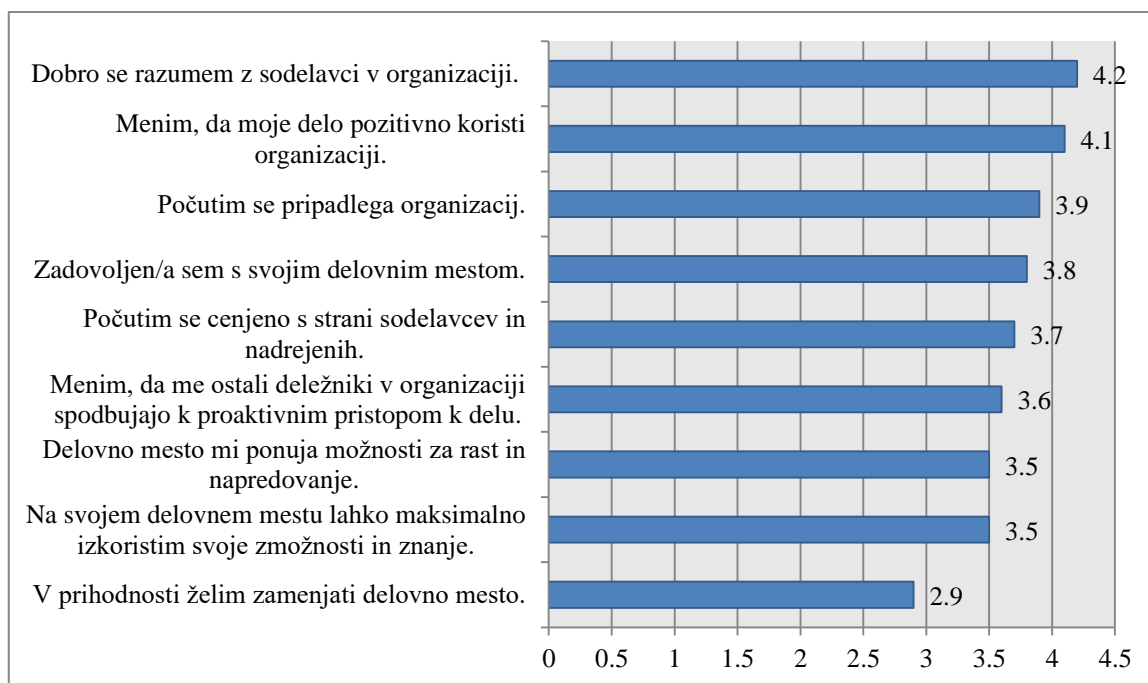


Vir: Lastno delo.

Zadnji sklop trditev se nanaša na zadovoljstvo na delovnem mestu. Glede na rezultate lahko sklepam, da so anketirani v povprečju zadovoljni s svojim delovnim mestom, saj povprečna ocena trditve znaša 3,8 (standardni odklon: 0,98). Kar 49% (49) anketiranih se s tem strinja, le 3% (3) pa se s tem sploh ne strinjajo. Na to, ali si želijo anketirani v prihodnje zamenjati delovno mesto, se v povprečju niti ne strinjajo, niti se strinjajo, saj znaša povprečna ocena 2,9 (standardni odklon: 1,20). S to trditvijo se ne strinja 27% (28) anketiranih, strinja pa se 23% (23) anketiranih. Največjo stopnjo strinjanja s povprečno oceno 4,2 (standardni odklon: 0,74) ima trditev v povezavi z dobrimi odnosi s sodelavci,

zato lahko rečem, da se v povprečju anketirani strinjajo s trditvijo. Anketirani se počutijo pripadajoče svoji organizaciji, saj se s povprečno oceno 3,9 (standardni odklon: 0,95) v povprečju strinjajo s to trditvijo. Močno stopnjo strinjanja so anketiranci pokazali pri trditvi: Menim, da moje delo pozitivno koristi organizaciji. S povprečno oceno 4,1 (standardni odklon: 0,76) lahko rečem, da se anketirani v povprečju strinjajo s to trditvijo, kar 56% (57) anketirancev se strinja ter 31% (32) se popolnoma strinja. S trditvijo, če ostali deležniki spodbujajo anketirane k proaktivnim pristopom pri delu, se je 41% (42) anketiranih strinjalo, 30% (31) pa se ni niti strinjalo, niti ne strinjalo. Povprečna ocena te trditve znaša 3,6 (standardni odklon: 0,97) in pomeni, da se v povprečju anketirani strinjajo s to trditvijo. V povprečju (povprečna ocena 3,5 (standardni odklon: 1,14)) se anketirani strinjajo tudi s trditvijo, da lahko na svojem delovnem mestu maksimalno izkoristijo svoje zmožnosti in znanje, le 8% (8) anketiranih se s tem sploh ne strinja. Prav tako se anketirani počutijo cenjene s strani sodelavcev in nadrejenih, saj se kar 43% (44) anketiranih s tem strinja, le 11% (11) se s tem ne strinja. Povprečna ocena znaša 3,7 (standardni odklon: 0,93) in pove, da se v povprečju anketirani s to trditvijo strinjajo. Zadnja trditev se nanaša na možnost za rast in napredovanje na delovnem mestu. Kar 25% (25) anketiranih meni, da jim delovno mesto popolnoma prinaša možnost napredovanja, medtem ko se 13% (13) s to trditvijo ne strinja. Povprečna ocena 3,5 (standardni odklon: 1,22) pove, da se anketirani v povprečju strinjajo s to trditvijo. V spodnji sliki 8 so grafično prikazane vse povprečne ocene trditve v povezavi z zadovoljstvom na delovnem mestu.

Slika 8: Povprečne ocene zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: Lastno delo.

### 4.3 Rezultati

S prvim raziskovalnim vprašanjem želim ugotoviti, kako pogosto anketirani na svojem delovnem mestu uporabljajo pristope samoiniciativnega preoblikovanja, če jih sploh uporabljajo. V prejšnjem podpoglavju (4.2) so podrobno opisani povprečni rezultati posameznih trditev. Da bi ugotovila, kakšna je prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja anketiranih, sem izračunala skupno povprečno oceno skupno devetih trditev (zadnjo trditev sem izpustila, ker ne meri samoiniciativnega preoblikovanja), ki znaša 3,52 in pove, da anketirani v povprečju pogosto samoiniciativno preoblikujejo svoje delovno mesto. Torej sklepam, da so zaposleni v Sloveniji seznanjeni s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta ter ga tudi pogosto uporabljajo. Samoiniciativno preoblikovanje sem znotraj teh trditev na podlagi teorije razdelila na 3 vrste preoblikovanj, in sicer na preoblikovanje nalog, mišljenja in odnosov. V spodnji tabeli 2 so prikazane povprečne ocene vseh 3 skupin samoiniciativnih preoblikovanj. Iz tabele je razvidno, da ima največjo povprečno oceno miselni tip samoiniciativnega preoblikovanja dela, zato sklepam, da anketirani v povprečju najpogosteje uporabljajo ta tip samoiniciativnega preoblikovanja. Pri samoiniciativnem preoblikovanju nalog in odnosov sta povprečni oceni dokaj blizu, vendar se nekoliko več anketiranih odloči za preoblikovanje nalog.

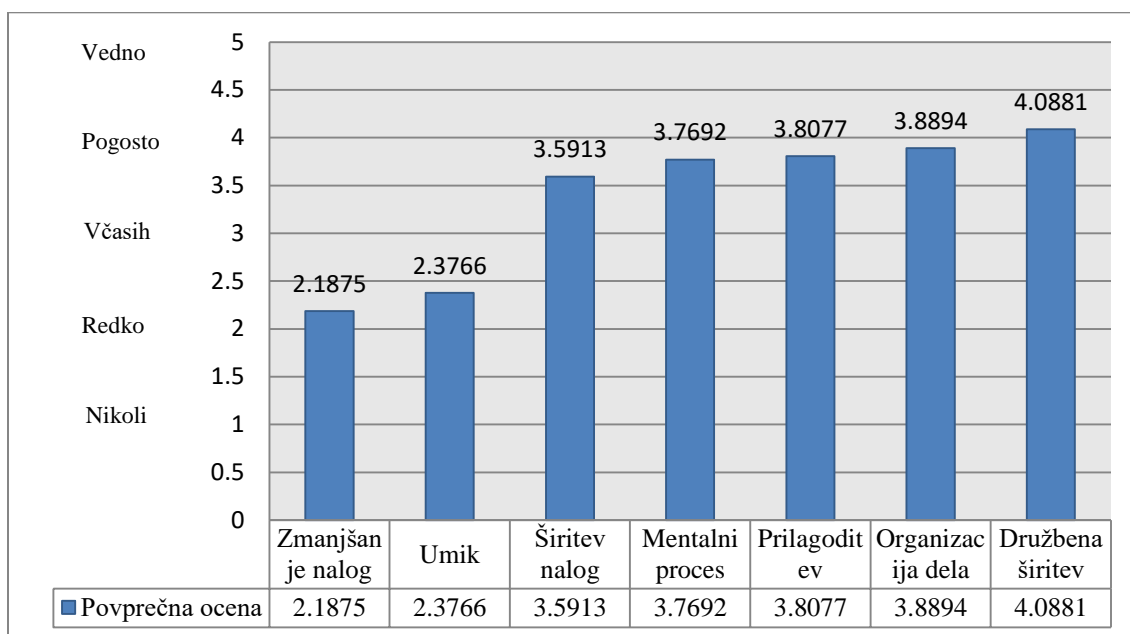
Tabela 2: Povprečna ocena 3 glavnih tipov samoiniciativnega preoblikovanja

	Naloge	Mišljenje	Odnosi
N      Ustrezni	105	104	104
Manjkajoči	0	1	1
Povprečje	3.4437	3.7788	3.4135

Vir: Lastno delo.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju želim ugotoviti, katera od sedmih oblik (podrobneje opisani v poglavju 1.5) je najbolj prisotna med zaposlenimi v Sloveniji. Tudi pri tem sklopu trditev sem v programu SPSS razdelila trditve v pripadajoče oblike preoblikovanj (podrobni rezultati so opisani v prejšnjem podpoglavju) in izračunala njihove povprečne ocene. Kot je razvidno iz spodnje slike 9, je najbolj pogosta oblika samoiniciativnega preoblikovanja družbena širitev, ki zajema vzpostavljanje dobrih odnosov, komunikacij in timskega dela na delovnem mestu. Med najmanj priljubljenimi sta umik in zmanjšanje nalog, ki imata nekoliko negativen prizvok, vendar zmanjšanje dela ali umik iz situacije ni nujno napačna odločitev, kadar se zaposleni počuti preobremenjenega.

Slika 9: Povprečne ocene oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela



Vir: Lastno delo.

Prva hipoteza je sestavljena iz dveh pod hipotez, in sicer želim dokazati, da ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na H1a starost in H1b spol. Pri obeh pod hipotezah bom uporabila analizo variance v programu SPSS, kjer bom preverila, če se povprečne ocene razlikujejo med vzorci. Pod hipoteza H1a predpostavlja, da ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja in starostjo. Hipotezo bom testirala z analizo varianc ANOVA, ki testira, če obstajajo razlike med skupinami. V prvi skupini so pripadniki generacije Z (do 23 let), skupina med 42 in 39 let predstavlja generacijo »milenijcev«, naslednjo skupino predstavlja generacija X (40–55 let) in v zadnjo skupino so vključeni tako imenovani "baby boomers" (56 let ali več). V tabeli 3 je prikazan rezultat analize varianc, kjer na podlagi vzorčnih podatkov s stopnjo značilnosti 0,514 ( $p > 0,05$ ) potrdim hipotezo H1a, da ne obstajajo razlike med prisotnostjo samoiniciativnega preoblikovanja in starostjo. S pomočjo analize varianc lahko rečem, da ni značilnih statističnih razlik med omenjenima spremenljivkama.

Tabela 3: ANOVA – starost

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	1.211	3	.404	.769	.514
Znotraj skupin	50.908	97	.525		
Skupaj	52.119	100			

Vir: Lastno delo.

Pri hipotezi H1b želim preveriti, če je prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja enaka, večja ali nižja pri ženskah in moških. Zato sem uporabila t-test (analizo varianc za neodvisna vzorca), kjer preverim, če je povprečna ocena spremenljivke prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja pri moških različna od povprečne ocene iste spremenljivke pri ženskah. V spodnji tabeli 4 so predstavljene skupinske statistike. Razvidno je, da je povprečna ocena prisotnosti samoiniciativnosti pri moških nekoliko višja kot pri ženskah. Prav tako so vrednosti znotraj moških anketiranih bolj razpršene (standardni odklon: 0,86) kot pri ženskah (standardni odklon: 0,66).

Tabela 4: Skupinske statistike glede na spol

SPOL		N	Povprečna ocena	Standardni odklon	Napaka standardnega odklona
SAMOINICIATIVNOST	Moški	26	3.6496	.86621	.16988
	Ženski	75	3.4806	.66586	.07689

Vir: Lastno delo.

Z Levenovim testom preverim enakost ali neenakost varianc. Iz spodnje tabele 5 razberem, da je stopnja značilnosti 0,225 (je večja od 0,05 ( $p > 0,05$ )) in predpostavlja, da je prisotna enakost med variancama. Ker se predpostavlja enakost varianc, znaša stopnja značilnosti t-testa 0,306 ( $p > 0,05$ ), zato lahko potrdim hipotezo H1b, saj ne morem trditi, da obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na spol. Hipotezo lahko na podlagi vzorčnih podatkov potrdim, kljub temu da skupinska statistika prikazuje razliko v povprečnih ocenah med spoloma, saj t-test predvideva, da so te razlike lahko posledica slučajnih vplivov, kar pomeni, da med spoloma ni značilnih razlik v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.

Tabela 5: T-test enakosti povprečnih ocen (hipoteza H1a)

	Levenov test enakosti varianc		t-test za enakost povprečnih ocen						
	F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti. (2-stranska)	Razlika povprečnih ocen	Razlika napake standardnega odklona	95% Interval zaupanja	
								Spodnja	Zgornja
Enakost varianc je predpostavljena	1.493	.225	1.029	99	.306	.16902	.16425	-.15690	.49493
Enakost varianc ni predpostavljena			.906	35.784	.371	.16902	.18647	-.20923	.54727

Vir: Lastno delo.



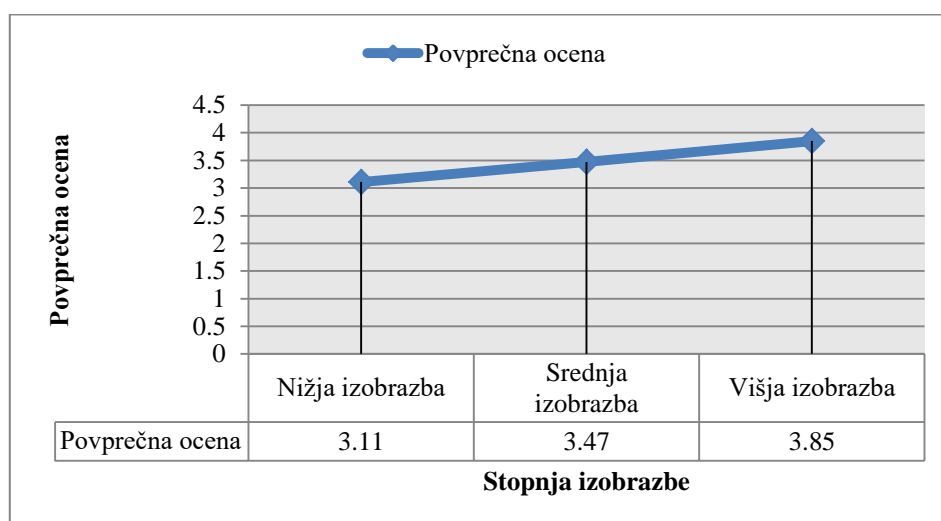
Prav tako je druga hipoteza sestavljena še iz dveh pod hipotez, ki trdita, da ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na delovna mesta ter H2a izobrazbe in H2b pozicije v organizaciji. S prvo pod hipotezo želim preveriti, če obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja in stopnjo izobrazbe, zato sem izobrazbo razdelila v tri skupine, in sicer 1. nižja izobrazba (osnovna šola, srednja poklicna in štiriletna srednja šola), 2. srednja izobrazba (višja in visoka šola) ter 3. višja izobrazba (univerzitetna izobrazba in doktorat). V spodnji tabeli 6 je prikazano gibanje frekvenc v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na stopnjo izobrazbe. Razvidno je, da se anketirani z višjo izobrazbo bolj pogosto poslužujejo tega pristopa kot tisti z nižjo doseženo izobrazbo. Povprečna ocena anketiranih z višjo izobrazbo znaša 3,85, anketirani s srednjo izobrazbo imajo povprečno oceno 3,47 in tisti z nižjo imajo povprečno oceno 3,11.

Tabela 6: Prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja po skupinah izobrazbe

		Izobrazba po skupinah			Skupaj
		Nižja izobrazba	Srednja izobrazba	Višja izobrazba	
SAMOINICIATIVNOST	Nikoli	9	1	0	5
	Redko	3	21	3	14
	Včasih	6	35	71	57
	Pogosto	4	10	13	27
	Vedno	0	0	1	1
Skupaj		22	67	88	104

Vir: Lastno delo.

Slika 10: Gibanje povprečne ocene prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Lastno delo.

Pri preverjanju te hipoteze sem izvedla analizo variance ANOVA, ki ugotavlja, med katerimi skupinami se pojavijo statistično pomembne razlike. Tabela 7 prikazuje stopnjo značilnosti F-testa  $p = 0,002$  ( $p < 0,05$ ) in na podlagi vzorčnih podatkov potrjuje hipotezo H2a, da obstajajo razlike med prisotnostjo samoiniciativnega preoblikovanja in stopnjo izobrazbe. Pri stopnji značilnosti 0,002 obstajajo statistično značilne razlike med preučevanima spremenljivkama.

Tabela 7: ANOVA – izobrazba

	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	6.326	2	3.163	6.769	.002
Znotraj skupin	45.793	98	.467		
Skupaj	52.119	100			

Vir: Lastno delo.

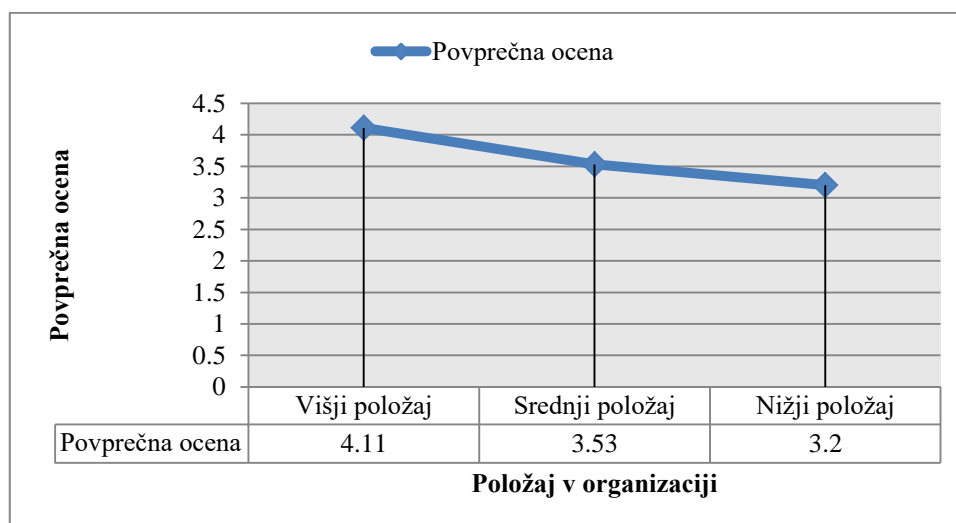
Tudi pri testiranju hipoteze glede razlik v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja in položaja v organizaciji sem uporabila analizo varianc ANOVA. Položaj v organizaciji sem najprej razdelila v tri skupine, in sicer: 1. višji položaj (višji in srednji management), 2. srednji položaj (nižji management in strokovna dela) ter 3. nižji položaj (administracija in izvajalci delovnih nalog). Povprečna ocena prve skupine znaša 4,11 in je najvišja med skupinami, povprečna vrednost 3,53 pripada drugi skupini ter tretja skupina z najnižjo pozicijo v organizaciji ima povprečno oceno 3,2. Glede na povprečne ocene opazim zmanjšanje prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja z nižanjem položaja v organizaciji. F-test z analizo varianc ANOVA je pokazal, da so med skupinami statistično značilne razlike. Kot je prikazano v tabeli 8, so razlike v variancah med skupinami velike, medtem ko so razlike v variancah znotraj skupin majhne. Hipotezo H2b lahko na podlagi vzorčnih podatkov potrdim pri stopnji značilnosti  $p = 0,001$  ( $p < 0,05$ ).

Tabela 8: ANOVA – položaj v organizaciji

	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	7.478	2	3.739	8.209	.001
Znotraj skupin	44.641	98	.456		
Skupaj	52.119	100			

Vir: Lastno delo.

Slika 11: Gibanje povprečne ocene prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja glede na položaj v organizaciji



Vir: Lastno delo.

Pri tretji hipotezi (H3: Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo) želim preveriti, kakšen vpliv ima samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta na zadovoljstvo. Ta vpliv bom preverila s pomočjo linearne regresije, s katero merimo odvisnost med odvisno (zadovoljstvo) in neodvisno spremenljivko (samoiniciativno preoblikovanje). Linearno regresijo sem izvedla z metodo enter, kar pomeni, da so hkrati vključene vse spremenljivke. Determinacijski koeficient znaša 0,258 in nam pove, da prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja pojasni 25,8% variabilnosti zadovoljstva. Korelacijski koeficient, ki opisuje moč linearne povezanosti, znaša 0,508 in pojasni, da je moč med odvisno in neodvisno spremenljivko pozitivna in srednje močna. Nato se z analizo varianc ANOVA preverja celoten regresijski model. Vrednost, označena s F v tabeli 9, pove, kakšen je regresijski model – manjša, kot je vrednost, boljši je regresijski model. F-test s stopnjo značilnosti 0,000 ( $p > 0,05$ ) pove, da obstaja linearna odvisnost med spremenljivkama.

Tabela 9: ANOVA – regresijski model

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1					
Regresija	9.285	1	9.285	35.036	.000 <sup>b</sup>
Ostanek	26.502	100	.265		
Skupaj	35.787	101			

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

b. Konstanta: Prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja

Vir: Lastno delo.

Ocena regresijskega koeficienta  $b=0,414$  pove, da če se prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja poveča za eno enoto, se zadovoljstvo na delovnem mestu poveča za 0,416 odstotnih točk. Iz tabele 10 je razvidno, da je koeficient statistično značilen pri stopnji značilnosti 0,000 ( $p > 0,05$ ). S tem lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno hipotezo in potrdim hipotezo, da prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Linearno regresijo med spremenljivkama lahko zapišemo kot:

$$\text{Zadovoljstvo} = 2,203 + 0,414 * \text{prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja.}$$

Tabela 10: Koeficienti linearne regresije pri preverjanju vpliva na zadovoljstvo

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	2.203	.252		8.727	.000
	Prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja	.414	.070	.509	5.919	.000

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

Vir: Lastno delo.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju me zanima, če ima prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta vpliv na stres, ki ga zaposleni doživijo na delovnem mestu. Ker gre za vpliv neodvisne spremenljivke (prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja) na odvisno spremenljivko (stres), bom ta vpliv analizirala s pomočjo linearne regresije. Z metodo enter sem zagotovila, da vse spremenljivke v model vstopajo hkrati. Determinacijski koeficient 0,024 pove, da prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja pojasni 2,4% variabilnosti odvisne spremenljivke – stresa. Zelo majhno vrednost ima tudi korelacijski koeficient ( $R=0,156$ ), ki nam pove, da je linearna povezanost med omenjenima spremenljivkama pozitivna in zelo šibka. Analiza varianc ANOVA je pokazala, da med preučevanima spremenljivkama ne obstaja linearna odvisnost, saj stopnja značilnosti F-testa znaša 0,117 ( $p > 0,05$ ). Koeficient ni statistično značilen in na podlagi vzorčnih podatkov ne morem trditi, da prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja vpliva na stres med zaposlenimi. V spodnji tabeli 11 so prikazani rezultati linearne regresije.

Tabela 11: Koeficienti linearne regresije pri preverjanju vpliva na stres

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	3.373	.353		9.544	.000
	Prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja	-.155	.098	-.156	-1.582	.117

a. Odvisna spremenljivka: Stres

Vir: Lastno delo.

#### 4.4 Diskusija rezultatov

Z analizo sem želela raziskati prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v Sloveniji ter njegov vpliv na zadovoljstvo in stres pri delu. Preučila sem tudi vpliv spremenljivk, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in položaj v organizaciji na prisotnost tega koncepta med zaposlenimi. Rezultati kažejo, da zaposleni v povprečju pogosto samoiniciativno preoblikujejo svoje delovno mesto. Zanimiva je ugotovitev, da je imela pri prvem sklopu vprašanj, kjer sem preverjala prisotnost tega koncepta, samoiniciativna oblika mišljenja največjo pogostost med zaposlenimi. V drugem sklopu sem želela raziskati, katera izmed sedmih oblik samoiniciativnega preoblikovanja je med zaposlenimi najbolj pogosta. Prevladala je oblika družbene širitve, ki se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje odnosov, ki pa je v prvem sklopu dosegla najmanjšo pogostost izmed vseh treh oblik samoiniciativnega preoblikovanja (nalog, mišljenja in odnosov). Najmanj pogosti obliki samoiniciativnega preoblikovanja, ki se ju v povprečju anketirani redko poslužujejo, sta umik in zmanjšanje delovnih nalog. Kljub temu da imata te dve obliki nekoliko negativen prizvok, ni vedno nujno, da negativno vplivata na zaposlene. Predvsem, kadar je prisotna preobremenjenost, lahko omenjeni obliki celo izboljšata produktivnost zaposlenih.

Z analizo sem ugotovila, da spremenljivka spol na mojih vzorčnih podatkih statistično ne vpliva na prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja, saj t-test dveh neodvisnih vzorcev ni pokazal statistično značilnih razlik med spoloma. Tako ne morem podpreti nobene od preteklih raziskav, v katerih so Petrou, Demerouti in Schaufeli (2016) ugotovili, da so moški bolj naklonjeni samoiniciativnemu preoblikovanju delovnega mesta kot ženske, ter avtorja van Hoof in van Hooft (2014), ki sta ugotovila ravno nasprotno rezultate. Prav tako sem na podlagi vzročnih podatkov ugotovila, da med prisotnostjo samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta in starostjo ni prisotnih razlik. Rezultat me ne preseneča,

saj menim, da je samoiniciativnost odvisna od osebnih značilnosti in ni pogojena s starostjo.

Na vzorčnih podatkih lahko potrdim hipotezo, da obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta in stopnjo izobrazbe. Iz rezultatov je razvidno, da se prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta s stopnjo izobrazbe veča, kar pomeni, da bolj izobraženi zaposleni pogosteje samoiniciativno preoblikujejo svoje delovno mesto kot manj izobraženi. Rezultat potrjuje raziskavo Rudolpha, Katz, Lavinge in Zacher (2017), ki so ugotovili, da je samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta pozitivno povezano z izobrazbo. Prav tako lahko na podlagi vzorčnih podatkov potrdim hipotezo, da obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja in položaja v organizaciji. Rezultati so pokazali, da višji, kot je položaj zaposlenega v organizaciji, bolj uporablja pristop samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta.

S pomočjo linearne regresije sem preučila vpliv samoiniciativnega preoblikovanja na zadovoljstvo pri delu. Na podlagi vzorčnih podatkov potrdim hipotezo, da samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher(2017) so v svojih raziskavah ugotovili, da ima samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivne posledice na zadovoljstvo, delovno uspešnost, boljše počutje in manjšo fluktuacijo zaposlenih z delovnega mesta. Z rezultati raziskave se strinjam, saj sem tudi sama v svoji magistrski nalogi prišla do enakega zaključka. Zaposleni, ki pogosteje samoiniciativno preoblikujejo svoje delovno mesto, so v povprečju bolj zadovoljni in ne želijo zamenjati svojega delovnega mesta. Wrzesniewski, Berg in Dutton (2010) menijo, da lahko samoiniciativno preoblikovanje dela postane stresno, če postane zaposleni preobremenjen z delom. S svojo raziskavo nisem odkrila statističnih značilnosti, da bi samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta vplivalo na stres pri zaposlenih.

Slika 12: Povezanost samoiniciativnega preoblikovanja s preučevanimi spremenljivkami



Vir: Lastno delo.

#### 4.5 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Raziskava je bila izvedena na podlagi majhnega priložnostnega vzorca ( $N = 102$ ), ki ni reprezentativen za celotno populacijo, torej za vse zaposlene v Sloveniji. Anketni vprašalnik so izpolnili prostovoljci, ki predstavljajo vzorčni okvir raziskave in ne celotne populacije. Za boljšo predstavnost menim, da bi moralo biti znotraj skupin (starost, položaj v organizaciji, spol in izobrazba) približno enako številko anketiranih. Na primer pri starostnih skupinah je bilo vključenih le 10% starejših od 56 let, zato teh 10% ne more predstavljati celotne generacije. V vseh vrstah demografskih značilnosti v raziskavi močno prevladuje ena skupina, zato menim, da rezultati ne odražajo realnega stanja. Tretja omejitev menim, da je možnost pristranskosti odgovorov. Ljudje želijo sebe prikazati v najboljši luči, zato včasih izbirajo zelene odgovore, ki pa niso nujno vedno resnični. Pri obravnavani tematiki se ljudje želijo prikazati kot samoiniciativni in iznajdljivi, da si svoje delovno mesto preoblikujejo glede na njihove želje, sposobnosti in vrednote. Ker je samoiniciativno preoblikovanje zelo podobno splošni samoiniciativnosti in proaktivnosti, kot so osebne inovacije, osebna iniciativa, sprememba nalog in državljansko vedenje, menim, da lahko ljudje koncept samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta zamešajo za druge podobne koncepte. Drugi koncepti stremijo predvsem k aktivnostim, ki dolgoročno prispevajo k izboljšanju ciljev celotne organizacije in ne samo izboljšanju ciljev posameznika in njegovega zaznavanja delovnega mesta.

Na temo samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta je bilo predvsem na tujem trgu izvedenih veliko raziskav, katerih rezultati si včasih tudi nasprotujejo. Na primer avtorja Zacher 2016 in Becker si pri vplivu starosti nasprotujeta, saj Zacher meni, da so starejši zaposleni manj dovzetni za samoiniciativno preoblikovanje kot pa mlajši. Beckerjeva raziskava pa je dobila ravno obratne rezultate, saj starost povezuje z izkušnostjo. Glede na to, da v svoji raziskavi nisem odkrila statistično značilnega vpliva prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta v povezavi s stresom, menim, da je to področje, ki bi se moralo v prihodnosti širše raziskati. Stres je tako pozitiven kot tudi negativen učinek samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, saj ga s tem konceptom lahko zmanjšamo in povečamo. Zanimivo bi bilo raziskati, kateri dejavniki stres povzročajo in kateri ga zmanjšujejo. Glede na to, da samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta ne zahteva dovoljenja nadrejenih, bi bilo zanimivo raziskati, kako ta koncept sprejemajo nadrejeni – so mu naklonjeni ali je nezaželen. V svoji magistrski nalogi sem ugotovila, da se z večanjem položaja v organizaciji veča tudi prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja dela. Zanimivo bi bilo podrobneje raziskati, katera področja samoiniciativnega preoblikovanja dela so bolj prisotna pri posameznih položajih zaposlenih. Menim, da je ta koncept smiselno širše raziskati tako iz vidika zaposlenih kot tudi nadrejenih. Glede na to, da je v slovenski literaturi še dokaj neraziskan, se mi zdi smiselna raziskava na našem trgu dela. Kultura, navade in vrednote se od države do države med seboj razlikujejo, zato ni smiselno posploševati rezultatov raziskav v tujini na zaposlene v Sloveniji. Na splošno pa ima koncept samoiniciativnega preoblikovanja

veliko različnih možnosti za nadaljnje raziskave, saj ga lahko povežemo z različnimi drugimi koncepti in opazujemo vplive različnih spremenljivk.

#### **4.6. Priporočila za organizacije**

Zaposleni so eden izmed najpomembnejših gradnikov organizacij, le-ti lahko znatno vplivajo na njihov uspeh. V današnjem konkurenčnem okolju je za organizacije ključno, da pridobivajo in obdržijo visoko usposobljeni kader. Slednji predstavlja zaposlene, ki so visoko motivirani, zvesti, predani in na splošno zadovoljni s svojim delovnim mestom (Almıaçık, Almıaçık, Akçin & Erat, 2012). Da pa se zaposleni lahko na svojem delovnem mestu razvijejo, morajo imeti možnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, kjer svoje vire in zadolžitve preoblikujejo glede na lastne zmožnosti in vrednote. Kljub temu da samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta ne potrebuje odobritve s strani drugih deležnikov v organizaciji, je pomembno, da zaposlene nadrejeni, sodelavci in drugi v organizaciji spodbujajo k temu in morda tudi nagrajujejo. Zaposleni si lahko delovno mesto samoiniciativno preoblikujejo preko preoblikovanja nalog, odnosov in mišljenja. Organizacije in njihovi delovni pogoji in odnosi so ključni pri tem, kako se zaposleni odloči samoiniciativno preoblikovati svoje delovno mesto. Rudolph, Katz, Lavinge in Zacher (2017) menijo, da je s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta pozitivno povezana avtonomija delovnega mesta. Torej več avtonomije, kot ima zaposleni, bolj bo samoiniciativno preoblikoval svoje delovno mesto. Prav tako je s samoiniciativnim preoblikovanjem zaposlenega povezana tudi preobremenjenost na delovnem mestu. Prevelike delovne obremenitve povzročijo, da zaposleni zmanjša ovirajoče zahteve in poveča delovne vire, ki bi mu delo olajšali (Bakker & Demerouti, 2016). Zaposleni lahko samoiniciativno preoblikuje svoje delovno mesto tako, da razširi ali zmanjša obseg svojih delovnih nalog, sklepa nove odnose z drugimi ljudmi z namenom boljših interakcij v prihodnosti. Prav tako je organizacija delovnih nalog del samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, kjer zaposleni določajo prioritete svojim nalogam in si delovni prostor optimalno organizirajo. Z uporabo in učenjem novih tehnologij in postopkov se zaposleni lahko bolje prilagodijo svojemu delu in povečajo svojo produktivnost. Samoiniciativno si zaposleni lahko delo preoblikuje tudi s pozitivnim razmišljanjem in lastno miselno motivacijo. Nekateri zaposleni se zaradi preobremenjenosti duševno ali fizično umaknejo iz določenih situacij ali odnosov.

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta prinaša tako pozitivne kot tudi negativne učinke na zaposlene in tudi na organizacije. Večja produktivnost, boljše počutje, boljša delovna izkušnja in večji pomen dela so le nekateri od pozitivnih učinkov, ki jih ima samoiniciativno preoblikovanje na zaposlenega. Povzroči pa lahko tudi stres, izogibanje odgovornostim in večanje napak. Za organizacije je pomembno, da se cilji samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta skladajo tudi s cilji organizacije, saj ji lahko v nasprotnem primeru to škoduje. Ker sem v magistrski nalogi prišla do ugotovitve, da zaposleni v Sloveniji pogosto samoiniciativno preoblikujejo svoje delovno mesto, je



bistvenega pomena, da nadrejeni in drugi v organizaciji razumejo ta koncept in njegove možne učinke na zaposlene in organizacijo. Pomembno je, da organizacija ustvarja ugodne delovne razmere, kjer se lahko zaposleni razvijajo in izboljšujejo svoje delo s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta. Zaposleni so bolj zadovoljni tudi, kadar so odnosi v organizaciji dobri, zato je pomembna podpora nadrejenih in sodelavcev, saj se tako zaposlen počuti bolj pripadajočega organizaciji. Pripadnost k organizaciji pa lahko tudi povzroči, da zaposleni sledijo skupnim ciljem organizacije. Menim, da je za organizacije pomembno, da so seznanjeni s samoiniciativnim preoblikovanjem svojih zaposlenih, predvsem pri pomembnejših področjih dela. Tako lahko zaposlenega motivirajo in spodbujajo, hkrati pa mu lahko priskočijo na pomoč, kadar opazijo, da naleti na težave. Posledično lahko zaposleni v takšnem delovnem okolju bolj učinkovito samoiniciativno preoblikuje svoje delovno mesto in poveča svojo ter organizacijsko uspešnost.

## **SKLEP**

Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta je koncept, s katerim zaposleni svoje delovno mesto preoblikujejo glede na svoje zmožnosti, preference in vrednote. Obstajajo tudi številni podobni koncepti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, kot so na primer osebne inovacije, osebna iniciativa, sprememba nalog in državljansko vedenje. Omenjeni koncepti se od preučevanega koncepta razlikujejo predvsem po tem, da so bolj usmerjeni v doseganje dolgoročnih ciljev organizacije, medtem ko so zaposleni pri samoiniciativnem preoblikovanju bolj usmerjeni v doseganje lastnih ciljev in ne nujno ciljev organizacije. Za preučevani koncept je značilno tudi, da lahko zaposleni sam s svojo iniciativo preoblikuje delovno mesto, brez dovoljenja in pomoči nadrejenih ali drugih v organizaciji (Tims, Bakker & Derks, 2012). Werzesniwski in Dutton (2001) menita, da lahko zaposleni svoje delovno mesto preoblikuje s preoblikovanjem nalog, odnosov in mišljenja. S preoblikovanjem nalog lahko glede na svoje preference prilagaja obseg ali vrsto obveznosti. Pri oblikovanju odnosov lahko določa vrsto in intenzivnost interakcij z drugimi deležniki v organizaciji, medtem ko lahko pri preoblikovanju mišljenja s svojim mišljenjem spreminja svoje zaznave glede delovnega mesta (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

V tuji literaturi prevladujeta dva modela samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Model po Wrzesniewski in Dutton zagovarja, da obstajajo tri vrste samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta, in sicer preoblikovanje nalog, odnosov in mišljenja. V modelu avtorici preučujeta vpliv motivacije na preoblikovanje delovnega mesta ter kako zaposleni zaznavajo priložnosti za preoblikovanje v organizaciji. Največji motivatorji za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta so nepotešene potrebe po nadzoru in pomenu delovnega mesta, potrebe po pozitivni samopodobi in potreba po interakciji z drugimi. Ljudje se za samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta odločajo zaradi različnih zaznav, ki jih imajo o svojem delovnem mestu. Nekateri

zaposleni delo preoblikujejo zaradi finančnega, kariernega vidika ali vidika osebnega zadovoljstva (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pri drugem modelu gre za model delovnih zahtev in virov po avtorjih Tims in Bakker. Le-ta predpostavlja, da je delovno okolje sestavljeno iz delovnih virov in delovnih zahtev, ki vplivajo na počutje zaposlenega v organizaciji. Tako zaposleni preoblikujejo svoje delovne zahteve in delovne vire na podlagi lastnih preferenc, in sicer tako, da (1) povečajo stopnjo razpoložljivih delovnih virov, (2) povečajo delovne zahteve in (3) zmanjšujejo delovne zahteve. Čeprav se zmanjševanje delovnih zahtev sliši nekoliko negativno, so lahko zahteve tako ovirajoče in frustrirajoče kot tudi pozitivne in zaposlenim predstavljajo izzive in osebno rast (Tims & Bakker, 2010). V magistrski nalogi predstavim tudi sedem oblik samoiniciativnega preoblikovanja, ki vključujejo lastnosti obeh zgoraj omenjenih modelov. Na samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta vplivajo številni dejavniki, kot so značilnosti delovnega mesta, osebne ter demografske značilnosti. Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta ima tako pozitivne učinke kot tudi negativne, ki pa so lahko dolgoročni kot tudi takojšni. Med pozitivne učinke samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta spadajo povečana delovna produktivnost, izboljšana delovna izkušnja in izboljšano splošno počutje zaposlenega na delovnem mestu (Bruning & Campion, 2019). Poveča se tudi zadovoljstvo ter zmanjša fluktuacija zaposlenih z delovnega mesta (Rudolph, Katz, Lavinge & Zacher, 2017). Med glavne negativne učinke spadajo predvsem preobremenjenost, stres, izogibanje odgovornosti in prisotnost napak (Wang & Demerouti, 2016).

Eden izmed pozitivnih učinkov samoiniciativnega preoblikovanja je zadovoljstvo, kar sem pri samoiniciativnem preoblikovanju svojega delovnega mesta izkusila tudi sama. Zato sem le-tega povezala s konceptom zadovoljstva. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo številni delovni dejavniki. Herzberg (1974) je z dvofaktorsko teorijo oblikoval dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo (motivatorji) in nezadovoljstvo (higieniki) na delovnem mestu. Na zadovoljstvo poleg delovnih dejavnikov vplivajo tudi drugi, kot so osebnost, vrednote in družbeni vplivi.

Prav tako sem s samoiniciativnim preoblikovanjem svojega delovnega mesta občutila povečanje stresa na delovnem mestu, ki pa je tudi eden izmed negativnih učinkov tega koncepta. Na delovnem mestu se pojavlja, kadar se zaposleni srečuje s konflikti, dvoumnostjo ali preobremenjenostjo v delovnih vlogah. Prav tako lahko nastane zaradi slabih odnosov na delovnem mestu. Stres lahko zaposlenemu povzročijo organizacijske omejitve, kot so delovno okolje, plača, delovni čas, zahteve in viri. Zaposleni pa lahko imajo tudi različne zahteve in pričakovanja (delovna obremenitev in vrednote), ki niso izpolnjena ter vodijo v povečanje stresa. Stresne situacije povzroči tudi konflikt med delom in družino, ki vsebuje nezdržljiva pričakovanja in prenos frustracij iz enega področja na drugo. Stres lahko povzroči tako vedenjske, fizične in psihične napore (Spector, Chen & O'Connell, 2000).

Na podlagi teoretičnega okvira sem oblikovala anketni vprašalnik, ki zajema samoiniciativno preoblikovanje, njegove oblike ter koncepta zadovoljstva in stresa. Anketni vprašalnik sem objavila na spletni strani [www.ika.si](http://www.ika.si), kjer je bil objavljen dva tedna in ga je rešilo 105 oseb (3 osebe so anketni vprašalnik rešile delno). Nato sem s pomočjo statističnega programa IBM SPSS 22 analizirala raziskovalna vprašanja in hipoteze. S prvim raziskovalnim vprašanjem, kjer sem preverjala, kakšna je prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v Sloveniji, sem ugotovila, da se anketirani v povprečju pogosto poslužujejo koncepta (povprečna ocena 3,52). Koncept sem razdelila na preoblikovanje nalog, mišljenja in odnosov, kjer je največjo povprečno oceno doseglo preoblikovanje mišljenja. Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem želela analizirati, katera izmed oblik je najbolj pogosta. Rezultati kažejo, da anketirani v povprečju najbolj pogosto samoiniciativno preoblikujejo odnose z družbeno širitvijo, ki vključuje preoblikovanje odnosov z namenom boljših interakcij. Zanimiva je ugotovitev, da so anketirani v prvem sklopu trditev imeli večjo povprečno oceno pri preoblikovanju mišljenj, v drugem sklopu trditev pa je bila povprečna ocena večja pri družbeni širitvi, ki spada pod samoiniciativno preoblikovanje odnosov. Pri raziskovalnem vprašanju, če prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta vpliva na stres, nisem odkrila statistične značilnosti, da bi preučevani koncept imel vpliv na stres.

Pri hipotezah sem želela ugotoviti, kako številni demografski dejavniki vplivajo na prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja pri zaposlenih. Vse zastavljene hipoteze sem s pomočjo raziskave tudi potrdila. Pri prvi hipotezi sem preverjala, da ne obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na starost in spol. Pri obeh dejavnikih ni prisotne statistične značilnosti, da bi se anketirani razlikovali glede na spol ali starost. Pri drugi hipotezi sem preverjala, če obstajajo razlike v prisotnosti samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta glede na izobrazbo in položaj v organizaciji. Pri teh dveh dejavnikih je analiza odkrila statistične značilnosti, da razlike obstajajo. Pri dejavniku izobrazbe rezultati kažejo, da se z večanjem izobrazbe večja tudi prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta. Prav tako se pri dejavniku položaja zaposlenega v organizaciji prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja večja z večanjem položaja v organizaciji. S tretjo hipotezo sem želela raziskati, če samoiniciativno preoblikovanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Hipotezo sem z analizo potrdila, kar pomeni, da ima samoiniciativno preoblikovanje pozitiven vpliv na zadovoljstvo. Zaposleni so z večjo prisotnostjo samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta z delovnim mestom bolj zadovoljni in imajo manjšo željo po zamenjavi delovnega mesta.

Seveda pa moram omeniti, da ima raziskava številne omejitve. V raziskavo je vključenih premalo anketiranih, da bi rezultate lahko posplošila na vse zaposlene v Sloveniji. Prav tako je možna prisotnost pristranskosti rezultatov, predvsem zaradi narave anketnega vprašalnika, kjer se morajo anketirani samooceniti. Koncept samoiniciativnega preoblikovanja je na tujem trgu že širše raziskan, vendar še vedno obstaja veliko prostora

za nadaljnje raziskave in povezave z drugimi koncepti. Predvsem pa menim, da bi bilo smiselno koncept širše raziskati na slovenskem delovnem trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alegre, I., Mas-Machuca, M. & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395.
2. Alnıaçık, Ü., Alnıaçık, E., Akçın, K. & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.*, 58, 355–362.
3. Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151–169.
4. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
5. Bakker, A. & Demerouti, E. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
6. Bakker, A., Demerouti, E. & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
7. Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
8. Becker, G. (1975). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
9. Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2013). *Job Crafting and Meaningful Workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
10. Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2017). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* Theory-to-practice briefing, Ross School of Business, University of Michigan.
11. Bowling, N. & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences and potential interventions. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 221–238.
12. Bruning, P. & Campion, M. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2).
13. Bruning, P. & Campion, M. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons* 62(5), 625–635.

14. Clegg, C. & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321(319).
15. Coovert, M. & Thompson, L. (2003). Technology and workplace health. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology*, 221–241.
16. Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work related stress*. Luxembourg City: Office for Official Publications of the European Communities.
17. Čuk, J. & Klanjšek, U. (2020). Delovno aktivno prebivalstvo, Slovenija, november 2019. *Statistični urad Republike Slovenije* Pridobljeno 22. januarja 2020 iz: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8621>.
18. Demerouti, E., Bakker, A. & Halbesleben, J. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469.
19. Dollard, M., Dormann, C. & Idris, M. (2019). *Psychosocial safety climate: A new work stress theory*. Switzerland: Springer Nature.
20. Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 39–63.
21. Gashi, D. & Mihelič, K. (2018). *The roles of self-efficacy and leader-member exchange in the relationship between job crafting and work-self facilitation: A moderated mediation model*. Ljubljana: Faculty of Economics.
22. George, J. & Jones, G. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior (Fifth edition)*. Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
23. Glazer, S. & Beehr, T. (2005). Consistency of the implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 467–487.
24. Glazer, S. & Cong, L. (2017). Work, stress, coping and stress management. *Organizational and Institutional Psychology*.
25. Grant, A. & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
26. Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
27. Hershcovis, M. (2011). "Incivility, social undermining, bullying ... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499–519.
28. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
29. Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29.
30. Hood, E. (2019). The Dark Side of Job Crafting: Exploring the Implications of Job Crafting in the Hidden Realm. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1).
31. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.

32. Kooij, D., Tims, M. & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of Job crafting. *Aging workers and the Employee-Employer relationship*, 145–161.
33. LePine, J., Podsakoff, N. & LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationship among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
34. Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. (I. R. Chicago, Ured.) In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*.
35. Mohammad Mosadegh Rad, A. & Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between manager's leadership style and employee's job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28.
36. Oldham, G. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.
37. Peters, L. & O'Connor, E. (1980). Situational constraints and work outcome: The influence of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391–397.
38. Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2016). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 470–480.
39. Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480.
40. Pintar, J. & Mihelič, K. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and Business Review*, 17, 49–70.
41. Rudolph, C., Katz, I., Lavinge, K. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
42. Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. (2010). *Gain spirals of resources and work engagement*. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), New York: Work engagement: A handbook of essential theory research.
43. Scheibe, S., Moghimi, D. & W. Van Yperen, N. (2017). *Job crafting in aging employees*. The Netherlands: University of Groningen, Department of Psychology.
44. Schein, E. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of role innocation. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 521–530.
45. Sharma, S. & Vashisht, R. (2018). Job crafting measures of mid career employees in higher education institutions. *International Journal of Management*, 9, 29–36.
46. Singh, V. & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30, 305–315.
47. Slemp, G. & Vella-Brodrick, D. (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.

48. Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oak:Sage Publications, Inc.
49. Spector, P., Chen, P. & O'Connell, B. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211–218.
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Delovno aktivno prebivalstvo, Slovenija, november 2019*. Pridobljeno 22. januarja 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8621>.
51. Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management (3.ed)*. Detroit:Routledge Publishing.
52. Straw, B. & Boettger, R. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534–559.
53. Tepper, B. & Henle, C. (2011). A case for recognizing distractions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 487–498.
54. Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12–20.
55. Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
56. Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230–240.
57. van Hoof, M. & van Hooft, E. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 348–359.
58. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons..
59. Wang, H.-J. & Demerouti, E. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S.K. Parker & U.K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work*. London: Routledge.
60. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
61. Wrzesniewski, A., Berg, J. & Dutton, J. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88.
62. Wu, C.-H. & Li, W.-D. (2017). Individual differences in proactivity: A developmental perspective. In S.K. Parker & U.K. Bindl (Eds.). *Proactivity at work: Making things happen in organizations*, 226–257. New York: Taylor & Francis.

63. Zacher, H., Hacker, W. & Frese, M. (2016). Action regulation across the adult lifespan (ARAL): A meta-theory of work and aging. *Work, Aging and Retirement*, 2, 286–306.
64. Zhang, F. & Parker, S. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.



## **PRILOGA**

## PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Nuša Orličnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V sklopu magistrske naloge želim raziskati prisotnost samoiniciativnega preoblikovanja delovnega mesta med zaposlenimi v Sloveniji ter vpliv tega koncepta na zadovoljstvo in stres pri delu. Vaše sodelovanje bo ključno prispevalo k izvedbi moje raziskave.

Anketa je popolnoma anonimna, čas izpolnjevanja traja približno 6 minut. Pridobljene podatke bom uporabila zaupno in izključno samo za analizo svoje magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Koncept samoiniciativnosti preoblikovanja dela zajema zaposlenega kot proaktivnega akterja, ki z lastno spodbudo in pristopom oblikuje svoje delovne zadolžitve tako, da najbolj ustrezajo njegovim sposobnostim, ciljem, vrednotam. Pri tem zaposleni gleda na povečanje svojega zadovoljstva in ne nujno zadovoljstva organizacije. Naloge, odnosi in razmišljanja, ki jih zaposleni preoblikuje, NISO uradno zahtevani na delovnem mestu.

Spodnje trditve so povezane z vašim trenutnim delovnim mestom in **niso uradno zahtevane** na vašem delovnem mestu. Pozorno preberite vsako trditev in označite, kakšna je pogostost spodaj opisanih aktivnosti.

Na svojem delovnem mestu:

	1 (nikoli)	2 (redko)	3 (včasih)	4 (pogosto )	5 (vedno)
Spreminjam (povečujem/zmanjšujem) obseg aktivnosti/nalog, ki jih izvajam.					
Spreminjam vrsto nalog, ki jih izvajam.					
Uvajam nove pristope/procese z namenom izboljšanja dela.					
Uvajam nove naloge/pristope, ki se bolje skladajo z mojimi zmožnostmi, interesi in vrednotami.					
Razmišljam, kakšen pomen ima delo na moje življenje in cilje.					
Razmišljam, kakšen vpliv ima moje delo na uspeh organizacije.					
Sklepam nove interakcije z drugimi deležniki v organizaciji.					
Ponujam mentorstvo novo zaposlenim v					

organizaciji.					
Izvajam izključno samo tiste aktivnosti/naloge, ki so opredeljene v uradnem opisu mojega delovnega mesta.					
Imam veliko stopnjo avtonomije (svobode odločanja).					

Spodnje trditve so povezane s samoiniciativnim preoblikovanjem delovnega mesta (aktivnosti in zadolžitve, **ki niso zahtevane v uradnem opisu vašega delovnega mesta**). Pozorno preberite vsako trditev in označite, kakšna je pogostost spodaj opisanih aktivnosti.

Na svojem delovnem mestu:

	1 (nikoli)	2 (redko)	3 (včasih)	4 (pogosto)	5 (vedno)
povečam obseg svojega dela (nalog in odgovornosti).					
vkjučujem aktivnosti, ki izboljšujejo kakovost mojih rezultatov dela.					
vzpostavljam pozitivne socialne interakcije s sodelavci, nadrejenimi, strankami in drugimi pomembnimi deležniki.					
si prizadevam za izboljšanje komunikacije za boljšo interakcijo.					
aktivno sodelujem in spodbujam timske naloge in podnebje.					
zmanjšujem obseg svojih nalog in obveznosti zaradi prevelikega napora na delovnem mestu.					
svoje delovne naloge in odgovornosti prenesem na druge deležnike v organizaciji.					
svoj delovni prostor (psihični in fizični) si organiziram tako, da izboljšam svojo učinkovitost delovnih procesov.					
planiram in določam prioritete svojim delovnim nalogam.					
uporabljam nove tehnologije za izboljšanje organizacije, prioriternih nalog in olajšanje komunikacije.					
se učim novih tehnologij in procesov v organizaciji.					
se prilagodim situacijam v organizaciji, da izboljšam svojo delovno uspešnost.					
se aktivno motiviram in spodbujam na delovnem mestu.					
se miselno pripravim na delovne naloge					

in interakcije v organizaciji.					
se fizično in psihično umaknem iz situacije, da se izognem zahtevam in stresu na delovnem mestu.					
se izogibam določenim delovnim nalogam, da zmanjšam zahteve s strani nadrejenih.					
zmanjšujem obseg svojih nalog, če to vodi v boljšo produktivnost pri ostalih nalogah.					

Spodnje trditve so povezane s stresom na vašem delovnem mestu. Pozorno preberite vsako trditev in označite svojo stopnjo strinjanja s trditvijo.

Za moje delovno mesto je značilno:

	1 (sploh se ne strinjam)	2 (se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (se strinjam )	5 (popolno ma se strinjam)
prevelike zahteve na delovnem mestu					
prevelik obseg dela					
nadrejeni ne prepoznajo vloženega truda					
pogoste nadure					
preobremenjenost z delom					
premalo nadzora nad delom					
slabi medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi					
pomanjkanje komunikacije					

Spodnje trditve so povezane z zadovoljstvom na vašem delovnem mestu. Pozorno preberite vsako trditev in označite svojo stopnjo strinjanja s trditvijo.

	1 (sploh se ne strinjam)	2 (se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (se strinjam )	5 (popolno ma se strinjam)
Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom.					
V prihodnosti želim zamenjati delovno mesto.					
Dobro se razumem s sodelavci v organizaciji.					
Dobro se razumem z nadrejenimi v					

organizaciji.					
Počutim se pripadlega organizaciji.					
Menim, da moje delo pozitivno koristi organizaciji.					
Menim, da me ostali deležniki v organizaciji spodbujajo k proaktivnim pristopom k delu.					
Na svojem delovnem mestu lahko maksimalno izkoristim svoje zmožnosti in znanje.					
Počutim se cenjenega/o s strani sodelavcev in nadrejenih.					
Delovno mesto mi ponuja možnosti za rast in napredovanje.					

Spol

1. moški
2. ženski

Starost

1. do 23 let
2. 24–39 let
3. 40–55 let
4. 55–73 let

Najvišja dosežena izobrazba

1. osnovna šola
2. srednja poklicna šola (2- ali 3-letna )
3. štiriletna srednja šola
4. višja šola (1. bolonjska stopnja - diploma VŠ)
5. visoka šola (1. bolonjska stopnja -diploma UNI)
6. univerzitetna izobrazba (2. bolonjska stopnja – magisterij)
7. doktorat znanosti

Kakšen je vaš položaj v organizaciji?

1. višji management (predsednik, direktor)
2. srednji management (vodja področja, sektorjev)
3. nižji management (vodja oddelkov, skupin, izmen)
4. strokovna dela
5. administracija
6. izvajalec delovnih nalog