

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

JANI PINTAR



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV SAMOOBLIKOVANJA DELA NA ZAVZETOST IN  
PRIPADNOST: ŠTUDIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2015

JANI PINTAR

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Jani Pintar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vpliv samooblikovanja dela na zavzetost in pripadnost: študija zaposlenih v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 23. 3. 2015

Podpis avtorja:

## KAZALO

UVOD.....	1
1 SAMOObLIKOVANJE DELA .....	3
1.1 Predstavitev osnovnega koncepta .....	3
1.2 Umestitev koncepta v literaturo in primerjava s sorodnimi koncepti.....	5
1.2.1 Model značilnosti dela.....	5
1.2.2 Spreminjanje nalog .....	6
1.2.3 Osebna pobuda in proaktivno vedenje .....	7
1.2.4 Državljsko vedenje .....	8
1.3 Motivacijski vplivi na samooblikovanje dela .....	10
1.4 Pregled modelov samooblikovanja dela .....	11
1.4.1 Model samooblikovanja dela po Wrzesniewski in Dutton.....	11
1.4.1.1 Samooblikovanje nalog .....	12
1.4.1.2 Samooblikovanje odnosov .....	12
1.4.1.3 Samooblikovanje miselnega zaznavanja.....	13
1.4.2 Model samooblikovanja dela po Tims in Bakker.....	16
1.5 Posledice samooblikovanja dela .....	17
2 ZAVZETOST PRI DELU .....	18
2.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih .....	18
2.2 Posledice zavzetosti zaposlenih .....	19
3 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST .....	20
3.1 Opredelitev organizacijske pripadnosti.....	21
3.2 Trikomponentni model organizacijske pripadnosti .....	21
3.3 Posledice organizacijske pripadnosti .....	22
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA: ŠTUDIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI .....	24
4.1 Cilj in namen raziskave.....	24
4.2 Pregled dveh praktičnih primerov samooblikovanja dela.....	24
4.3 Opredelitev problema in hipotez raziskave .....	27
4.4 Zasnova raziskave in metodologija.....	29
4.4.1 Predstavitev vzorca.....	30
4.4.2 Predstavitev vprašalnika .....	30
4.4.3 Analitične metode.....	32

4.5	Rezultati raziskave.....	32
4.5.1	Značilnosti vzorca .....	33
4.5.2	Opisne statistike .....	36
4.5.3	Preverjanje hipotez.....	41
4.6	Diskusija .....	47
4.7	Priporočila za prakso .....	49
4.8	Omejitve raziskave .....	50
4.9	Priporočila za nadaljnje raziskave .....	50
	SKLEP.....	51
	LITERATURA IN VIRI .....	54

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model samooblikovanja dela po Wrzesniewski in Dutton .....</i>	15
<i>Slika 2: Starostna struktura anketirancev po letih (v %) .....</i>	33
<i>Slika 3: Značilnosti anketirancev glede na doseženo formalno izobrazbo .....</i>	34
<i>Slika 4: Značilnosti anketirancev glede na leta delovnih izkušenj (v %).....</i>	34
<i>Slika 5: Značilnosti anketirancev glede na vrsto sektorja (v %).....</i>	35
<i>Slika 6: Značilnosti anketirancev glede na delovno mesto .....</i>	35
<i>Slika 7: Dimenzija samooblikovanja nalog.....</i>	36
<i>Slika 8: Dimenzija samooblikovanja odnosov .....</i>	37
<i>Slika 9: Dimenzija samooblikovanja miselnega zaznavanja.....</i>	38
<i>Slika 10: Koncept delovne zavzetosti .....</i>	39
<i>Slika 11: Dimenzija emocionalne pripadnosti .....</i>	41
<i>Slika 12: Prikaz rezultatov testiranja hipotez .....</i>	48

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Umestitev koncepta samooblikovanja dela v literaturo in primerjava s sorodnimi koncepti</i> .....	9
<i>Tabela 2: Cronbach alfa</i> .....	41
<i>Tabela 3: Analiza variance (preverjanje hipoteze 1)</i> .....	42
<i>Tabela 4: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 1)</i> .....	42
<i>Tabela 5: T-test enakosti asimetričnih sredin (preverjanje hipoteze 2)</i> .....	43
<i>Tabela 6: Analiza variance (preverjanje hipoteze 3)</i> .....	43
<i>Tabela 7: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 4)</i> .....	44
<i>Tabela 8: Analiza variance<sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 4)</i> .....	44
<i>Tabela 9: Koeficienti<sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 4)</i> .....	45
<i>Tabela 10: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 5)</i> .....	46
<i>Tabela 11: Analiza variance<sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 5)</i> .....	46
<i>Tabela 12: Koeficienti<sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 5)</i> .....	47



## UVOD

Organizacije so vse bolj izpostavljene tekmovalnemu okolju, ki ga ustvarja močna konkurenca. Zaposleni lahko predstavljajo eno ključnih konkurenčnih prednosti, zato je za organizacijo bolj kot kadarkoli pomembno, da ima zaposlene, ki so zavzeti in imajo veliko voljo do dela, hkrati pa so predani organizaciji in njenim ciljem. Na ta način zaposleni pripomorejo k boljšemu delovanju organizacije in njenih rezultatov (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, str. 276), še posebej v negotovem okolju (Tims & Bakker, 2010, str. 2).

Tradicionalno so avtorji proučevali zadovoljstvo pri delu skozi predpostavko, da managerji oblikujejo delovno mesto za zaposlene (Tims & Bakker, 2010, str. 1), saj so bili zaposleni šteti kot pasivni udeleženci določenih oziroma predpisanih nalog na delovnem mestu, ki se jim je predpisovalo delovanje po točno določenem postopku. Delovna mesta so bila oblikovana s sistemizacijo, na katerih so zaposleni delovali v skladu s svojimi zmožnostmi (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 187). Zaradi zavedanja organizacij, da je njihov uspeh v veliki meri odvisen od uspešnosti zaposlenih, so si začele prizadevati dvigovati zadovoljstvo zaposleni.

V svoji magistrski nalogi opišem sodobni motivacijski koncept samooblikovanja dela<sup>1</sup> (angl. *Job crafting*) (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 179), ki govori o tem, kako si lahko zaposleni z lastno spodbujenim pristopom oblikujejo delo na način, da bo bolj pisano njim na kožo. Po mnenju številnih avtorjev samooblikovanje dela močno vpliva na počutje pri delu, delovno uspešnost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Tims, Bakker, & Derks, 2014, str. 10; Slemp & Vella-Brodrick, 2013, str. 139; Ghitulescu, 2006, str. 106).

Gre za proaktivni pristop zaposlenih, ki govori o spremembah na področju delovnih nalog, odnosov in miselnega zaznavanja dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 179). Samooblikovanje dela daje priložnost tistim, ki ne delajo na želenem področju. Še posebej lahko koristi ljudem, ki delajo v manj idealnih pogojih ali na delovnem mestu, ki ne daje velikega poudarka na zadovoljstvu pri delu (Kirkendall, 2013, str. 30).

**Namen magistrske naloge** je s pomočjo pregleda znanstvene literature predstaviti koncept samooblikovanja dela in njegovih posledic ter s tem prispevati k razumevanju prednosti koncepta za organizacije in zaposlene.

**Glavni cilj magistrske naloge** je s pomočjo teoretičnega pregleda znanstvene literature proučiti koncept samooblikovanja dela in ugotoviti, kakšen vpliv ima na zavzetost in pripadnost zaposlenih v Sloveniji. Za namen raziskave v teoretičnem delu poleg koncepta samooblikovanja dela proučim in predstavim tudi koncepta zavzetosti in pripadnosti.

---

<sup>1</sup> Glede na to, da se koncept v slovenski literaturi pojavlja šele v zadnjem času, uveljavljenega prevoda še ni. Kot možen prevod izvirnega angleškega izraza predlagam »samooblikovanje dela«, ki je uporabljen v celotnem besedilu.

Samooblikovanja dela želim predstaviti zaposlenim v Sloveniji in jim na ta način prikazati možnosti za povečanje osebnega zadovoljstva pri delu.

**Temeljna teza** magistrske naloge je, da prinaša samooblikovanje dela pozitivne posledice za zaposlene, oddelek in organizacijo kot celoto. Ključni izziv organizacij je imeti proaktivne zaposlene, ki so zavzeti in pripadni organizaciji, zato želim v magistrski nalogi raziskati enega od načinov, kako to doseči.

Pri izdelavi magistrskega dela v teoretičnem delu uporabim opisno oziroma deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, ki ne posega direktno v proučevane pojave, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira in sklepa povezave. Splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa temelji na poglobljenem teoretičnem pregledu in poznavanju znanstvene literature tujih avtorjev s področja samooblikovanja dela, objavljene v znanstvenih člankih, revijah, knjigah in na spletnih straneh. V magistrski nalogi uporabim tudi komparativno metodo in na ta način primerjam ugotovitve posameznih avtorjev, saj je s tem možno priti do novih spoznanj.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri glavna poglavja. V prvem poglavju predstavim osnovni koncept samooblikovanja dela, ga umestim v literaturo in primerjam s sorodnimi koncepti. V nadaljevanju opišem motivacijske vplive samooblikovanja dela in predstavim model po Wrzesniewski in Dutton (2001) ter model po Tims in Bakker (2010). Na koncu prvega poglavja opišem posledice samooblikovanja dela. V drugem poglavju opredelim koncept zavzetosti pri delu in predstavim posledice, ki jih prinašajo organizaciji zavzeti zaposleni. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi koncepta organizacijske pripadnosti, kjer sprva opredelim pojem, nato predstavim trikomponentni model pripadnosti in na koncu še posledice organizacijske pripadnosti.

Največjo dodano vrednost magistrskega dela predstavim v četrtem poglavju, kjer s pomočjo raziskave izvedem študijo na primeru zaposlenih v slovenskih organizacijah. Na začetku opredelim cilj in namen raziskave. Ker je smisel empirične raziskave povezovanje teorije in prakse, predstavim na podlagi osebnostrnega intervjuja dve kratki študiji primera samooblikovanja dela. V nadaljevanju opredelim problem in zastavim raziskovalne hipoteze. V naslednjem podpoglavju opišem zasnovo raziskave in metodologijo, kjer predstavim vzorec, vprašalnik in analitične metode. Nato s pomočjo statističnega programa SPSS preverim hipoteze in predstavim rezultate raziskave. Temu sledi diskusija, priporočila za prakso, predstavitev omejitev raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave. V sklepu povzamem glavne ugotovitve magistrske naloge.

# 1 SAMOUBLIKOVANJE DELA

Koncept samooblikovanja dela je bil prvič predstavljen leta 2001 s strani avtoric Wrzesniewski in Dutton. V slovenski literaturi do danes še ni moč zaznati prevoda angleškega termina »job crafting«, pri čemer lahko »job« pomeni »delo, posel ali služba«, »crafting« pa v dobesednem prevodu pomeni »obdelovati«. Ker je ta koncept moč razumeti kot posebno obliko proaktivnega vedenja, kjer zaposleni sprožijo spremembe na delovnem mestu z namenom povečanja zadovoljstva in smiselnosti dela (Demerouti, 2014, str. 237), uporabljam prevod samooblikovanje dela.

V nadaljevanju predstavim osnovni koncept, ga umestim v literaturo in primerjam s sorodnimi koncepti. Nato opišem motivacijske dejavnike, predstavim dva modela samooblikovanja dela in na koncu navedem še njegove posledice.

## 1.1 Predstavitev osnovnega koncepta

Samooblikovanje dela je obetaven, relativno še neraziskan pristop, zaposleni pa ga lahko potencialno uporabijo za izboljšanje osebnega počutja na delovnem mestu. Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 179) sta opisali koncept samooblikovanja dela kot fizične spremembe, ki jih zaposleni uvedejo v odnosu do svojih delovnih nalog, sodelavcev ali miselnega zaznavanja dela. Po njunem prepričanju lahko zaposleni na ta način izkusijo delo na drugačen način (2001, str. 186).

Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013, str. 82) so opredelili samooblikovanje dela kot preobrazbo dela, kjer zaposleni z lastnimi odločitvami krepijo smiselnost svojega dela. Tims in Bakker (2010, str. 4) opredelita koncept kot spremembe, ki jih zaposleni storijo, da uravnotežijo deovne zahteve (angl. *job demands*) in vire (angl. *job resources*) z lastnimi spretnostmi in potrebami. Gre za neformalni proces spreminjanja dela, ki se ga zaposleni poslužujejo, da svoje delo približajo lastnim vrednotam in interesom (Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2010, str. 114).

Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli in Hetland (2012, str. 74-76) definirajo samooblikovanje dela kot proaktivni pristop zaposlenih, ki vključuje:

- Iskanje virov (angl. *seeking resources*) – spraševanje po nasvetu sodelavce ali nadrejene, spraševanje po povratnih informacijah glede opravljenega dela in iskanje priložnosti za učenje.
- Iskanje izzivov (angl. *seeking challenges*) – iskanje dodatnih delovnih nalog in priložnosti za povečanje odgovornosti.
- Zmanjševanje potreb (angl. *reducing demands*) – vedenje, ki zmanjšuje čustveno in mentalno odvisnost od dela ter posledično zmanjšuje preobremenjenost.

Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 195) pravita, da je samooblikovanje dela ustvarjalni proces, ki ni nujno osredotočen v dobrobit rezultatov organizacije, temveč izhaja in vpliva na rezultate posameznika. Zaposleni si svoje delovno mesto oblikuje tako, da se prilaga lastni motivaciji, sposobnostim in interesom. Glavna značilnost opisanega koncepta je, da zaposleni na lastno pobudo spreminjajo delovno mesto z namenom povečanja osebnega zadovoljstva (Tims, Bakker, & Derks, 2012, str. 174; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013, str. 282), angažiranosti, prožnosti do dela in večje uspešnosti (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007, str. 1).

Na samooblikovanje dela vplivajo osebni in organizacijski dejavniki. Pod osebne dejavnike štejemo proaktivno osebnost, samoučinkovitost, kognitivno sposobnost ter samoregulacijo posameznika, medtem ko pod organizacijske dejavnike štejemo medsebojno odvisnost nalog, avtonomijo, nadzorniško podporo in socialne vezi (Chen, Yen, & Tsai, 2014, str. 22).

Samooblikovalci dela (angl. *job crafters*) so zaposleni, ki aktivno dopolnjujejo oziroma izboljšujejo svoje delo. Zaposleni lahko samooblikujejo delo na različne načine. Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 185) predstavita 3 oblike:

- **Samooblikovanje nalog** – zaposleni si lahko izberejo več ali manj delovnih nalog, razširijo ali skrajšajo področje obstoječih nalog, prilagodijo čas in trud, ki ga posvetijo posamezni nalogi, ali navsezadnje spremenijo proces spopadanja z nalogami.
- **Samooblikovanje odnosov** – gre za spreminjanje narave ali obsega interakcij s sodelavci. Zaposleni lahko vzpostavijo ali gojijo drugačne odnose z različnimi sodelavci. Z nekaterimi lahko preživijo več časa, medtem ko lahko z drugimi zmanjšajo interakcije ali se sploh ne družijo.
- **Samooblikovanje miselnega zaznavanja** – zaposleni lahko spremenijo ali izboljšajo miselno zaznavanje, ki ga imajo do opravljanja nalog, interakcij s sodelavci ali službe kot celote.

Zgoraj opisane oblike se med seboj ne izključujejo, temveč lahko zaposleni izvedejo katerokoli kombinacijo (Wrzesniewski et al., 2013, str. 283). Delo se lahko oblikuje v različnih vlogah, stopnjah avtonomije in ne glede na delovno dobo, zato je verjetno, da zaposleni sprožijo spremembe tudi pri najbolj omejenih ali rutinskih delih (Slemp & Vella-Brodrick, 2013, str. 127).

Samooblikovalci dela spreminjajo svoje delo znotraj začrtanih okvirjev delovnega mesta. To pomeni, da pri omenjenem konceptu ne govorimo o preoblikovanju dela v celoti, temveč gre le za spreminjanje določenih vidikov znotraj meja obstoječega delovnega mesta (Tims et al., 2012, str. 174). Gre za dolgoročni proces oblikovanja dela, za katerega je zaželeno, da se kontinuirano izvaja s strani zaposlenih (Petrou et al., 2012, str. 74).

Preoblikovanje delovnega mesta se izvaja s spremembami delovnih nalog ter odnosa do sodelavcev ali dela. Samooblikovanje dela predstavlja priložnost tistim, ki s svojim delom niso zadovoljni, saj lahko s samooblikovanjem miselnega zaznavanja mentalno ali vedenjsko izničijo negativne vidike obstoječega delovnega mesta (Kirkendall, 2013, str. 29) in s tem pozitivno vplivajo na lastno dožemanje delovnega mesta.

## **1.2 Umestitev koncepta v literaturo in primerjava s sorodnimi koncepti**

Ideja, da lahko zaposleni oblikujejo svoje delovno mesto, ni povsem nova. Koncepti, ki do določene mere sovpadajo s konceptom samooblikovanja dela, že obstajajo, a se v nekaterih vidikih bistveno razlikujejo med seboj. Tako se je v preteklih proučevanjih eksplicitno ali implicitno predvidevalo, da lahko to počno le zaposleni z visoko stopnjo avtonomije na delovnem mestu, s čimer se Wrzesniewski in Dutton ne strinjata (2001, str. 187). Nadalje se avtorji v proučevanjih ukvarjajo tudi z drugimi vidiki preoblikovanja delovnega mesta, kot so na primer ergonomske spremembe delovnega mesta (Danna & Griffin, 1999), česar v svoji magistrski nalogi ne proučujem, temveč se osredotočim na koncept, ki govori o samooblikovanju delovnih nalog, odnosov in miselnega zaznavanja dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 179).

Eden ključnih vidikov, ki razlikuje sorodne koncepte od samooblikovanja dela, je, da slednji ne predpostavlja le fizičnega spreminjanja nalog, temveč zajema tudi interakcije s sodelavci in kognitivne spremembe v odnosu do dela. Proces samooblikovanja dela ima tako globlje posledice, saj lahko zaposleni s spreminjanjem miselnega zaznavanja povečajo osmišljenost dela.

### **1.2.1 Model značilnosti dela**

Oblikovanje dela je že od nekdaj temelj proučevanja oziroma razumevanja, kako zaposleni doživljajo svoje delovno mesto. Ideja o preoblikovanju dela je bila implicitno omenjena že leta 1987 s strani Kulika, Oldhama in Hackmana (v Tims et al., 2012, str. 173). Hackman in Oldham sta leta 1976 in 1980 na temelju Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, zasnovala model značilnosti dela (angl. *Job characteristics theory*), ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Izpostavila sta tri psihološke okoliščine, ki imajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih na delovnem mestu, in sicer doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov (v Lipičnik, 1998, str. 169-170).

Zaposleni morajo kot prvo zaznati, da je delo potrebno opraviti, saj je to pomembno za njih ali sodelavce v organizaciji. Kot drugo morajo zaposleni čutiti občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo in nazadnje je zaželeno, da poznajo rezultate dela, s čimer lažje ovrednotijo svoje delo. Če katerikoli od zgoraj omenjenih elementov manjka, bosta

motivacija in zadovoljstvo pri delu bistveno nižja (Kulik, Odlham, & Hackman, 1987, str. 280).

Kulik et al. (1987, str. 293-294) so proučevali model značilnosti dela, kjer so govorili o ujemanju osebnostnih karakteristik, sposobnosti in potreb zaposlenega v povezavi z značilnostmi dela (t. i. osebnostno-okoljsko ujemanje). Izpostavili so, da dolgočasno in monotono delo zavira motivacijo za dobro opravljeno delo, medtem ko lahko zahtevno delo poveča motivacijo zaposlenih. Nadalje je bilo ugotovljeno, da je potrebno ambiciozne zaposlene dati na delovno mesto, ki jim bo omogočalo rast in razvoj, saj bodo lahko le tako nadalje razvijali svoj potencial. Navedli so, da raznolikost dela, avtonomija in odločevalna moč spodbujajo izzive za delo in večajo motivacijo.

Razlika samooblikovanja dela v primerjavi z zgoraj opisanim konceptom je, da pri modelu značilnosti dela odzivi zaposlenih izhajajo iz motivacijskega potenciala dela, medtem ko model samooblikovanja dela predpostavlja, da zaposleni aktivno ustvarjajo motivacijski potencial s preoblikovanjem elementov, ki tradicionalno sestavljajo delo (Ghitulescu, 2006, str. 61).

Pri konceptu značilnosti dela je vedno uporabljen pristop »od zgoraj navzdol«, kjer organizacije ustvarijo delovna mesta in nato izberejo zaposlene, ki bodo z znanjem, spretnostmi in sposobnostmi ustrezali delovnemu mestu. V glavni vlogi oblikovanja dela je tako vodstveni kader, ki s spreminjanem nalog spodbuja motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Na drugi strani v primeru samooblikovanja dela vedenje posameznikov ni spodbujeno s strani vodstvenega kadra ali organizacije, temveč je izključno v domeni zaposlenih (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 180). Lyons (2008, str. 25) pravi, da zaposleni niso nujno nagrajeni za samooblikovanje delovnega mesta s strani organizacij. V veliki meri te spremembe celo niso vidne ostalim, temveč le tistim, ki si samooblikujejo delo.

### **1.2.2 Spreminjanje nalog**

Aktivnosti, povezane s spreminjanjem nalog (angl. *Task revision*), lahko opredelimo kot aktivno sodelovanje zaposlenih pri spremembi napačno predpisanih procedur, delovnih opisov ali nepravilno opredeljenih vlog v organizaciji (Staw & Boettger, 1990, str. 537). Omenjena avtorja sta dokazala, da ljudje aktivno spreminjajo delovne naloge, še posebej, če so neposredno odgovorni zanje ali pa so te naloge ključnega pomena pri opravljanju določenega dela (1990, str. 534).

Nadalje Staw in Boettger (1990, str. 538) predpostavita, da je potrebno naloge ali postopke spreminjati občasno, saj bi pretirano spreminjanje le-teh privedlo do odpora zaposlenih, ki v povprečju ne marajo sprememb. Na drugi strani model samooblikovanja dela predvideva,

da gre pri omenjenih aktivnostih za kontinuiran proces in ne le za enkratni dogodek (Petrou et al., 2012, str. 74).

Implicitno lahko sklepamo, da aktivnosti zaposlenih v smeri spreminjanja delovnih nalog, postopkov ali organizacijskih vlog vplivajo le na izboljšanje organizacijske uspešnosti, saj bo slednje predpisano na nov oziroma pravilnejši način (Ghitulescu, 2006, str. 30). Na drugi strani model samooblikovanja dela predpostavlja, da spremembe, spodbujene s strani zaposlenih, niso nujno v skladu s cilji organizacije (Tims & Bakker, 2010, str. 3), temveč na organizacijsko uspešnost vplivajo tako pozitivni kot negativni učinki (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 187).

Zadnja primerjalna razlika med konceptoma je, da gre pri spreminjanju nalog za formalno spremembo napačno predpisanih ali zastarelih nalog oziroma postopkov, medtem ko gre pri modelu samooblikovanja dela za neformalne spremembe, ki niso nujno vidne ostalim v organizaciji (Lyons, 2008, str. 25).

### **1.2.3 Osebna pobuda in proaktivno vedenje**

Frese, Kring, Soose in Zempel (1996, str. 38) definirajo osebno pobudo (angl. *Personal initiative*) kot vedenjski sindrom, kjer zaposleni z lastnim pristopom dajejo pobude za delo in z lastnim udejstvovanjem presežejo formalne zahteve delovnega mesta. Torej govorimo o vedenju posameznikov, ki je v skladu s poslanstvom organizacije, ima dolgoročni fokus, je ciljno in akcijsko usmerjeno, odporno na ovire, samospodbujeno in proaktivno (1996, str. 38).

Zaposleni z močno osebno pobudo aktivno sodelujejo pri preoblikovanju dela, aktivno iščejo informacije in možnosti za napredek pri delu. Vedenje z osebnimi pobudami je v osnovi usmerjeno k reševanju problemov ter izboljšanju načina dela v organizaciji (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997, str. 140).

Proaktivno vedenje (angl. *Proactive behavior*) je vedenje, ki prevzema pobude za izboljšanje sedanjih razmer ali ustvarjanje novih. Proaktivni ljudje aktivno iščejo informacije in priložnosti za izboljšanje stvari, s čimer izzivajo »status quo«, namesto da se pasivno prilagajajo trenutnim razmeram (Crant, 2000, str. 436).

Čeprav sta osebna pobuda in proaktivno vedenje predpogoj za samooblikovanje dela, se v teoriji ločita glede na vpliv in izvor za tovrstno vedenje. Osebna pobuda in proaktivno vedenje se glede na zgornje definicije osredotočata na vedenju, ki je namenjeno reševanju problemov ali izboljšanju določenih organizacijskih postopkov, ki jih posamezniki dojemajo kot nefunkcionalne za organizacijo. Pri konceptu samooblikovanja dela pa osebna pobuda in proaktivno vedenje ne izhajata iz reševanja problemov, ampak predvsem

iz tega, da si zaposleni želijo spremeniti svoje delovno mesto zaradi izboljšanja osebnega zadovoljstva (Ghitulescu, 2006, str. 28).

#### **1.2.4 Državljsko vedenje**

Raziskave na področju delovne uspešnosti so se osredotočale tudi na koncept državljskega vedenja (angl. *Organization citizenship behavior*). Organ (1988, str. 4) definira državljsko vedenje kot posameznikovo vedenje, ki ni direktno določeno ali zaznано v sistemu nagrajevanja, temveč je diskretno in spodbuja učinkovito delovanje organizacije. Kot diskretno vedenje je mišljeno, da se lahko vsak posameznik odloči, ali bo to vedenje izvajal, saj le-to ni opredeljeno v zahtevah delovnega mesta.

Kasneje Organ (v Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 190) razširi definicijo na vedenje, ki pripomore k ohranjanju in krepitvi organizacijskega, socialnega in psihološkega okolja organizacije. S tem vedenje v dobrobit organizacije pridobi nove ideje za delovanje, pomaga drugim pri njihovem delu, spodbuja sodelovanje z ostalimi in pripomore h kakovostni izvedbi dela.

Državljsko vedenje je opredeljeno kot 1) prostovoljna pomoč drugim pri njihovih težavah, 2) spoštljiv in prijateljski odnos, ki zajema pripravljenost za prenašanje morebitnih konfliktov, hkrati pa stremi k pozitivnemu odnosu do sodelavcev, 3) zvestoba organizaciji, ki vsebuje promocijo organizacije tudi izven delovnega časa ter zvestobo tudi, ko organizaciji ne gre najbolje, 4) skladnost z organizacijo, ki vsebuje ponotranjenje poslanstva in vizije organizacije, 5) osebna pobuda, ki se nanaša na to, da posameznik sam prevzame stvari oziroma delovne naloge v svoje roke in le-te opravi bolje, kot se minimalno pričakuje od njega, 6) sodelovanje v organizaciji, tudi izven rednih predpisanih nalog ali zadolžitev, ter 7) razvijanje samega sebe v sklopu razvijanja lastnega potenciala, izboljšanja lastnih sposobnosti in spretnosti (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, str. 516-517, 524-525).

V primerjavi s samooblikovanjem dela je ključna razlika koncepta državljskega vedenja, da se le-ta osredotoča na pomoč ostalim v organizaciji in ekipnemu delovanju, zato je končni učinek za organizacijo vedno pozitiven. Na drugi strani se koncept samooblikovanja dela osredotoča na posameznika, ki spreminja delovne naloge in miselno percepcijo z namenom povečanja smiselnosti svojega dela, zato te aktivnosti nimajo vedno le pozitivnih učinkov na organizacijo. Pri konceptu samooblikovanja dela zaposleni na lastno željo spreminjajo svoje delo, da ga naredijo bolj smiselne in njim prijaznejše, neodvisno od učinkov na ostale zaposlene, medtem ko državljsko vedenje spodbuja altruistično delovanje (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 190).

Tabela 1: Umestitev koncepta samooblikovanja dela v literaturo in primerjava s sorodnimi koncepti.

Koncept in avtor	Definicija	Vpliv na samooblikovanje		
		Nalog	Odnosov	Miselnega zaznavanja
<b>Model značilnosti dela</b> (Hackman & Oldham, 1980)	Motivacija za delo je močno odvisna od značilnosti dela (zaposleni morajo doživljati pomembnost, čutiti odgovornost in poznati rezultate dela).	x		
<b>Spreminjanje nalog</b> (Staw & Boettger, 1990)	Zaposleni aktivno sodelujejo pri spremembi napačno predpisanih procedur, delovnih opisov ali nepravilno opredeljenih vlog v organizaciji.	x		
<b>Osebna pobuda</b> (Frese et al., 1996)	Vedenjski sindrom, kjer zaposleni z lastnim pristopom dajejo pobude za delo in z lastnim udejstvovanjem presežejo formalne zahteve delovnega mesta.	x		
<b>Proaktivno vedenje</b> (Crant, 2000)	Vedenje, ki prevzema pobude za izboljšanje sedanjih razmer ali ustvarjanje novih.	x		
<b>Državljsko vedenje</b> (Organ, 1988 in 1997; Podsakoff et al., 2000)	Posameznikovo vedenje, ki ni direktno določeno ali zaznano v sistemu nagrajevanja, je diskretno in spodbuja učinkovito delovanje organizacije.	x	x (implicitno)	
<b>Samooblikovanje dela</b> (Wrzesniewski & Dutton, 2001)	Fizične spremembe, ki jih zaposleni uvedejo v odnosu do svojih delovnih nalogah, miselne spremembe v percepciji do dela in spremembe v odnosu do sodelavcev.	x	x	x

Vir: B. E. Ghitulescu, *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*, 2006, str. 29.

### 1.3 Motivacijski vplivi na samooblikovanje dela

Na samooblikovanje dela vplivajo osebni in skupinski dejavniki. Osebni dejavniki vključujejo kognitivno sposobnost posameznika, proaktivno osebnost, samoučinkovitost in samoregulacijo zaposlenih, medtem ko skupinski dejavniki vključujejo projektno soodvisnost, avtonomijo, nadzorniško podporo ter socialne vezi, ki jih ponuja delovno mesto (Chen et al., 2014, str. 22). Razlogi za samoiniciativno spremembo dela so v veliki meri povezani z željo po napredovanju, željo po izboljšanju odnosa do zaposlenih ter željo po večjem zadovoljstvu pri delu (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 184).

Model samooblikovanja dela temelji na predpostavki, da je motivacija za samooblikovanje dela pogojena s strani posameznikov, kakor tudi iz priložnosti okolja oziroma delovnega mesta. Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 181) opredelita 3 motivacijske dejavnike, ki vplivajo na samooblikovanje dela:

- Potreba po nadzoru nad delom in smiselnostjo dela – v želji po obvladovanju dela je zaposlenim pomembno, da čutijo nadzor nad svojim delovnim mestom. V procesu spreminjanja dela si želijo povečati zanimanje za njihovo delo in izboljšati osebno motivacijo.
- Potreba po pozitivni samopodobi – zaposleni so motivirani za izboljšanje samopodobe. Ker je delo velik del lastne identitete, si ga oblikujejo tako, da ustreza njihovim potrebam.
- Potreba po socialnih interakcijah z ostalimi – samooblikovanje dela lahko obogati socialne interakcije in s tem počutje pri delu.

Zaposleni bodo imeli večjo motivacijo za preoblikovanje dela, v kolikor bodo čutili, da obstaja priložnost za to. Zaznana priložnost se nanaša na občutek svobode, ki ga imajo zaposleni pri svojem delu (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 183). Lu, Wang, Lu, Du in Bakker (2014, str. 148) izpostavijo vidik negotovosti, pri čemer trdijo, da bodo zaposleni v primeru negotovega okolja bolj motivirani za samooblikovanje dela, saj bodo v tem primeru imeli večjo željo po spremembi negotove situacije sebi v prid.

Model samooblikovanja dela definira dva dejavnika, ki vplivata na zaznavanje priložnosti iz značilnosti delovnega mesta, in sicer (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 184):

- Stopnja in oblika soodvisnosti nalog – slednje se nanaša na to, kako bodo spremembe pri opravljanju določene naloge vplivale na ostale naloge. Sklepamo lahko, da bodo zaposleni, ki imajo naloge z visoko stopnjo odvisnosti na ostale naloge, imeli manj svobode pri opravljanju svojega dela in posledično manj prostora za samooblikovanje dela. Na drugi strani bodo zaposleni, katerih opravljeno delo ne vpliva neposredno na delo ostalih, imeli več svobode za oblikovanje delovnega mesta.

- Stopnja nadzora vodstvenega kadra – avtonomnost pri delu bistveno povečuje možnosti za samooblikovanje dela. To pomeni, da bodo zaposleni, ki niso neposredno nadzorovani s strani vodstvenega kadra, čutili večjo možnost za oblikovanje dela.

Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 184-185) pravita, da je motivacija za samooblikovanje dela odvisna od osebnih lastnosti zaposlenih, saj se le-ti sami odločijo, ali si želijo sprememb. Od njihove lastne usmerjenosti je odvisno, ali si želijo delo opravljati na isti način ali si želijo novih metod, s čimer si posledično ustvarijo priložnosti za spreminjanje dela. Avtorici pravita, da so določeni zaposleni v organizaciji usmerjeni zgolj na opravljanje dela po liniji najmanjšega odpora, spet drugi posamezniki pa si želijo napredovanja in so posledično močneje motivirani za spreminjanje delovnega mesta.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na posameznikovo željo za samooblikovanje dela, je proaktivnost. Od proaktivnih zaposlenih se pričakuje intenzivnejše samooblikovanje dela, saj slednji prevzemajo pobude za izboljšanje sedanjih razmer, prepoznavajo priložnosti za spremembe, ukrepajo in vztrajajo, dokler ne pridejo do bistvenih sprememb (Tims & Bakker, 2010, str. 6).

## **1.4 Pregled modelov samooblikovanja dela**

Pri modelu samooblikovanja dela gre za individualni pristop, ki je spodbujen s strani zaposlenih. Posamezniki se samoiniciativno odločijo, kako in v kolikšni meri bodo izvajali fizične ali kognitivne spremembe. Gre za spontane spremembe, ki jih naredijo zaposleni, da ugodijo lastnim potrebam in ne nujno tudi potrebam organizacije. Najprej predstavim model samooblikovanja dela avtoric Wrzesniewski in Dutton (2001), nato pa še model avtorjev Tims in Bakker (2010).

### **1.4.1 Model samooblikovanja dela po Wrzesniewski in Dutton**

Model samooblikovanja dela, kot ga opisujem v magistrski nalogi, je bil prvič predstavljen leta 2001 s strani Wrzesniewski in Dutton, ki opredelita tri oblike samooblikovanja dela, in sicer samooblikovanje nalog (angl. *task crafting*), samooblikovanje odnosov (angl. *relational crafting*) in samooblikovanje miselnega zaznavanja (angl. *cognitive crafting*) (str. 185).

Predpostavka modela Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 187) je, da aktivnosti v zvezi s samooblikovanjem dela nimajo vedno pozitivnih učinkov na organizacijo, temveč vplivajo na individualne učinke zaposlenih, ki se odločijo samooblikovati delo. V nadaljevanju podrobneje predstavim oblike samooblikovanja dela, skozi katere v empiričnem delu proučim vpliv vsake izmed njih na zavzetost in pripadnost zaposlenih.

#### 1.4.1.1 Samooblikovanje nalog

Zaposleni lahko samooblikujejo naloge s spremembami v količini opravljenih nalog, s širitvijo ali krčenjem področja znotraj obstoječih nalog, ali z izborom različnih tipov nalog (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 185). To lahko storijo tako, da se samoiniciativno javijo pri nalogah, ki bolje ustrezajo lastnim interesom ali so jim bolj zanimive. Tako lahko zaposleni dodajajo ali opuščajo naloge, spremenijo naravo opravljanja nalog, spremenijo alokacijo časa, energije in pozornosti, ki jo posvetijo posamezni nalogi ali si spremenijo nabor odgovornosti, ki so predpisane v formalnem opisu delovnega mesta (Berg et al., 2013, str. 82).

Tradicionalno je bilo proučevano, da na povečanje smiselnosti dela vplivajo 3 značilnosti nalog (Kulik et al., 1987, str. 281):

- Raznolikost spretnosti (angl. *skill variety*) – stopnja, do katere delo zahteva vrsto različnih dejavnosti pri opravljanju dela in ki vključuje uporabo različnih znanj ter spretnosti osebe. Tako so ambiciozni ljudje bolj motivirani za naloge, ki zahtevajo več znanja ali spretnosti.
- Istovetenje z nalogo (angl. *task identity*) – stopnja, do katere delo zahteva dokončanje naloge od začetka do konca. Zaposleni delo opravljajo bolj skrbno in kvalitetno, če se z nalogo poistovetijo.
- Pomembnost naloge (angl. *task significance*) – stopnja, do katere delo bistveno vpliva na življenje drugih ljudi, ne glede na to, ali so ti ljudje posredno ali neposredno vpeti v organizacijo. Občutek pomembnosti naloge se poveča, če zaposleni vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo vpliv na boljše fizično ali psihično počutje ostalih ljudi.

Berg et al. (2013, str. 87) so za povečanje smiselnosti dela opredelili tri možnosti za samooblikovanje nalog:

- **Dodajanje nalog** (angl. *adding tasks*) – zaposleni lahko povečajo svoje zadovoljstvo pri delu s samoiniciativnim udejstvovanjem pri novih nalogah ali projektih, ki jih veselijo.
- **Osredotočenost na naloge** (angl. *emphasizing tasks*) – zaposleni lahko razporedijo svoj čas, energijo in pozornost različno med naloge in se osredotočijo na naloge, ki jih vidijo kot pomembnejše.
- **Preoblikovanje nalog** (angl. *redesigning tasks*) – zaposleni lahko preoblikujejo obstoječe naloge tako, da jih naredijo bolj smiselne.

#### 1.4.1.2 Samooblikovanje odnosov

Druga oblika samooblikovanja dela je povezana z oblikovanjem odnosov s sodelavci. V tem primeru lahko zaposleni spremenijo kvaliteto in/ali količino interakcij, ki jih imajo do ostalih zaposlenih, saj se sami odločijo, s kom in kako pogosto bodo vzdrževali stike ter

kako intenzivne odnose si želijo imeti s posamezniki (Berg et al., 2013, str. 87). Odnose je potrebno dobro poznati in jih nato oblikovati, da dobijo želeno stanje.

Medsebojni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, na izpolnjevanje delovnih nalog in na doseganje ciljev organizacije. Možina et al. (2002, str. 596) pravijo: »Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge [...]. Ali so pozitivni ali negativni, dobri ali slabi, prijetni ali neprijetni, je stvar našega presojanja.«

Lamovec (1993, str. 9) pravi: »Medosebni odnosi so temeljnega pomena za razvoj osebnosti, tako v emocionalnem, socialnem kot tudi intelektualnem smislu. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarimo svojo identiteto.« Avtor nadaljuje, da so dobri medosebni odnosi ključni pri poklicnem uspehu: »Celo poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, še vedno vključujejo stike s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.« (1993, str. 10).

Berg et al. (2013, str. 88) so za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu definirali tri povezave, s katerimi je možno samooblikovati odnose s sodelavci:

- **Grajenje odnosov** (angl. *building relationships*) – zaposleni lahko gradijo oziroma vzpostavijo odnose z ljudmi, ki jim dajejo občutek ponosa, dostojanstva in cenjenosti. Tako lahko z različnimi sodelavci gradijo različne odnose.
- **Preoblikovanje odnosov** (angl. *reframing relationships*) – zaposleni lahko spreminjajo naravo odnosov s sodelavci, da dosežejo nov ali bolj smiseln namen.
- **Poglabljanje odnosov** (angl. *adapting relationships*) – zaposleni lahko spremenijo obstoječe odnose s ponujeno pomočjo in podporo pri opravljanju dela zaposlenih. V zameno se pričakuje enako ravnanje tudi z druge strani. Z medsebojnim sodelovanjem se bodo odnosi poglobili in okrepili.

#### 1.4.1.3 Samooblikovanje miselnega zaznavanja

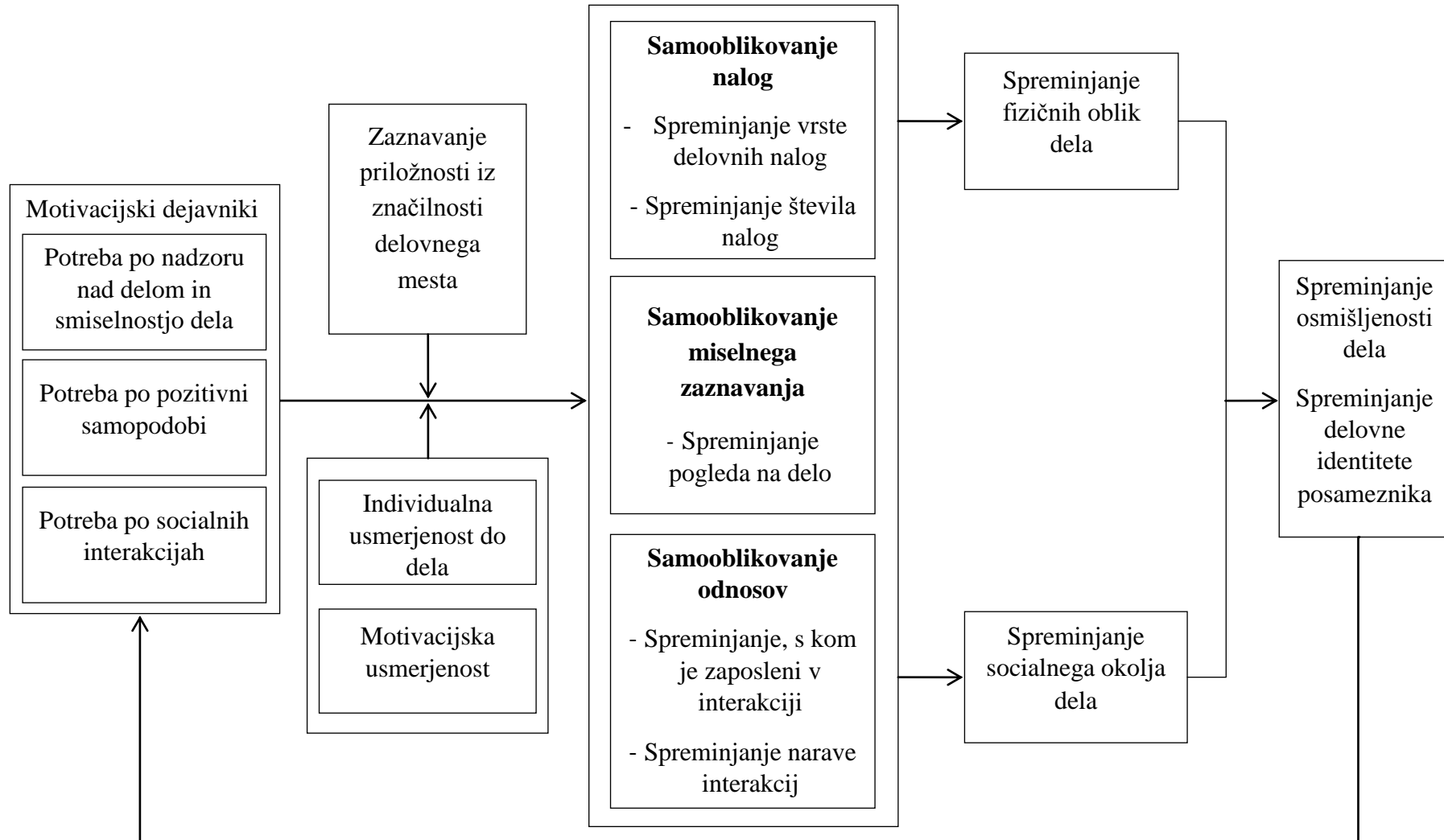
Zadnja oblika samooblikovanja se nanaša na miselno zaznavanje dela, ki ga v osnovi delimo na to, ali zaposleni vidijo svoje delo razdrobljeno ali celovito. Spreminjanje pogleda na delo bistveno spremeni pristop zaposlenih do dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 185-186). S samooblikovanjem miselnega zaznavanja lahko zaposleni spremenijo pogled na svoje delo in izkusijo delo na drugačen način. S tem dobi njihovo delo nov pomen (Slemp & Vella-Brodrick, 2013, str. 128).

O tem vidiku je bilo v preteklosti zelo malo napisanega, saj ne gre za fizično spreminjanje nalog, temveč spreminjanje miselnega zaznavanja zaposlenih o svojem delu. Zaposleni lahko spremenijo miselno zaznavanje v odnosu do nalog, sodelavcev ali službe kot celote.

Berg et al. (2013, str. 89-90) so opredelili tri načine, s katerimi je možno samooblikovati miselno zaznavanje dela:

- **Celovitost zaznavanja** (angl. *expanding perceptions*) – zaposleni lahko povečajo smiselnost svojega dela s celovitostjo zaznavanja lastnega učinka ali namena dela. To lahko storijo tako, da se zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na uspeh organizacije ali na širšo skupnost.
- **Osredotočenost zaznavanja** (angl. *focusing perceptions*) – zaposleni lahko povečajo smiselnost dela z osredotočenim zaznavanjem na naloge ali odnose, ki jih vidijo pri svojem delu bolj interesantne ali dragocene in si v mislih ne preklicujejo nalog, ki so jim manj zanimive.
- **Povezovalno zaznavanje** (angl. *linking perceptions*) – zaposleni lahko mentalno povezujejo osebne lastnosti, spretnosti in interese z zadolžitvami ali nalogami, ki jih opravljajo na delovnem mestu.

Slika 1: Model samooblikovanja dela po Wrzesniewski in Dutton



Vir: A. Wrzesniewski & J. E. Dutton, *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, 2001, str. 182.

## 1.4.2 Model samooblikovanja dela po Tims in Bakker

Tims in Bakker (2010, str. 4) sta predstavila samooblikovanje dela skozi JD-R model (angl. *Job Demand-Resources*), ki temelji na predpostavki, da na vsako delovno mesto delujejo določeni faktorji tveganja, ki jih lahko uvrstimo v delovne vire in zahteve. Delovne zahteve zajemajo fizične, psihološke, socialne in organizacijske vidike na delovnem mestu, ki zahtevajo fizični ali psihosocialni napor. Primeri delovnih zahtev so pritiski na delovnem mestu, neugodno fizično okolje ali čustveno zahtevne stranke. Pod delovne vire štejemo tiste fizične, psihološke, socialne in organizacijske vidike dela, ki pripomorejo k doseganju ciljev, zmanjšujejo delovno obremenitev ali spodbujajo osebno rast, izobraževanje in razvoj (Bakker & Demerouti, 2007, str. 312)

Zaposleni lahko spremenijo delovne zahteve in vire na način, da jih uskladijo z lastnimi spretnostmi in željami. Po opredelitvi Tims in Bakker (2010, str. 4) lahko zaposleni samooblikujejo delo na tri načine:

- **Povečanje delovnih virov** – pridobivanje povratnega mnenja, spraševanje sodelavcev po nasvetu ali povečevanje avtonomnosti pri delu. To lahko vpliva na večjo zavzetost, pripadnost in zadovoljstvo strank.
- **Povečanje delovnih zahtev** – dodajanje nalog pri delu, iniciativno javljanje na interesantnih projektih ali zahteva po večji odgovornosti pri delu. To lahko zaposleni storijo, ko čutijo, da jim delo ne prinaša dovolj izzivov.
- **Zmanjšanje delovnih zahtev** – zmanjšanje preobremenjenosti pri delu, zmanjšanje interakcij z zahtevnimi strankami ali prošnja sodelavcev za pomoč pri opravljanju določenih nalog. To lahko zaposleni storijo, ko čutijo, da delovne zahteve presegajo njihove zmožnosti.

Čeprav se zdi, da sta si druga in tretja dimenzija kontradiktorni, so LePine, Podsakoff in LePine (2005, str. 770) dokazali, da so nekatere delovne zahteve stresne in otežujejo razpoloženje na delovnem mestu (na primer delo z napačnimi materiali), medtem ko lahko druge delovne zahteve predstavljajo zaposlenim izziv (na primer visoka kompleksnost naloge). Zato govorimo na eni strani o povečanju delovnih zahtev, ki predstavljajo izzive, ter na drugi strani o zmanjšanju delovnih zahtev, ki predstavljajo ovire ali stres.

Po JD-R modelu se samooblikovanje nalog šteje kot spreminjanje delovnih zahtev, samooblikovanje odnosov pa kot spreminjanje delovnih virov. Tretjo dimenzijo samooblikovanja miselnega zaznavanja je težko primerjati z JD-R modelom, saj gre za notranje dojetje posameznikov o pomembnosti njihovega dela. Kljub temu sta si modela med seboj primerljiva, saj se oba osredotočata na vidik posameznikov in kako si lahko slednji spremenijo delo na način, da se jim bo bolje prilegalo (Demerouti, 2014, str. 239).

## 1.5 Posledice samooblikovanja dela

Po mnenju Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 186) ima samooblikovanje dela vpliv na povečanje osmišljenosti dela in na izoblikovanje delovne identitete posameznika. Avtorici pravita, da lahko zaposleni, s spreminjanjem nalog in izboljšanjem razmerij do sodelavcev, preoblikujejo namen dela in izkusijo delo na drugačen način. Poleg fizične spremembe narave dela ima pomembno vlogo tudi psihološki vidik, ki vpliva na zaznavanje o pomembnosti dela. S tem si zaposleni ustvarijo pozitivne učinke pri svojem delu (Berg et al., 2013, str. 100).

V preteklosti so bili večkrat proučevani gradniki, ki vplivajo na pozitivno izkušnjo pri delu. Judge (v Kirkendall, 2013, str. 23) pojasni 20 % variance zadovoljstva pri delu z okoljskimi dejavniki, medtem ko Arvey (v Kirkendall, 2013, str. 23) 30 % variance z dispozicijskimi dejavniki. To dopušča do 50 % nepojasnjene variance zadovoljstva pri delu, pri čemer lahko velik prispevek k temu predstavlja samooblikovanje dela (Kirkendall, 2013, str. 23)

Spremembe delovnega mesta oziroma odnosa do dela lahko prinesejo veliko pozitivnih lastnosti, kot so povečanje zavzetosti, zadovoljstva, notranjega zagona (Berg et al., 2007, str. 1) in delovne uspešnosti (Tims et al., 2014, str. 10). Ghitulescu (2006, str. 80) pravi, da samooblikovalci dela čutijo večjo povezanost z nalogami in odločitvami, ki jih sprejemajo pri svojem delu, s tem pa čutijo tudi višjo raven zadovoljstva.

Samooblikovanje dela lahko poveča skladnost med zaposlenimi in delovnim mestom (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 188). O usklajenosti med posameznikom in delom (angl. *Person-Job fit*) govorimo takrat, ko so posameznikove vrednote in norme usklajene z organizacijskimi (Cable & Judge, 1996, str. 294). To ima lahko pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu, organizacijsko predanost, delovno uspešnost, posledično pa se zmanjša napetost in stopnja fluktuacije (June & Mahmood, 2011, str. 97).

Lu et al. (2014, str. 148) so v raziskavi med kitajskimi zaposlenimi v visoko tehnološkem podjetju potrdili, da ima samooblikovanje dela posredniško vlogo med zavzetostjo in ujemanjem zaposlenih z delovnim mestom, kar potrjuje domneve, da si zavzeti zaposleni spreminjajo delo na način, da se bolje prilaga njihovim osebnim karakteristikam. Samooblikovanje dela pomaga zaposlenim, da oblikujejo svoje naloge in interakcije na načine, ki omogočajo izražati vrednote, motive in prepričanja. S tem se poveča občutek usklajenosti osebnih lastnosti z delovnim mestom, kar ima pozitiven vpliv na osmišljenost dela (Wrzesniewski et al., 2013, str. 289-290).

Kirkendall (2013, str. 29) pravi, da je samooblikovanje dela dobra priložnost za zaposlene, ki opravljajo težek ali nevaren poklic, saj lahko zagotovi priložnost za duševno ali vedenjsko odpravo negativnih vidikov delovnega mesta. Avtorica predstavi primer

nevarnega poklica gasilcev, ki se lahko osredotočijo na pozitiven vidik svojega delovnega mesta, kot je pomaganje ljudem v stiski, namesto osredotočenja na negativni vidik, kot je lahko ogrožanje lastnega življenja v požarih (2013, str. 29).

Večina avtorjev se v svojih proučevanjih osredotoči na posledice, ki jih ima samooblikovanja dela na posameznike, saj je predpostavka modela avtoric Wrzesniewski in Dutton, da zaposleni na lastno pest sprejmejo aktivno vlogo pri spreminjanju svojega delovnega mesta za povečanje lastnega zadovoljstva (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 180). Poleg zgoraj naštetih posledic samooblikovanja dela so nekateri avtorji že potrdili pozitiven vpliv samooblikovanja dela na zavzetost (Chen et al., 2014, str. 25) in pripadnosti (Ghitulescu, 2006, str. 81), kar je predmet moje raziskave v empiričnem delu magistrske naloge (glej poglavje 4).

## **2 ZAVZETOST PRI DELU**

Ko govorimo o zavzetosti pri delu (angl. *Work engagement*), govorimo o motivacijskem pristopu. Zaposleni z močno željo po uspehu in izpopolnitvi zadanih ciljev bodo pri svojem delu vidni kot bolj zavzeti od tistih, ki jim delo ne prinaša izzivov. Zavzetost je stanje, ki je ravno nasprotno od izčrpanosti (Hakanen & Schaufeli, 2012, str. 416). Zavzeti zaposleni imajo veliko energije za opravljanje svojega dela in so nad njim navdušeni (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, str. 702). Svojega dela ne jemljejo kot breme, temveč za izpopolnitev osebnostnih ciljev.

### **2.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih**

Zavzeti zaposleni je pripravljen in sposoben prispevati k uspehu organizacije. Zavzetost je vedenje zaposlenega, ki samovoljno vlaga trud v svoje delo in z dodatno energijo, inteligenco in časom presega zahteve delovnega mesta (Devi, 2009, str. 3). Bakker, Albrecht in Leiter (2011) so opredelili zavzetost kot visoko stopnjo energije in vključenosti v delo (v Lu et al., 2014, str. 142).

Zavzetost pri delu lahko opišemo kot pozitivno, izpopolnitveno, emocionalno-motivacijsko stanje na področju dobrega počutja. Zavzetost se nanaša na katerokoli delo, ki prinaša izzive. Gre za sposobnosti zaposlenih, da z lastno-spodbujenim pristopom rešujejo probleme na delovnem mestu, se povezujejo z zaposlenimi in razvijajo inovativne rešitve (Bakker & Leiter, 2010, str. 1-2). Bakker in Demerouti (2008, str. 215) omenjata, da zaposleni z visoko stopnjo zavzetosti svoje delo dojemajo kot zanimivo, pomembno in energično, zato se lahko pojavijo pozitivni učinki, kot so sreča, veselje in navdušenost.

Lockwood (2007, str. 2) definira zavzetost kot obseg, v katerem se zaposleni zavežejo organizaciji, kako trdo delajo v njej in kako dolgo ostanejo v tej organizaciji. Organizacije vidijo ključni izziv v tem, da ohranijo nivo zavzetosti pri zaposlenih na dolgi rok. Devi

(2009, str. 3-4) pravi, da obljubljeni denarne nagrade niso vedno učinkovit generator zavzetosti zaposlenih, temveč na slednje vplivajo številni vzvodi, kot so dobri delovni pogoji, obzirno ravnanje z zaposlenimi, možnosti rasti in razvoja kariere ter obilo možnosti za usposabljanje.

Zavzetost lahko opišemo kot pozitivno stanje uma, ki se nanaša na energičnost, predanost in zatopljenost (angl. *vigor, dedication and absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 4):

- Energičnost – za energičnost je značilna visoka stopnja energije in miselne prožnosti pri delu, pripravljenost za vlaganje truda v posameznikovo delo in vztrajnost pri soočanju s težavami. Energičnost je stanje, ki je ravno nasprotno stanju izčrpanosti.
- Predanost – za predanost je značilna močna vpletenost v posameznikovo delo ter doživljanje občutka pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izzivov.
- Zatopljenost – zatopljenost pomeni biti popolnoma skoncentriran na opravljanje določenega dela, kjer zaposlenim čas na delovnem mestu teče hitro in se težko ločijo od dela.

Schaufeli et al. (2006, str. 710) so v raziskavi ugotovili, da ima dimenzija energičnosti močno negativno povezanost z izčrpanostjo, dimenzija predanosti pa je negativno povezana s cinizmom. Nadalje so ugotovili, da so vse tri dimenzije zavzetosti povezane z učinkovitostjo pri delu (2006, str. 712).

## **2.2 Posledice zavzetosti zaposlenih**

Možne posledice zavzetosti pri delu se kažejo v pozitivnem odnosu do dela in organizacije, v večjem zadovoljstvu pri delu, organizacijski pripadnosti in nižji stopnji fluktuacije. Hkrati pa lahko pride tudi do pozitivnega organizacijskega vedenja, ki je izraženo preko osebnih pobud, proaktivnega vedenja in vedenja zunaj predpisanih vlog (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 10). Zavzetost pri delu ima pozitivni vpliv na delovno uspešnost (Bakker & Demerouti, 2008, str. 218).

Zavzetost ima lahko pozitiven vpliv na organizacijo, posameznika in na njegovo družinsko življenje, saj lahko prepreči depresijo (Hakanen & Schaufeli, 2012, str. 416). Običajno je v teh primerih nivo absentizma nižji in obstaja manjša verjetnost, da bodo posamezniki zapustili svoje delovno mesto ter odšli v drugo organizacijo. Zavzeti zaposleni imajo trdnejšo osebnost v fizičnem in psihičnem smislu (Truss, Soane, Alfes, Rees, & Gatenby, 2010, str. 24).

Grahovac (2011, str. 26) navaja, da so »nekateri raziskave zavzetosti zaposlenih pokazale, da obstaja pozitivna korelacija med zavzetostjo in uspešnostjo ter poslovnimi rezultati. Rezultat tega se kaže tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih in lojalnosti strank, večji

učinkovitosti in produktivnosti, večjem dobičku, nižji fluktuaciji, manjšem absentizmu, manjšem številu nesreč pri delu ter boljši kakovosti dela«.

Schaufeli, Taris in Van Rhenen (2008, str. 173) so na področju zavzetosti opravili raziskavo na vzorcu 587 zaposlenih v nizozemskem telekom podjetju, kjer so ugotavljali povezanost zavzetosti z deloholizmom in izžetostjo pri delu. Rezultati analize so pokazali pozitivno povezanost med izžetostjo in deloholizmom ter negativno povezanost med izžetostjo in zavzetostjo (Schaufeli et al., 2008, str. 188). Iz tega sklepamo, da lahko deloholizem vodi v preobremenjenost pri delu oziroma pride posledično na dolgi rok do izžetosti, na drugi strani pa se zavzetost pojavi takrat, ko so zaposleni fizično in psihično v stabilnem stanju oziroma niso izžeti. Nadalje so Schaufeli et al. (2008, str. 191) potrdili, da lahko zavzetost pri delu pozitivno vpliva na zdravje, saj se z zavzetostjo nižja stopnja depresije oziroma stiske.

Lu et al. (2014, str. 146) navajajo, da lahko zavzetost pomaga zaposlenim doseči boljše ujemanje delovnega mesta z osebnimi karakteristikami, kar v svoji študiji tudi potrdijo. Skladnost z delovnim mestom povečujejo tako, da povečajo ali spremenijo svoje sposobnosti z namenom izpolnitve zahtev delovnega mesta, prilagodijo svoje potrebe, da so zadovoljni s tem, kar služba ponuja in aktivno spremenijo svoje delo na način, ki jim bolj ustreza (Christian, Garza, & Slaughter, 2011, str. 123).

Ob tem je potrebno poudariti, da zavzetost pri delu nima le pozitivnih učinkov, temveč tudi negativne, kar se lahko kaže v prevelikem prepletanju zasebnega in službenega življenja. Zaradi tega lahko pride do občutka frustriranosti, ko je potrebno delo postaviti na drugi tir in do postavljanja previsokih zahtev do samega sebe (Furlani & Jevnikar, 2012/2013, str. 2).

Časar (2013, str. 45) pravi, da je »večina zaposlenih ob prihodu v podjetje visoko motivirana in zavzeta, s časom trajanja njihove zaposlitve njihova zavzetost v povprečju vztrajno pada«. Zaradi tega je smiselno razumeti dejavnike, ki vplivajo na zavzetost pri delu, zato v empiričnem delu proučim, ali samooblikovanje dela vpliva na zavzetost (glej poglavje 4).

### **3 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST**

»Pripadnost zaposlenih do organizacije postaja v managementu predmet številnih raziskav, saj ima velik vpliv na učinkovitost in uspešnost organizacije.« (Črnigoj, 2007, str. 38). Z namenom boljšega razumevanja koncepta organizacijske pripadnosti in empirične raziskave, kjer proučim vpliv samooblikovanja dela na organizacijsko pripadnost, opredelim v nadaljevanju najprej koncept organizacijske pripadnosti, predstavim trikomponentni model in nato še njegove posledice.

### **3.1 Opredelitev organizacijske pripadnosti**

Številni predhodniki, ki so proučevali organizacijsko pripadnost, so jo mnogokrat videli enodimenzionalno. Nedavna teoretiziranja in dokazila potrjujejo, da je organizacijska pripadnost multidimenzionalen koncept z miselnostjo, ki se odraža tako s kognitivnimi kot emocionalnimi elementi (Vandenberghe, 2009, str. 100).

Širša definicija pripadnosti pravi, da gre za čustveno in psihološko navezanost posameznika na organizacijo. O pripadnosti zaposlenih govorimo takrat, ko se le-ti poistovetijo s cilji, vrednotami in kulturo organizacije (Črnigoj, 2007, str. 39).

Porter v svojem proučevanju predstavi tri komponente, in sicer 1) močno prepričanje v organizacijske cilje in vrednote, v katere posameznik verjame in jih sprejema, 2) pripravljenost za vlaganje znatnega truda v korist organizacije, ter 3) jasna želja po ohranitvi članstva v organizaciji (Mowday, 1998, str. 389).

### **3.2 Trikomponentni model organizacijske pripadnosti**

Allen in Meyer (1990, str. 3) sta izvedla študijo, s pomočjo katere sta razvila trikomponentni model pripadnosti, katerega sestavljajo emocionalna, kalkulatívna in normativna komponenta, pri čemer izhajata prvi dve iz posameznika, zadnja pa iz okolja.

Za potrebe izdelave modela sta Allen in Meyer (1990, str. 5) anketirala 256 zaposlenih v treh organizacijah, in sicer v dveh proizvodnih podjetjih ter na univerzi. Vprašalnik je vseboval 66 trditev. Od tega je bilo nekaj vprašanje že uporabljenih v preteklih raziskovanjih, nekaj sta dodala lastnih, 15 vprašanj pa sta vzela iz vprašalnika o organizacijski pripadnosti (angl. *organization commitment questionnaire*), ki je bil razvit s strani Mowday, Steers in Porter (1979, str. 228). Anketiranci so odgovarjali po 7-točkovni lestvici strinjanja oziroma nestrinjanja.

Prva komponenta v modelu je emocionalna pripadnost: »Zaposleni se pogosto istoveti z organizacijo, je močno vpleten v njo in uživa članstvo v njej.« (Allen & Meyer, 1990, str. 2). Zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo ostajajo v organizaciji ne le zaradi nagrad, temveč predvsem zato, ker si sami tako želijo in ker na svojem delovnem mestu zares uživajo (Allen, 2003, str. 241). Ta pristop temelji na posameznikovih željah in ambicijah. Zelo majhna verjetnost je, da bodo zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo odšli iz organizacije. Braton in Gold (1999, str. 14) menita, da je ta koncept ključnega pomena za strateško upravljanje s človeškimi viri in posameznikovo učinkovitostjo.

Druga komponenta tega modela je kalkulatívna pripadnost, ki temelji na preračunavanju zaposlenega, kaj je za njega bolj ugodno – ali naj ostane v organizaciji ali jo naj zapusti. Ta

pristop je bolj dolgoročne narave, saj imajo posamezniki v mislih dodatna izobraževanja, pokojnino, posojila ali ostale, v veliko primerih finančne razloge. »Zaposleni, ki jih na organizacijo veže kalkulatívna pripadnost, ostajajo v njej zato, ker so k temu prisiljeni, saj nimajo drugih možnosti.« (Tominc, 2004, str. 45). Manj kot imajo alternativ na voljo, bolj je verjetno, da ne bodo menjali službe.

Tretja komponenta tega modela je normativna pripadnost, ki ima bolj malo sorodnega z željami in potrebami zaposlenega, temveč temelji na pričakovanjih iz okolja. Zaposleni z visoko normativno pripadnostjo čutijo, da morajo ostati v določenem podjetju, saj naj bi se to od njih pričakovalo oziroma se čutijo moralno odgovorne. Allen in Meyer (1990, str. 4) navajata, da v primerih, kjer dolgoletni zaposleni in podjetje poudarjajo zvestobo, bodo imeli zaposleni močno normativno pripadnost. Podnar (2006, str. 7) opozarja, da je »za normativno pripadnost značilno, da posameznik ohranja odnos, ker je tako naučen in misli, da je tako prav. Z enako mero bi bil zavezan tudi kateremukoli drugemu podjetju, za katerega bi delal«.

Če povzamemo zgoraj opisane dejavnike, bi lahko dejali, da »zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo ostanejo, ker tako želijo, tisti z močno kalkulatívno pripadnostjo ostanejo, ker morajo, tisti, ki jih veže močna normativna pripadnost, pa ostanejo, ker se čutijo dolžne ostati« (Črnigoj, 2007, str. 40). Navedeni trije vidiki se med seboj ne izključujejo, za nekatere zaposlene je značilno, da do neke mere izkusijo po dve komponenti hkrati (Allen & Meyer, 1990, str. 4).

Allen in Meyer (1990, str. 4) sta ugotovila, da na vsako od treh dimenzij organizacijske pripadnosti delujejo določeni dejavniki. Na emocionalno pripadnost delujejo osebne značilnosti, značilnosti dela, izkušnje pri delu in organizacijske oziroma strukturne značilnosti. Na kalkulatívno pripadnost delujeta pomen in/ali število investicij, ki jih posameznik vложи v organizacijo, in pomanjkanje zaznanih boljših alternativ, medtem ko na normativno pripadnost deluje posameznikova primarna socializacija (družina, kultura) ali organizacijska socializacija pred ali po vstopu v delovno okolje.

### **3.3 Posledice organizacijske pripadnosti**

Posledice pripadnosti so za organizacijo izrednega pomena, saj so zaposleni bolj predani ne le organizaciji, temveč tudi samemu delu. Njihova delovna vnema je večja in so v delo pripravljene vložiti več truda od posameznikov s šibkejšo pripadnostjo (Logar, 2004, str. 49). V splošnem prihajajo na delo ne glede na situacije, ki se jim pripetijo, saj čutijo veliko željo ter dolžnost po opravljenem delu. Malo verjetno je, da bodo pripadni zaposleni zapustili organizacijo (Allen & Meyer, 1990, str. 1).

Izrednega pomena za organizacijo je, da je pripadnost velika takrat, kadar se uvajajo spremembe in inovacije ter da v njih močno verjamejo vodilni, ki so svojim delavcem za

vzor. V tem obdobju je tudi čas za povečanje pripadnosti na strani tistih, pri katerih je bila prej nizka. Vsekakor je pomembno, da organizacija gradi na pripadnosti zaposlenih, saj lahko ta vpliva tudi na njen poslovni rezultat (Mowday, 1998, str. 396).

Konstantna nizka pripadnost ni nemogoč pojav. Lahko jo najdemo v poklicih, kjer je velika razlika med spoloma, na primer pri ženskah, ki so zaposlene v izrazito moških poklicih. Moser (v Alnıaçık, Alnıaçık, Akçın, & Erat, 2012, str. 357) ugotavlja, da je zadovoljstvo pri delu takšnega pomena, da lahko njegovo pomanjkanje vodi v zmanjšano organizacijsko pripadnost. Nadalje Rubsult et al. (v Alnıaçık et al., 2012, str. 357) pravijo, da je v primeru nezadovoljstva zaposlenih bolj verjeten izid izostajanje od dela ali zapustitev delovnega mesta in organizacije.

Brockner, Grover, Reed, DeWitt in O'Malley (1987, str. 538) prikazujejo, da so imeli tisti zaposleni, ki so ostali v podjetjih po določenih odpuščanjih, nižjo organizacijsko pripadnost predvsem zato, ker so sočustvovali in se istovetili z odpuščenimi. Zaradi odpuščanja se skrbi zaposlenih sicer povečujejo, se pa lahko v boju za obstanek poveča tudi njihova delovna motivacija (Brockner, Grover, O'Malley, Reed, & Glynn, 1993, str. 158-163). Medtem ko se emocionalna pripadnost v času krize zmanjšuje, se kalkulativna povečuje, normativna pa ostaja enaka in nima niti negativnih niti pozitivnih sprememb na zaposlenega, saj je zakoreninjena v njegovo zavest in se le redko spreminja (Markovits, Boer, & Van Dick, 2014, str. 414-415).

V magistrski nalogi proučim vpliv samooblikovanja dela na organizacijsko pripadnost skozi dimenzijo emocionalne pripadnosti, saj ta dimenzija temelji izključno na posameznikovih željah in ambicijah. Logar (2004, str. 49) pravi, da je emocionalna pripadnost pozitivno povezana s prisotnostjo na delu in z organizacijskim državljanstvom, negativno pa s psihološkim, fizičnim in delovnim stresom. Dimenzij kalkulativne in normativne pripadnosti ne proučujem, saj prva govori o tem, da zaposleni ostanejo, ker morajo, druga pa govori o tem, da zaposleni ostanejo, ker se čutijo dolžne ostati. Pri analizi uporabim vprašalnik emocionalne pripadnosti (angl. *affective commitment scale*), kot je bil razvit s strani avtorjev Allen in Meyer (1990, str. 6) (glej poglavje 4.4.2).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA: ŠTUDIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI**

Na osnovi teoretičnega dela v nadaljevanju magistrske naloge predstavim kvantitativno analizo, ki sem jo izvedel s pomočjo anketnega vprašalnika (priloga 1). Pri analizi podatkov sem si pomagal s programskim paketom IBM SPSS Statistics in Microsoft Excel. Poglavje se začne z opredelitvijo cilja in namena raziskave, nadaljuje s predstavitvijo dveh praktičnih primerov, nato pa sledi opredelitev problema in raziskovalnih hipotez. V nadaljevanju predstavim zasnovo raziskave in metodologijo, analiziram rezultate raziskave in preverim hipoteze. Na koncu poglavja sledi diskusija, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave.

### **4.1 Cilj in namen raziskave**

Glavni cilj raziskave je proučiti vpliv samooblikovanja dela na zavzetost in pripadnost zaposlenih v Sloveniji. Prav tako želim preveriti, ali se samooblikovanje dela razlikuje glede na izobrazbo zaposlenih, vrsto sektorja in delovne izkušnje.

Namen raziskave je na podlagi dobljenih rezultatov seznaniti zaposlene in organizacije s prednostmi koncepta samooblikovanja dela. Z namenom podkrepitve teorije in boljšega razumevanje koncepta samooblikovanja dela, predstavim v naslednjem podpoglavju dva primera iz prakse.

### **4.2 Pregled dveh praktičnih primerov samooblikovanja dela**

V nadaljevanju s pomočjo pol-strukturiranih intervjujev ponazorim načine samooblikovanja dela in predstavim praktična primera Klemena in Janeza, ki govorita o tem, kako si zaposlena samooblikujeta delovno mesto v njima prijaznejše. Intervju s Klemenom je bil izveden 5. januarja 2015 in je trajal okoli uro in pol, medtem ko sem približno prav toliko časa intervjuval Janeza 10. januarja 2015. Osebi se bistveno razlikujeta v starosti (Klemen srednjih let, Janez poznih let), letih delovnih izkušenj (Klemen 7 let, Janez 35 let) in delu, ki ga opravljata (Klemen prodajalec tekstila, Janez skrbnih planskih podatkov).

Klemen je 7 let zaposlen kot prodajalec tekstila v ljubljanski veleblagovnici, kjer je poleg njega zaposlenih še 12 prodajalcev. V trgovini so prodajalci ločeni glede na otroški, moški in ženski oddelek, da se vsak izmed njih lahko specializira za določen segment trgovine.

Klemen je pred sedmimi leti začel prodajati tekstil na otroškem oddelku, kjer se je v prvih dveh letih naučil večine osnov, ki jih mora imeti dober prodajalec. Kljub njegovemu uspešnemu delu in hitremu uvajanju ga delo na omenjenem oddelku ni najbolj veselilo, saj

si je sam želel delovati bolj kot svetovalec in ne le kot prodajalec. Ker so njegovi nadrejeni kmalu opazili, da ima Klemen zelo razvite komunikacijske in svetovalne veščine, ki na otroškem oddelku niso prišle popolnoma do izraza, so ga premestili na moški oddelek, kjer je bila potreba po omenjenih veščinah veliko večja.

Klemen je na moškem oddelku zadolžen za vsakdanjo in visoko modo. Ker ga tudi v zasebnem življenju zanima visoka moda, razporedi več svojega časa, energije in pozornosti prodaji tekstila visoke mode. To nam kaže na primer osredotočenosti na naloge, s katerimi si Klemen uspešno samooblikuje naloge (glej poglavje 1.4.1.1). Klemen s svojim proaktivnim vedenjem na delovnem mestu velikokrat vzame dodatne naloge. Tako ga je pri njegovem svetovanju strankam motila razporeditev tekstila, saj je po določene izdelke moral hoditi na drugo stran trgovine ali celo v drugo nadstropje, zato se je samoiniciativno javil, da skrbi za razporeditev tekstila na moškem oddelku. S tem si je svoje delo olajšal, saj lahko z manjšim naporom ponudi strankam primerne kombinacije oblačil in dodatkov.

Na svojem delovnem mestu daje velik poudarek dobrim odnosom s strankami, saj se zaveda pomena, ki ga za trgovino predstavlja zadovoljna stranka. Po njegovih besedah kupci cenijo, da si prodajalec vzame čas zanje in jim pomaga z nasveti, zato kot prvo poizkuša prepoznati kupčeve želje, zahteve, slog oblačenja in finančno zmožnost, nato pa jim v skladu s tem svetuje. Klemen s poglobljenimi odnosi gradi in pogloblja odnose s strankami (glej poglavje 1.4.1.2), svojo strokovnost pa nadgrajuje z rednimi obiski seminarjev o modnih trendih.

Primer samooblikovanja miselnega zaznavanja dela se pri Klemenu kaže v tem, da svojega delovnega mesta ne zaznava le kot prodajalec tekstila, temveč predvsem kot svetovalec visoke mode, kjer s svojim dobrim poznavanjem področja daje nasvete in predloge glede na zahteve stranke. To nam kaže na primer osredotočenega zaznavanja (glej poglavje 1.4.1.3), saj kognitivno bolj zaznava naloge, ki jih vidi pri svojem delu bolj interesantne (svetovalec za visoko modo) in si na drugi strani ne preklicuje nalog, ki so mu pri delu manj zanimive (prodajalec vsakdanje mode).

Klemen je v knjigi pohval omenjen pogosteje od svojih sodelavcev, kar si šteje v osebno zadovoljstvo. Kljub številnim pohvalam je njegov zaslužek fiksen, a sam vidi večjo prednost v tem, da si je uspel samooblikovati delo (naloge, odnose in miselno zaznavanje) na način, ki mu bolj ustreza. S tem je njegovo delovno mesto dobilo nov pomen.

Drugi primer, ki prav tako govori o uspešnem samooblikovanju dela, je oseba Janez, ki je že 35 let zaposlen v proizvodnem podjetju z več kot 10.000 zaposlenimi. V svoji dolgoletni karieri je opravljal različna dela, od natakarja do delavca v proizvodnji, trenutno pa dela kot strokovni sodelavec v oddelku logistike. Po naravi je zelo racionalen in s takim pristopom tudi opravlja naloge, ki so mu dodeljene. Pri svojem delu je sicer učinkovit, a v

preteklosti ni bil vedno povsem zadovoljen z delovnim mestom, saj so mu bile naloge v večini delegirane, zato je imel občutek, da na svoje delovno mesto nima vpliva.

Največjo priložnost za samooblikovanje dela je videl, ko je pred desetimi leti prevzel oddelk za pridobivanje in vzdrževanje planskih proizvodnih podatkov, s katerimi oskrbujejo proizvodne obrate v Sloveniji in tujini. Janezova glavna odgovornost je sproščanje elektronskih tehnoloških postopkov v informacijskem sistemu. Njegovo delo je prepleteno še z ostalimi oddelki v verigi in ker je prav on zadnji člen, preden se lahko proizvodnja začne, se na svojem delovnem mestu pogosta sooča z velikimi pritiski.

V preteklosti se je pogosto dogajalo, da podatki za nemoteno proizvodnjo niso bili pravočasno obdelani, s tem pa je prišlo do odmika oziroma zastoja proizvodnje. Potencialne denarne škode so lahko tu velike. Ker je Janez pri svojem delu vedno deloval proaktivno, je po temeljiti analizi in spremljanju nalog svojega oddelka ugotovil, da kljub utečenemu procesu, okrog 80 % nalog pride preko urgenc, pri čemer je potrebno veliko usklajevanja z drugimi službami, kar vzame veliko časa in zmanjšuje učinkovitost.

Ker je bil sam vedno naklonjen izboljšavam, je na podlagi preučitve celotnega procesa dela uspel napisati algoritem, s pomočjo katerega se je del pridobivanja planskih podatkov avtomatiziral. Na začetku je bila intenzivnost njegovega dela precej povečana, a so se izboljšani rezultati pokazali že po kakšnem mesecu, saj je bilo vse manj zastojev pri planiranju proizvodnje.

V osebnem življenju je Janez zelo družaben in ga veseli nastopanje pred drugimi, zato je svoje ukrepe in rezultate predstavil tudi nadrejenim ter jih uspel prepričati, da s svojim načinom dela seznanj še dva oddelka, ki sta v verigi pred njegovim oddelkom. Po nekaj njegovih obiskih v teh službah se je izkazalo, da so težave skoraj identične, kot so v njegovem oddelku. Torej nedopustni zaostanki, ki zavirajo delovni proces. S svojim pozitivnim pristopom do dela in seznanitvijo ostalih oddelkov s primerom dobre prakse je po dobrem mesecu uspel zmanjšati delež urgenc z 80 na približno 20 odstotkov. Vzdušje na oddelku in med oddelki se je vidno izboljšalo.

Janez je svoje delo vedno zaznaval kot zelo pomembno. Nikoli ni imel občutka, da je le eden izmed planerjev, ki za računalnikom ureja planske podatke v informacijskem sistemu, temveč je razumel celotno sliko procesa. Razumel je, da njegovo delo pomembno vpliva na boljše planiranje proizvodnje, s čimer se v prvi vrsti znižajo stroški proizvodnje, kar pa ima vpliv tudi na končno ceno izdelka. Osebnostno zadovoljstvo z delom se mu je bistveno izboljšalo, ko je zaznal, da je s svojim pristopom uspel optimizirati proizvodnjo.

Kot lahko vidimo iz zgoraj opisanega primera, si je Janez v prvi vrsti samooblikoval naloge tako, da je razumel celotno sliko delovnega procesa, s čimer je uspel določen del svojih nalog avtomatizirati. Svoj primer dobre prakse je rad predstavil tudi sodelavcem in

zaposlenim v drugih oddelkih v verigi, s čimer je uspel izboljšati odnose do sodelavcev in med oddelki. Svoje delo je dojemal kot zelo pomembno za optimiziranje proizvodnje in za določanje končne cene izdelka, kar nam kaže na primer samooblikovanja miselnega zaznavanja.

### 4.3 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Raziskovalci organizacijskega vedenja že dolgo proučujejo, kako oblikovanje delovnih mest vpliva na osebno zadovoljstvo, delovno učinkovitost in predanost, vendar je bilo to proučevano skozi koncept oblikovanja dela (angl. *Job design*), ki predpostavlja, da managerji oblikujejo delovno mesto zaposlenim (glej poglavje 1.2) (Ghitulescu, 2006, str. 1).

Kljub določenim raziskavam na področju samooblikovanja dela je bilo zelo malo pozornosti posvečene vplivom demografskih značilnosti zaposlenih na samooblikovanje dela, kar preverim s prvimi tremi hipotezami. Ruder (2003, str. 66) v svoji disertaciji s statistično značilnostjo podpre ugotovitev, da so bolj izobraženi ljudje tudi bolj proaktivni. Na podlagi te ugotovitve predpostavim, da so bolj izobraženi zaposleni tudi bolj dovezetni za samooblikovanje dela, torej:

**H1:** Bolj izobraženi zaposleni bolj samooblikujejo delo od manj izobraženih.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo konec leta 2013 v javnem sektorju zaposlenih 29 % ljudi, kar predstavlja skoraj tretjino celotno delovno aktivnega prebivalstva Slovenije (Strukturni podatki delovno aktivnega prebivalstva, 2015). Z drugo hipotezo želim preveriti, ali se intenziteta samooblikovanja dela razlikuje glede na vrsto sektorja. Ilovar (2007, str. 3) pravi takole: »Še vedno prevladuje mnenje, da je služba v javni upravi varnejša, in s tem predstavlja neko eksistenčno varnost družine [...]. Na drugi strani pa so službe v gospodarstvu fleksibilnejše, vse bolj je prisotno načelo subjektivitete, pri zaposlenih je več motiviranosti za delo in tudi v večji meri prevladuje zaposlovanje za določen čas.« Na podlagi zgornje trditve sklepam, da zaposleni v zasebnem sektorju, zaradi fleksibilnejših delovnih mest in večje motiviranosti za delo, bolj samooblikujejo delo od zaposlenih v javnem sektorju. Torej:

**H2:** Zaposleni v zasebnem sektorju bolj samooblikujejo delo od zaposlenih v javnem sektorju.

S staranjem ljudi se spreminjajo njihove sposobnosti in potrebe, od česar je v veliki meri odvisen način samooblikovanja dela (Van den Oetelaar, 2011, str. 38). Avtorica je proučila vpliv starosti na samooblikovanje dela. V raziskovalni hipotezi je predpostavila, da mlajši zaposleni bolj samooblikujejo delo, saj imajo močnejšo željo po dokazovanju. Glavne ugotovitve njene raziskave so bile, da se samooblikovanje nalog med mlajšimi in starejšimi

zaposlenimi ne razlikujejo, medtem ko si starejši bolj kot mlajši samooblikujejo odnose in miselno zaznavanje (Van den Oetelaar, 2011, str. 29). Na podlagi zgornjih ugotovitev predpostavljam, da izkušenejši zaposleni bolj samooblikujejo delo od manj izkušenih, saj vidijo delovanje organizacije celovitejše in imajo večjo avtonomijo pri delu, zato:

**H3:** Zaposleni z več let delovnih izkušenj bolj samooblikujejo delo od zaposlenih z manj let delovnih izkušenj.

Hackman in Oldham (1976, str. 251) trdita, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih vezana na značilnosti delovnega mesta. Zaposleni si lahko izboljšajo motivacijo z uskladjitvijo delovnega mesta z osebnostnimi karakteristikami (Petrou et al., 2012, str. 78). S proaktivnim vedenjem najdejo zaposleni izzive, ki jih motivirajo, in se vključijo v učinkovito reševanje problemov, s katerimi se spopadajo na delovnem mestu, kar poveča njihovo zavzetost pri delu (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008, str. 88).

Chen et al. (2014, str. 25) so v svoji študiji raziskovali, ali ima samooblikovanje dela vpliv na enega izmed indikatorjev motivacije, tj. zavzetost pri delu in kakšen vpliv ima na ujemanje zaposlenega z delovnim mestom. Na podlagi anketnega vprašalnika so pridobili vzorec 246 zaposlenih iz 25 različnih hotelov na Tajvanu. S statistično značilnostjo so potrdili hipotezi, da s samooblikovanjem dela zaposleni vplivajo na večjo zavzetost in na boljšo usklajenost osebnih lastnosti z delovnim mestom. V drugi študiji je bilo na podlagi vzorca 190 zaposlenih v nizozemskih podjetjih prav tako ugotovljeno, da samooblikovanje dela pozitivno vpliva na zavzetost pri delu (Tims et al., 2012, str. 181-182).

Petrou et al. (2012, str. 93) so v svoji študiji prav tako proučevali, ali samooblikovanje dela vpliva na zavzetost pri delu. Samooblikovanje dela so proučevali skozi dimenzije iskanja virov, iskanja izzivov in zmanjševanja potreb (glej poglavje 1.1). Predvidevali so, da iskanje izzivov in virov pozitivno korelirata z zavzetostjo, zmanjševanje potreb pa negativno. Svojo hipotezo so delno podprli, saj niso uspeli dokazati, da ima iskanje virov pozitiven vpliv na zavzetost, medtem ko so druga dva dejavnika statistično podprli. V četrti hipotezi želim potrditi domnevo, da si lahko zaposleni v Sloveniji s samooblikovanjem dela povečajo zavzetost pri delu, torej:

**H4:** Samooblikovanje dela pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

Omenjeni hipotezi sem postavil še tri podhipoteze, s katerimi preverim vpliv posamezne dimenzije samooblikovanja dela na zavzetost:

**H4 a:** Samooblikovanje nalog pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

**H4 b:** Samooblikovanje odnosov pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

**H4 c:** Samooblikovanje miselnega zaznavanja pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

Samooblikovanje dela pripomore k boljšemu razumevanju pozitivne organizacijske psihologije, saj pripomore h generiranju boljših izidov, v smeri večje osmišljenosti, zavzetosti, učinkovitosti in pripadnosti (Wrzesniewski et al., 2013, str. 282). S samooblikovanjem dela lahko zaposleni občutijo večjo pripadnost do organizacije, saj se počutijo bolj vključene v delovanje organizacije.

Zaposlenim se poveča občutek lastne vrednosti, če svoje delo zaznavajo kot bolj smiselno, kar lahko posledično vpliva na povečanje organizacijske pripadnosti (Ghitulescu, 2006, str. 81). V empirični študiji raziskovalnega dela je Ghitulescu anketirala inženirje v proizvodnih podjetjih. Na podlagi vprašalnika je delno potrdila domnevo, da samooblikovanje dela vpliva na raven organizacijske pripadnosti, saj ena od treh dimenzij ni pokazala vpliva na pripadnost, tj. samooblikovanje odnosov, medtem ko samooblikovanje nalog in miselnega zaznavanja dela statistično vplivata na pripadnost (2006, str. 131). V drugi študiji so avtorji Leana, Appelbaum in Shevchuk (2009, str. 1183) potrdili pozitiven vpliv skupinskega samooblikovanja dela na organizacijsko pripadnost.

V svoji raziskavi želim proučiti vpliv samooblikovanja dela na emocionalno pripadnost, saj ta dimenzija temelji izključno na posameznikovih željah in ambicijah. Ostali dve dimenziji organizacijske pripadnosti, to sta kalkulatívna in normatívna pripadnost, ne izhajata iz notranje pripadnosti, zato jih ne proučujem. Torej:

**H5:** Samooblikovanje dela pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.

Omenjeni hipotezi sem postavil še tri podhipoteze, s katerimi preverim vpliv posamezne dimenzije samooblikovanja dela na emocionalno pripadnost:

**H5 a:** Samooblikovanje nalog pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.

**H5 b:** Samooblikovanje odnosov pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.

**H5 c:** Samooblikovanje miselnega zaznavanja pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.

#### **4.4 Zasnova raziskave in metodologija**

Podatke za kvantitativno raziskavo sem pridobil s pomočjo metode anketiranja, in sicer spletne ankete. Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranci niso vpisovali lastnega mnenja, temveč so izražali le stopnjo oziroma pogostost strinjanja s posamezno trditvijo.

#### **4.4.1 Predstavitev vzorca**

Vprašalnik je bil izpolnjen s strani naključno izbranih posameznikov. Metodo vzorčenja predstavlja neverjetnostni (priložnostni) vzorec, to je vzorec, pri katerem verjetnosti izbora enot niso vnaprej znane. Vzorčno enoto predstavlja naključen posameznik, ki ima delovne izkušnje in je trenutno zaposlen v katerikoli organizaciji v Sloveniji.

Spletni vprašalnik je bil aktiven 10 dni, in sicer v obdobju od 18. 12. 2014 do 27. 12. 2014, na spletnem naslovu <https://www.1ka.si/a/52647> in je bil naslovljen na več posameznikov preko e-maila. V nagovoru sem ljudi naprošal, da posredujejo vprašalnik tudi svojim sodelavcem ali znancem, za katere vedo, da so trenutno v delovnem razmerju. Povezava do spletne ankete je bila tudi javno objavljena na spletnem omrežju Facebook. V tem času je bilo zabeleženih 299 klikov na anketo, od tega jih je 228 začelo izpolnjevati anketo, anketo pa je končalo 224 oseb. V analizo rezultatov sem zajel odgovore oseb, ki so v celoti izpolnili anketo, torej 224 oseb. Zbiranje odgovorov je bilo zaradi jezika omejeno na slovenski prostor.

Pred dejansko objavo spletne ankete sem slednjo testiral tako, da sem jo razposlal petim naslovnikom in jih pozval, da mi anketo rešijo. S tem sem želel preveriti, ali so navodila dovolj jasna in ali vprašalnik povzroča težave pri anketiranju. Testiranje je bilo izvedeno v obdobju od 15. 12. 2014 do 17. 12. 2014 s strani petih anketirancev različne starosti in spola. Anketiranci so bili predhodno opozorjeni, da gre za testiranje razumljivosti ankete, ter pozvani, da anketo izpolnijo in mi v primeru nejasnosti vprašalnika le-to tudi sporočijo. V skladu s povratnimi mnenji in priporočili sem anketo še nekoliko dopolnil in preoblikoval na način, da so bile nejasnosti odpravljene.

Za spletno zbiranje podatkov s priložnostnim vzorčenjem sem se odločil zaradi hitrosti izvedbe raziskave, nizkih stroškov tovrstnega anketiranja in zaradi razširjenosti uporabe spleta.

#### **4.4.2 Predstavitev vprašalnika**

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov. Prvi trije sklopi vsebujejo skupno 32 trditev, kjer so anketiranci izražali stopnjo oziroma pogostost strinjanja s posamezno trditvijo, četrti sklop vprašanj pa vsebuje demografske podatke o anketirani osebi.

Prvi sklop vprašanj vsebuje 15 trditev, s katerimi merim koncept samooblikovanja dela, s pomočjo treh dimenzij, in sicer samooblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja dela. V tem sklopu uporabim 7-stopenjsko mersko lestvico, kjer anketiranci izbirajo, kako pogosto se na tak način počutijo pri delu: 0 (nikoli), 1 (skoraj nikoli), 2 (redko), 3 (včasih), 4 (pogosto), 5 (zelo pogosto) in 6 (vedno). Analizo koncepta samooblikovanja dela izvedem s pomočjo vprašalnika samooblikovanja dela (angl. *The job crafting*

*questionnaire*), kot je bil razvit in predstavljen leta 2013 s strani Slemple in Vella-Brodrick, ki sta v preliminarni študiji zastavila 27 vprašanj in jih dala testno rešiti 23 zaposlenim. Na podlagi povratnih informacij anketirancev in testiranja veljavnosti modela sta avtorja obdržala 15 vprašanj, ki jih uporabim v svoji anketi.

Dimenzijo samooblikovanja nalog ugotavljam s trditvami: uvajam nove načine za izboljšanje svojega dela, spreminjam obseg ali vrsto nalog, ki jih opravljam, uvajam nove naloge, ki po mojem mnenju bolj ustrezajo mojim spretnostim ali interesom, odločim se, da pri delu vzamem dodatne naloge in prednost dajem nalogam, ki bolj ustrezajo mojim spretnostim ali interesom. Drugo dimenzijo samooblikovanja odnosov merim s trditvami: trudim se, da bi bolje spoznal/-a ljudi pri delu, rad/-a se udeležim družabnih dogodkov v okviru podjetja, z veseljem organiziram posebne dogodke na delovnem mestu (npr. praznovanje rojstnega dneva, obletnica ipd.), rad/-a mentoriram oz. svetujem novo zaposlenim (uradno ali neuradno) in vzpostavljam prijateljstva s sodelavci, ki imajo podobne spretnosti ali interese. Dimenzijo samooblikovanja miselnega zaznavanja merim z naslednjimi trditvami: razmišljam o tem, kako služba vpliva na moj življenjski pomen, zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na uspeh organizacije, zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na širšo skupnost, razmišljam o načinih, s katerimi moje delo pozitivno vpliva na moje življenje, in razmišljam o vlogi, ki ga ima moje delo na moje splošno dobro počutje.

V drugem sklopu vprašanj o zavzetosti pri delu prav tako uporabim 7-stopenjsko mersko lestvico, kjer anketiranci izbirajo, kako pogosto se na tak način počutijo pri delu. Če določenega počutja še niso izkusili, izberejo 0 (nikoli), če pa so počutje že izkusili, s števili od 1 do 6 izberejo pogostost njihovega počutja, in sicer 1 (skoraj nikoli), 2 (redko), 3 (včasih), 4 (pogosto), 5 (zelo pogosto) in 6 (vedno). Trditve za koncept delovne zavzetosti sem vzel iz skrajšane verzije vprašalnika o delovni zavzetosti, ki je bil predstavljen leta 2006 s strani Schaufeli et al. (str. 714).

Delovno zavzetost merim z devetimi trditvami, in sicer: pri svojem delu prekipevam od energije, pri delu se počutim svežega/-o in dejavnega/-no, ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela, nad svojim delom sem navdušen/-a, moje delo je zame vir navdiha, ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam, srečen/-na sem, kadar intenzivno delam, moje delo me kar potegne vase in kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.

Tretji sklop vprašanj vsebuje 8 trditev, s katerimi merim koncept organizacijske pripadnosti. V tem sklopu uporabim 5-stopenjsko mersko lestvico, pri čemer anketiranci izražajo strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo, in sicer 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (niti se strinjam, niti se ne strinjam), 4 (se strinjam), 5 (popolnoma se strinjam). Trditve za koncept organizacijske pripadnosti so bile povzete po Allen in Meyer (1990, str. 6), kjer uporabim le dimenzijo emocionalne pripadnosti (glej poglavje 3). Emocionalno pripadnost merim s pomočjo naslednjih osmih trditev: z

veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tej organizaciji, rad/-a se pogovarjam o svoji organizaciji z ljudmi, ki niso zaposleni tu, čutim, kot da so težave te organizacije tudi moje težave, \*mislim, da bi se lahko navezal/-a na drugo organizacijo tako, kot sem se navezal/-a na trenutno, \*ne počutim se »del družine« v tej organizaciji, \*ne počutim se čustveno navezanega/-o na to organizacijo, ta organizacija mi veliko pomeni, in \*ne čutim močnega občutka povezanosti s to organizacijo. Zgoraj omenjene trditve, ki so označene z »\*«, so recipročne trditve.

V zadnjem, četrtem sklopu s pomočjo osmih vprašanj preverim demografske podatke o anketirani osebi: spol, starost, izobrazba, vrsta zaposlitve, delovne izkušnje, velikost organizacije, vrsta organizacije in delovno mesto, ki ga zaseda anketiranec. Pri starosti lahko anketiranec vpiše le cela numerična števila, pri čemer je nastavljen pogoj minimalno 10 in maksimalno 90 let. Pri izobrazbi anketiranci izbirajo svojo izobrazbo v eni od sedmih izobrazbenih skupin. Anketiranci se opredelijo tudi glede na vrsto zaposlitve, in sicer: zaposlitev za nedoločen čas, zaposlitev za določen čas, zaposlitev za 1/2 delovni čas, podjemna pogodba, avtorska pogodba, samozaposlitev in študentsko delo. Peto vprašanje v tem sklopu sprašuje po letih delovnih izkušenj, pri čemer je nastavljen pogoj maksimalno 50 let, vpisovati pa je možno le numerična cela števila. V naslednjih dveh vprašanjih anketiranci opredelijo tudi nekaj značilnosti o organizaciji, v kateri delajo. Pri opredelitvi velikosti organizacije imajo na izbiro mala, srednja in velika organizacija, opredelijo pa tudi, ali njihova organizacija spada v javni ali zasebni sektor. Zadnje vprašanje sprašuje anketirance po položaju, ki ga zasedajo v organizaciji, pri čemer imajo na izbiro: vrhnji management, srednji management, nižji management, strokovna dela, administrativna dela in izvajalska, manj odgovorna dela.

#### **4.4.3 Analitične metode**

Odgovori izpolnjenih anketnih vprašalnikov so se mi samodejno beležili na spletni strani 1KA ([www.1ka.si](http://www.1ka.si)). Od 228 prejetih odgovorov sem izločil 4, ki niso bili pravilno izpolnjeni ali niso bili izpolnjeni v celoti. Tako sem izpis zbranih 224 odgovorov izvozil v statistični program IBM SPSS Statistics 20.0.0 in v Microsoft Excel. V programu Microsoft Excel sem izračunal sredinske vrednosti trditev in na podlagi tega oblikoval grafe. S pomočjo programa SPSS sem na podlagi t-testa, analize variance in regresije preveril zastavljene hipoteze.

#### **4.5 Rezultati raziskave**

V prvem podpoglavju začnem z analizo značilnosti vzorca, kjer opredelim spol, starost, izobrazbo, vrsto zaposlitve, delovne izkušnje, velikost organizacije, vrsto organizacije in delovno mesto, ki ga zaseda anketiranec. V drugem podpoglavju analiziram sredinske vrednosti posameznih trditev samooblikovanja dela, delovne zavzetosti in emocionalne

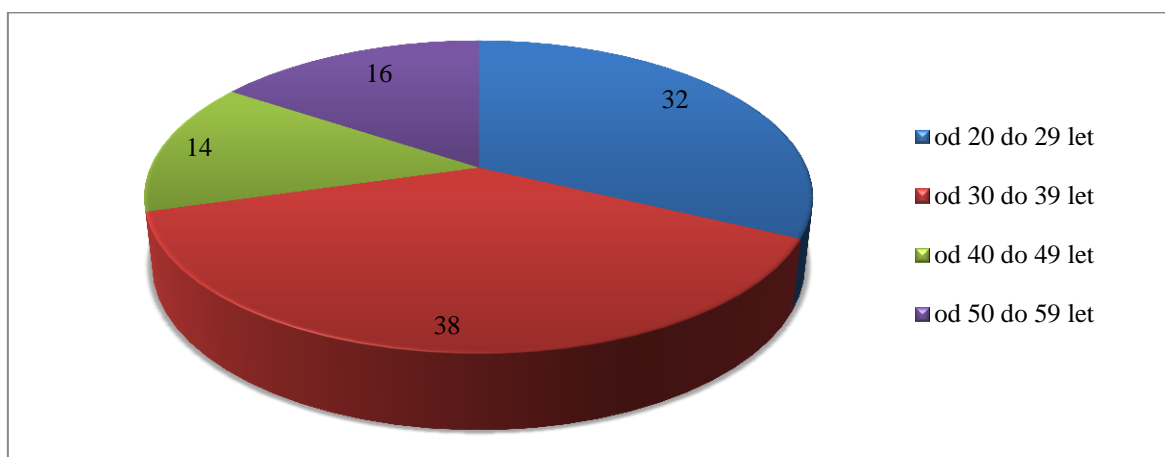
pripadnosti. V zadnjem podpoglavju preverim hipoteze s pomočjo t-testa, analize variance in regresijske funkcije.

#### 4.5.1 Značilnosti vzorca

V končno analizo so bili zajeti odgovori 224 anketiranih oseb. Med vsemi, v vzorec zbranimi anketiranci, je bilo 146 žensk, kar predstavlja 65 % vseh anketiranih. Anketirancev moškega spola je bilo torej 78, kar predstavlja 35 % vseh anketiranih.

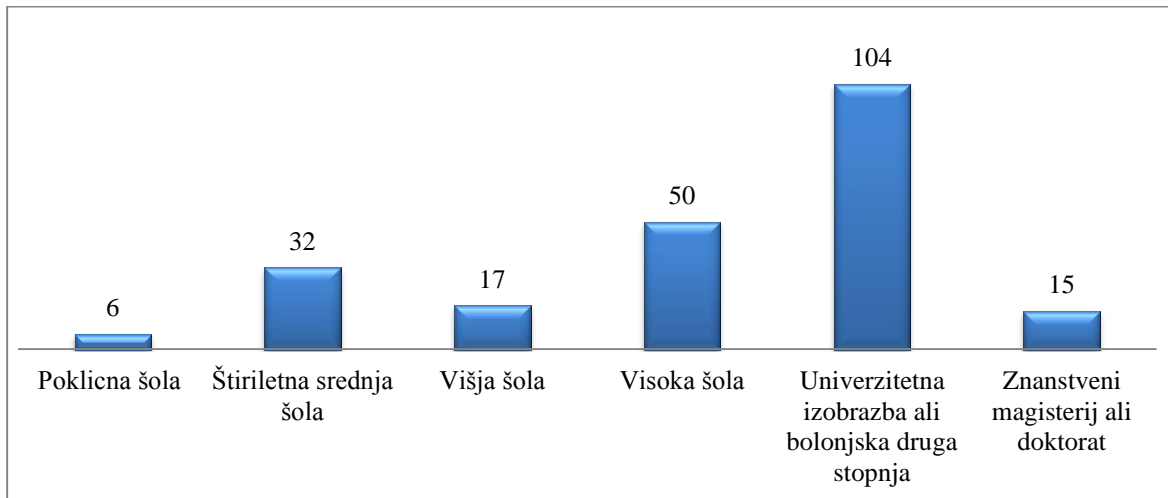
Na spodnji sliki je prikazana starostna struktura anketirancev. Na podlagi odgovorov anketirancev, ki so vpisovali cela numerična števila, sem oblikoval starostne skupine, kot je razvidno na spodnjem grafu. Minimalna starost anketiranca je 21 let, maksimalna pa 58 let. Povprečna starost znaša 35 let. V prvi starostni skupini od 20 do 29 let je 72 anketirancev, največ, 86 anketirancev, je v starostni skupini od 30 do 39 let, najmanj, in sicer 31 anketirancev predstavlja tretja starostna skupina. V starostni skupini od 50 do 59 let je 35 anketirancev.

Slika 2: Starostna struktura anketirancev po letih (v %)



Kot sledi iz Slike 3, nima nihče od anketiranih dokončane le osnovne šole ali manj. 3 % anketiranih ima dokončano poklicno šolo, štiriletno srednjo šolo ima narejeno 14 % anketiranih, 8 % anketiranih pa ima končano višjo šolo. Visoko šolo ima dokončano 22 % vseh anketiranih in največ, kar 104 anketiranci imajo univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo, kar predstavlja 46 % vseh anketiranih. Znanstveni magisterij ali doktorat ima narejen 7 % anketiranih.

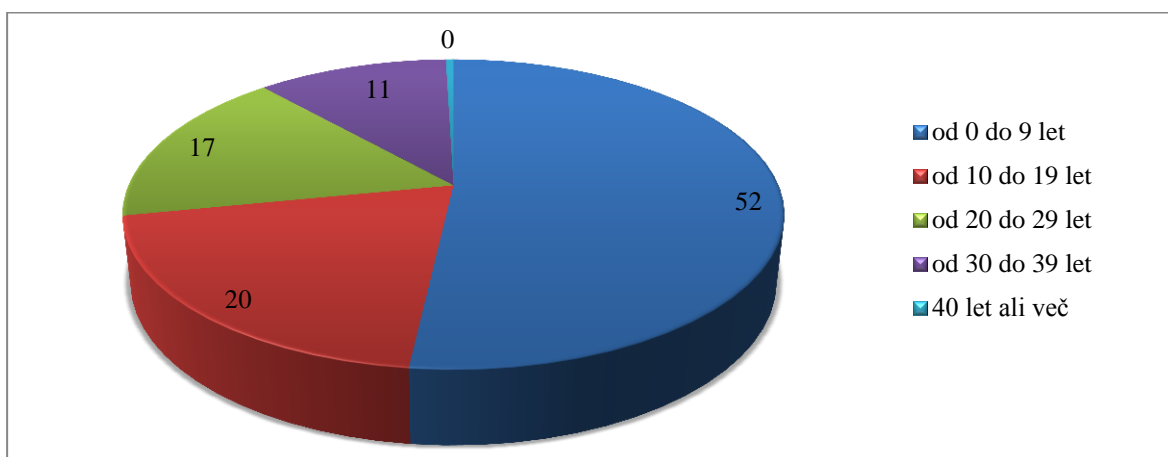
Slika 3: Značilnosti anketirancev glede na doseženo formalno izobrazbo



Glede na vrsto zaposlitve je največ anketirancev zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 160, kar predstavlja 71 % vseh anketiranih. Nato sledijo zaposleni za določen čas, le-teh je med vsemi anketiranimi 16 %. Študentsko delo opravlja 9 % anketiranih, 2 % anketiranih pa je samozaposlenih. Najmanj je zaposlenih za polovični delovni čas, preko podjetne in avtorske pogodbe, in sicer pri vsaki omenjeni skupini po eden anketiranec.

Kot sledi iz spodnje slike, ima največ, kar 116 anketiranih, od 0 do 9 let delovnih izkušenj. Nato sledijo anketiranci, ki imajo od 10 do 19 let delovnih izkušenj, takih je 45, od 20 do 29 let delovnih izkušenj ima 37 anketiranih oziroma 25 anketirancev ima od 30 do 39 let delovnih izkušenj. Le 1 anketirani ima 40 ali več let delovnih izkušenj.

Slika 4: Značilnosti anketirancev glede na leta delovnih izkušenj (v %)

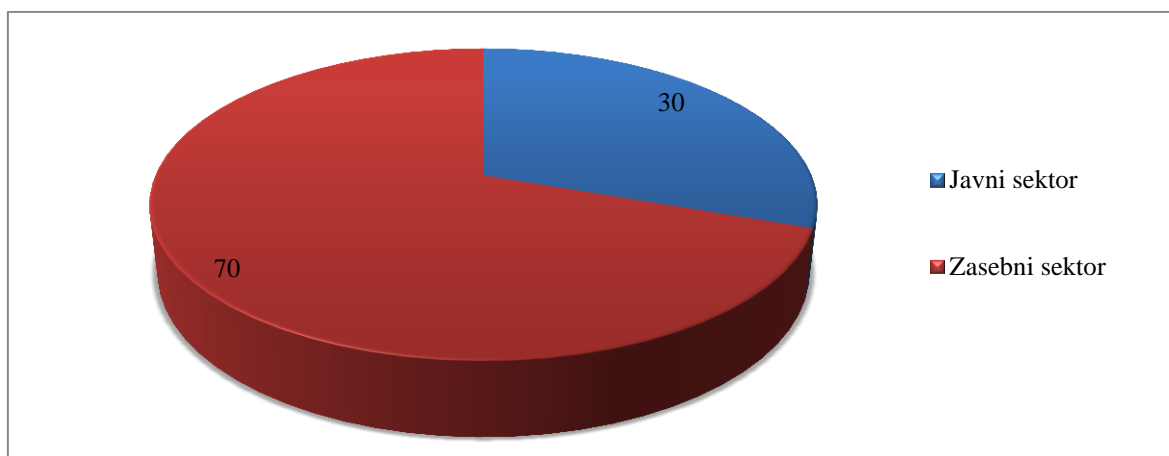


Anketiranci so svojo organizacijo razvrstili glede na velikost. 20 % vseh anketiranih je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča med male organizacije, 13 % anketiranih je

odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča med srednje velike organizacije, in največ, kar 67 % anketiranih je svojo organizacijo uvrstilo med velike, z več kot 250 zaposlenimi.

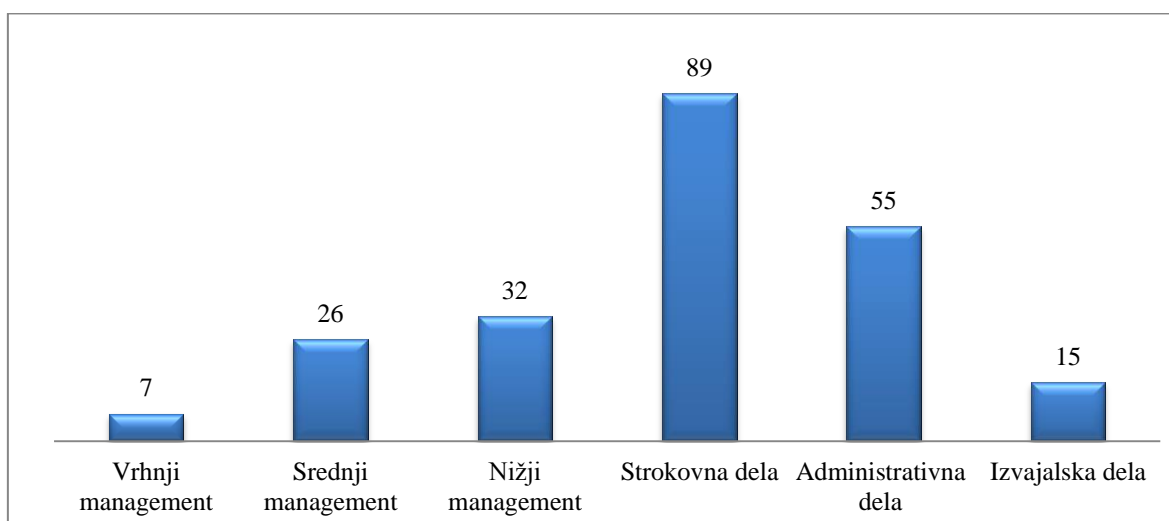
Na spodnji sliki je prikazana struktura anketirancev glede na vrsto sektorja. Največ anketirancev je odgovorilo, da spada njihova organizacija v zasebni sektor, in sicer 156 oziroma 70 % vseh anketiranih. Ostalih 30 % oziroma 68 anketirancev je svojo organizacijo uvrstilo v javni sektor.

*Slika 5: Značilnosti anketirancev glede na vrsto sektorja (v %)*



Spodnja slika prikazuje položaj, ki ga zasedajo anketiranci v organizaciji. Najmanj, in sicer 3 % anketiranih zaseda vodstveni položaj, 12 % anketiranih zaseda srednji management in 14 % anketiranih nižji management. Strokovna dela opravlja največ, in sicer 89 anketirancev, kar predstavlja 40 % vseh anketiranih. S 25 % vseh anketiranih sledijo tisti, ki opravljajo administrativna dela, izvajalsko delo pa opravlja 7 % anketiranih.

*Slika 6: Značilnosti anketirancev glede na delovno mesto*



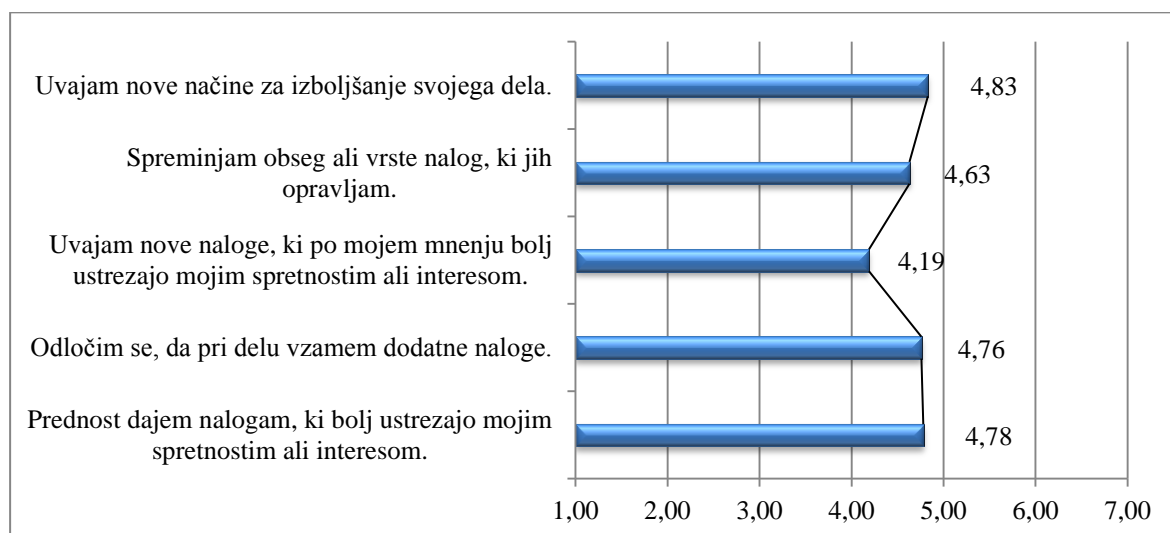
## 4.5.2 Opisne statistike

V nadaljevanju predstavim rezultate merjenja koncepta samooblikovanja dela, ki ga merim s tremi dimenzijami, in sicer samooblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja dela. Ta koncept merim s 7-stopenjsko lestvico, pri čemer predstavlja 1 nikoli, 2 skoraj nikoli, 3 redko, 4 včasih, 5 pogosto, 6 zelo pogosto in 7 vedno.

Na spodnji sliki so prikazane trditve za dimenzijo samooblikovanja nalog. V povprečju so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo, da uvajajo nove načine za izboljšanje svojega dela, in sicer 13 % anketirancev vedno uvaja nove načine za izboljšanje dela, 13 % zelo pogosto, 29 % pogosto, 34 % včasih, 8 % redko in 2 % skoraj nikoli. Povprečna ocena 4,83, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja s trditvijo, nam pove, da anketiranci v povprečju pogosto uvajajo nove načine za izboljšanje svojega dela. Druga, v povprečju najvišja ocenjena trditev anketirancev je, da dajejo prednost nalogam, ki bolj ustrezajo njihovim spretnostim ali interesom, in sicer 35 % anketirancev to počne pogosto in 1 % anketiranih nikoli. Povprečna ocena 4,78 nam pove, da anketiranci v povprečju pogosto dajejo prednost nalogam, ki bolj ustrezajo njihovim spretnostim ali interesom.

S povprečno oceno 4,76 so anketiranci opredelili trditev, da se v povprečju pogosto odločijo, da pri delu vzamejo dodatne naloge, in sicer je takšnih 32 % anketirancev oziroma 1 % anketirancev nikoli ne vzame dodatnih nalog. Anketiranci v povprečju pogosto spreminjajo obseg ali vrsto nalog, ki jih opravljajo. To nam kaže povprečna ocena 4,63, in sicer 31 % anketirancev pogosto spreminja obseg ali vrsto nalog, 1 % pa tega ne stori nikoli. S povprečno oceno 4,19 je najslabše ocenjena trditev te dimenzije, da anketiranci v povprečju včasih uvajajo nove naloge, ki po njihovem mnenju bolj ustrezajo njihovim spretnostim ali interesom, in sicer 3 % anketiranih to počne vedno, 11 % zelo pogosto, 25 % pogosto, 32 % včasih, 23 % redko, 5 % skoraj nikoli in 1 % nikoli.

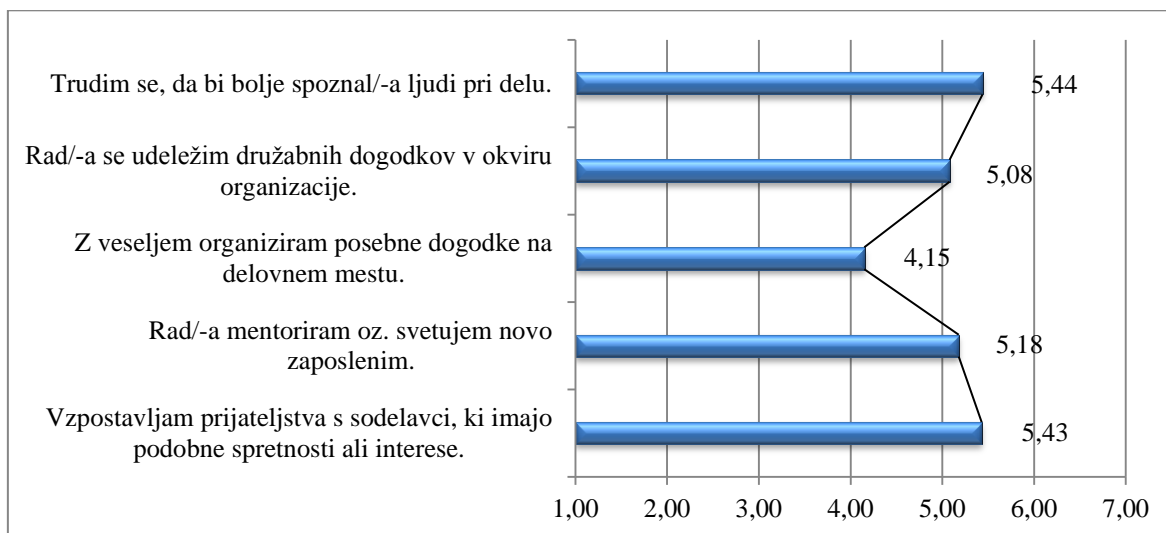
*Slika 7: Dimenzija samooblikovanja nalog*



S trditvami, ki jih prikazuje Slika 8, merim dimenzijo samooblikovanja odnosov. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da se trudijo, da bi bolje spoznali ljudi pri delu, in sicer 18 % anketirancev to počne vedno, 29 % zelo pogosto, 37 % pogosto, 12 % včasih, 4 % redko in 1 % skoraj nikoli. Povprečna ocena 5,44, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja s trditvijo, nam pove, da se anketiranci v povprečju pogosto trudijo, da bi bolje spoznali ljudi pri delu. Skoraj z enakim povprečjem kot pri zgornji trditvi se anketiranci strinjajo, da vzpostavljajo prijateljstva s sodelavci, ki imajo podobne spretnosti ali interese, in sicer 31 % anketirancev to počne zelo pogosto in 2 % skoraj nikoli. Povprečna ocena 5,43 nam pove, da anketiranci v povprečju pogosto vzpostavljajo prijateljstva s sodelavci, ki imajo podobne spretnosti ali interese.

S povprečno oceno 5,18 so anketiranci opredelili trditev, da radi mentorirajo oz. svetujejo novo zaposlenim, in sicer 28 % anketiranih pogosto svetuje novo zaposlenim in 3 % skoraj nikoli. Anketiranci se v povprečju pogosto udeležijo družabnih dogodkov v okviru organizacije. To nam kaže povprečna ocena 5,08, in sicer 26 % anketirancev se pogosto udeleži družabnih dogodkov v okviru organizacije in 4 % anketirancev skoraj nikoli. V povprečju najslabše ocenjena trditev te dimenzije je bila, da anketiranci z veseljem organizirajo posebne dogodke na delovnem mestu, in sicer 8 % anketiranih to počne vedno, 14 % zelo pogosto, 17 % pogosto, 28 % včasih, 16 % redko, 13 % skoraj nikoli in 4 % nikoli. Povprečna ocena 4,15 nam pove, da anketirani v povprečju včasih organizirajo posebne dogodke na delovnem mestu.

*Slika 8: Dimenzija samooblikovanja odnosov*

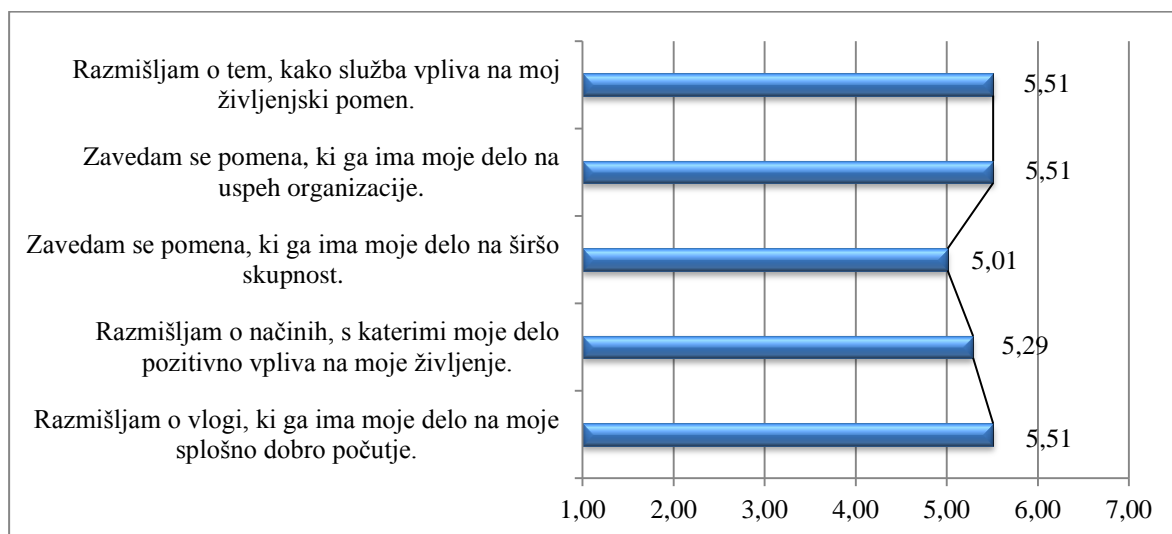


S trditvami, ki jih prikazuje Slika 9, merim dimenzijo samooblikovanja miselnega zaznavanja. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s tremi trditvami, in sicer, da razmišljajo o vlogi, ki ga ima njihovo delo na njihovo splošno dobro počutje (22 % anketirancev o tem razmišlja vedno, 32 % zelo pogosto, 28 % pogosto, 11 % včasih in 7 % redko), da se zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na uspeh organizacije (22 %

anketirancev se zaveda pomena vedno, 31 % zelo pogosto, 26 % pogosto, 17 % včasih in 3 % redko), in da razmišljajo o tem, kako služba vpliva na njihov življenjski pomen (21 % anketirancev o tem razmišlja vedno, 31 % zelo pogosto, 29 % pogosto, 15 % včasih, 3 % redko in 1 % skoraj nikoli). Povprečje vseh treh omenjenih trditev je 5,51, kar pomeni, da anketiranci v povprečju zelo pogosto razmišljajo o vlogi, ki ga ima njihovo delo na njihovo splošno dobro počutje, se v povprečju zelo pogosto zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na uspeh organizacije, in v povprečju zelo pogosto razmišljajo o tem, kako služba vpliva na njihov življenjski pomen.

S povprečno oceno 5,29 so anketiranci opredelili trditev, da pogosto razmišljajo o načinih, s katerimi njihovo delo pozitivno vpliva na življenje, in sicer pogosto o tem razmišlja 33 % anketirancev in 2 % anketirancev ne razmišlja o tem skoraj nikoli. V povprečju najslabše ocenjena trditev je bila, da se anketiranci zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na širšo skupnost, in sicer 19 % anketiranih se tega zaveda vedno, 20 % zelo pogosto, 26 % pogosto, 21 % včasih, 10 % redko, 3 % skoraj nikoli in 2 % nikoli. Povprečna ocena 5,01 nam pove, da se anketirani v povprečju pogosto zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na širšo skupnost.

*Slika 9: Dimenzija samooblikovanja miselnega zaznavanja*



S trditvami, ki jih prikazuje Slika 10, merim koncept delovne zavzetosti. Ta koncept prav tako merim s 7-stopenjsko lestvico, pri čemer predstavlja 1 nikoli, 2 skoraj nikoli, 3 redko, 4 včasih, 5 pogosto, 6 zelo pogosto in 7 vedno.

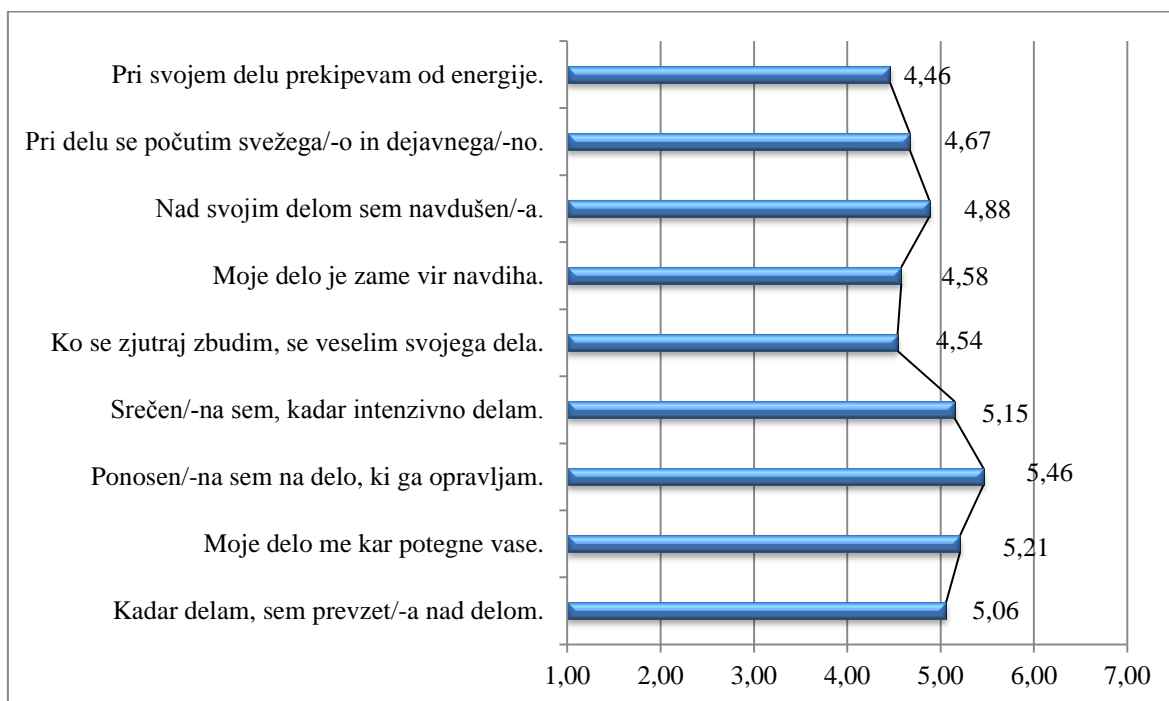
V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da so ponosni na delo, ki ga opravljajo, in sicer 21 % anketiranih je vedno ponosnih na delo, ki ga opravljajo, 31 % zelo pogosto, 27 % pogosto, 17 % včasih, 3 % redko in 1 % skoraj nikoli. Povprečna ocena 5,46 nam pove, da so anketiranci v povprečju pogosto ponosni na delo, ki ga opravljajo. S povprečno oceno 5,21 se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da jih delo pogosto

potegne vase. In sicer 32 % anketiranih se na tak način počuti zelo pogosto in 1 % anketirancev nikoli. Anketiranci so v povprečju pogosto srečni, kadar delajo intenzivno. To nam kaže povprečna ocena 5,15, in sicer 32 % anketiranih je pogosto srečnih, kadar delajo intenzivno, 2 % anketiranih pa skoraj nikoli.

S povprečno oceno 5,06 so se anketiranci v povprečju strinjali, da so pogosto prevzeti nad delom, kadar delajo. 29 % anketiranih se na tak način počuti zelo pogosto in 1 % anketiranih nikoli. Anketiranci so v povprečju pogosto navdušeni nad svojim delom. To nam kaže povprečna ocena 4,88, in sicer 33 % anketirancev je pogosto navdušenih nad svojim delom in 2 % anketirancev skoraj nikoli oziroma nikoli. 35 % vseh anketiranih se pri delu pogosto počuti sveže in dejavne oziroma 1 % anketiranih nikoli. Povprečna ocena 4,67 nam pove, da se anketiranci v povprečju pogosto počutijo sveže in dejavne.

S povprečno oceno 4,58 so anketiranci opredelili trditev, da jim delo pogosto predstavlja vir navdiha, in sicer takšnih je 27 % anketiranih oziroma 1 % anketiranih delo nikoli ne predstavlja vir navdiha. S povprečno oceno 4,54, so se anketiranci opredelili do trditev, da se v povprečju pogosto veselijo svojega dela, ko se zjutraj zbudijo, in sicer je takšnih 29 % anketiranih, 3 % anketiranih pa se zjutraj nikoli ne veseli dela. Najslabše ocenjena trditev v povprečju je bila, da anketiranci pri svojem delu prekipevajo od energije, in sicer 1 % anketiranih pri delu vedno prekipeva od energije, 14 % zelo pogosto, 29 % pogosto, 45 % včasih, 9 % redko, 1 % skoraj nikoli in 1 % nikoli. Povprečna ocena 4,46 nam pove, da anketirani v povprečju včasih prekipevajo od energije pri delu.

*Slika 10: Koncept delovne zavzetosti*



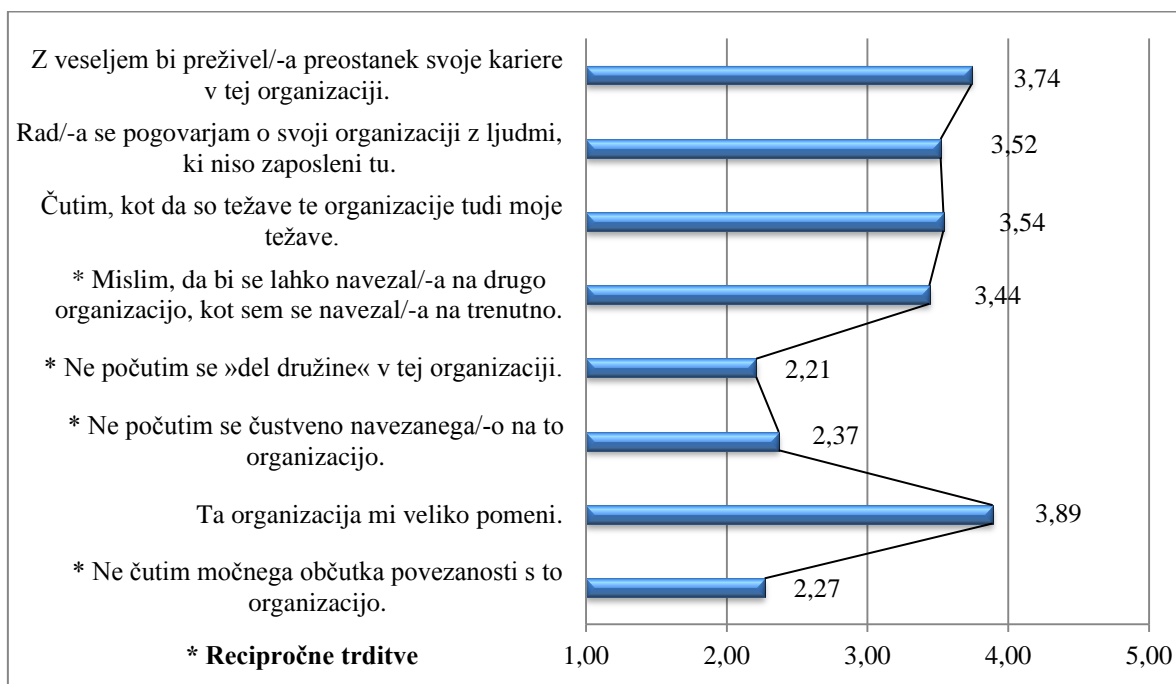
S trditvami, ki jih prikazuje Slika 11, merim dimenzijo emocionalne pripadnosti. Tu uporabim 5-stopenjsko mersko lestvico, pri čemer predstavlja 1 sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 se strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da jim organizacija, v kateri trenutno delajo, veliko pomeni, in sicer 25 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, 45 % se jih strinja, 25 % je neodločenih, 4 % se jih ne strinja in 1 % se jih sploh ne strinja. Povprečna ocena 3,89, s katero so anketiranci opredelili stopnjo strinjanja s trditvijo, nam pove, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da jim organizacija, v kateri trenutno delajo, veliko pomeni. Druga, v povprečju najvišja ocenjena trditev anketirancev je, da bi z veseljem preživeli preostanek kariere v tej organizaciji. Največ anketirancev se s trditvijo strinja, in sicer 36 %, 4 % anketiranih pa se s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena 3,74 pomeni, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da bi z veseljem preživeli preostanek kariere v tej organizaciji.

Čutim, kot da so težave te organizacije tudi moje težave je trditev, s katero se strinja 42 % anketiranih oziroma 4 % anketiranih se s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena 3,54 pomeni, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da so težave te organizacije tudi njihove težave. S povprečno oceno 3,52, se anketiranci v povprečju strinjajo, da se radi pogovarjajo o svoji organizaciji z ljudmi, ki niso zaposleni tu. Največ anketirancev se s trditvijo strinja, in sicer je takih 44 % anketiranih, 4 % pa se jih s trditvijo sploh ne strinja.

Kot je razvidno iz spodnje slike, so štiri od osmih trditev recipročne. Vse štiri recipročne trditve imajo nižje povprečje kot zgornje opisane trditve. Najvišje povprečje izmed recipročnih trditev, in sicer 3,44 ima trditev, da se anketiranci v povprečju lahko navežejo na drugo organizacijo tako, kot so se navezali na trenutno. 4 % anketiranih se s trditvijo sploh ne strinja, 39 % pa se jih strinja. Pričakovano so se v povprečju anketiranci najmanj strinjali s trditvami, da se ne počutijo »del družine« v tej organizaciji (povprečna ocena 2,21), da ne čutijo močnega občutka povezanosti s to organizacijo (povprečna ocena 2,27) in da se ne čutijo čustveno navezane na to organizacijo (povprečna ocena 2,37). Povprečje treh omenjenih trditev, ki je med 2,21 in 2,37, nam pove, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo, da se ne počutijo »del družine« v tej organizaciji, da ne čutijo močnega občutka povezanosti s to organizacijo in da ne čutijo čustvene navezanosti na to organizacijo.

Slika 11: Dimenzija emocionalne pripadnosti



### 4.5.3 Preverjanje hipotez

Najprej s koeficientom Cronbach alfa preverim zanesljivost posameznih spremenljivk. Ta koeficient je na splošno najbolj poznan kot indeks zanesljivosti, njegove vrednosti se gibljejo na intervalu od 0 do 1, pri čemer višje vrednosti pomenijo boljše zanesljivost dimenzij.

Tabela 2: Cronbach alfa

Samooblikovanje nalog	$\alpha = 0,72$
Samooblikovanje odnosov	$\alpha = 0,75$
Samooblikovanje miselnega zaznavanja	$\alpha = 0,82$
Zavzetost pri delu	$\alpha = 0,95$
Emocionalna pripadnost	$\alpha = 0,85$

Vse tri dimenzije samooblikovanja dela (nalog, odnosov, miselnega zaznavanja) in emocionalna pripadnost imajo alfo med 0,7 in 0,9, kar pomeni, da so trditve znotraj posamezne dimenzije medsebojno dobro povezane in vsaka posamezna trditev v sklopu trditve meri isto dimenzijo. Zavzetost pri delu ima alfo višjo od 0,9, kar pomeni, da so trditve med seboj odlično povezane in vsaka posamezna trditev meri isti koncept.

V prvi hipotezi predpostavim, da bolj izobraženi zaposleni bolj samooblikujejo delo od manj izobraženih. Kot prvo preverim z analizo variance (ANOVA), ali obstajajo razlike pri samooblikovanju dela glede na izobrazbo. Če je stopnja značilnosti manjša od 0,05, lahko

potrdim, da v povprečju neodvisna spremenljivka različno vpliva na srednjo vrednost odvisne spremenljivke.

Za preverjanje prve hipoteze sem doseženo formalno izobrazbo razdelil v tri skupine, in sicer so v prvi skupini anketiranci, ki imajo doseženo osnovno, poklicno ali štiriletno šolo, v drugi skupini so anketiranci, ki imajo doseženo višjo ali visoko šolo, v tretji skupini pa so anketiranci z univerzitetno izobrazbo, znanstvenim magisterijem ali doktoratom. Iz Tabele 3 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri samooblikovanju dela glede na doseženo izobrazbo, saj je stopnja značilnosti 0,014, torej je manjša od 0,05. V povprečju lahko trdim, da neodvisna spremenljivka izobrazbe različno vpliva na srednjo vrednost odvisne spremenljivke samooblikovanja dela.

*Tabela 3: Analiza variance (preverjanje hipoteze 1)*

	<b>Vsota kvadratov</b>	<b>Stopinje prostosti</b>	<b>Povprečje kvadratov</b>	<b>F</b>	<b>Stopnja značilnosti</b>
Med skupinami	4,075	2	2,038	4,319	0,014
Znotraj skupin	104,270	221	0,472		
Skupaj	108,346	223			

Povprečje prve skupine anketirancev, ki imajo največ štiriletno srednjo šolo, je 4,78, povprečje druge skupine, ki imajo višjo ali visoko šolo, je 4,95, povprečje tretje skupine anketirancev, ki imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, pa je 5,14. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim prvo hipotezo, da bolj izobraženi zaposleni bolj samooblikujejo delo od manj izobraženih.

*Tabela 4: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 1)*

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	95 % interval zaupanja		Min.	Maks.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
1	38	4,7825	0,78663	0,12761	4,5239	5,0410	3,40	6,33
2	67	4,9502	0,65395	0,07989	4,7907	5,1098	3,20	6,33
3	119	5,1361	0,67114	0,06152	5,0143	5,2580	3,13	6,80
Skupaj	224	5,0205	0,69703	0,04657	4,9288	5,1123	3,13	6,80

1 = osnovna šola ali manj, poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola) in štiriletna srednja šola

2 = višja šola ali visoka šola

3 = univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja, znanstveni magisterij in doktorat

V drugi hipotezi predpostavljam, da zaposleni v zasebnem sektorju bolj samooblikujejo delo od zaposlenih v javnem sektorju. To hipotezo preverim z neodvisnim t-testom, s

pomočjo katerega preverim, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini različna od povprečne vrednosti v drugi skupini. Izračun Levenovega preizkusa o enakosti ali neenakosti varianc nam pokaže, da pripadajoča stopnja značilnosti znaša 0,29 ( $p > 0,05$ ), kar nam pokaže enakost varianc. Na podlagi vzorčnih podatkov in stopnje značilnosti t-testa ( $p > 0,05$ ) ne potrdim druge hipoteze, saj ne morem trditi, da obstajajo razlike med sredinskimi vrednostmi pri samooblikovanju dela glede na vrsto sektorja. Tabela opisne statistike za preverjanje druge hipoteze je priloga 2 te naloge.

*Tabela 5: T-test enakosti asimetričnih sredin (preverjanje hipoteze 2)*

		Samooblikovanje dela	
		Predpostavka enakosti varianc	Predpostavka neenakosti varianc
<b>Levenov test enakosti varianc</b>	F	1,090	
	Stopnja značilnosti	0,298	
<b>T-test enakosti asimetričnih sredin</b>	t	0,042	0,041
	Stopnja prostosti	222	118,781
	Stopnja značilnosti (dvostranska)	0,966	0,967
	Razlika srednjih vrednosti	0,00430	0,00430
	Standardna napaka	0,10152	0,10482
	95 % interval zaupanja	Spodnja -0,19576	-0,20327
	Zgornja	0,20436	0,21187

V tretji hipotezi predpostavim, da zaposleni z več let delovnih izkušenj bolj samooblikujejo delo od zaposlenih z manj let delovnih izkušenj. Za preverjanje te hipoteze razdelim delovne izkušnje v tri skupine, in sicer so v prvi skupini anketiranci, ki imajo od 0 do 9 let delovnih izkušenj, v drugi skupini anketiranci, ki imajo od 10 do 19 let izkušenj, in v tretji skupini anketiranci, ki imajo več kot 20 let izkušenj. Test analize variance mi pove, da je stopnja značilnosti 0,453 ( $p > 0,05$ ), iz česar sledi, da v povprečju leta delovnih izkušenj ne vplivajo različno na srednjo vrednost samooblikovanja dela. Tretja hipoteza ni potrjena, saj na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi, da obstajajo razlike pri samooblikovanju dela glede na leta delovnih izkušenj. Tabela opisne statistike je priloga 3 te naloge.

*Tabela 6: Analiza variance (preverjanje hipoteze 3)*

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	0,773	2	0,387	0,794	0,453
Znotraj skupin	107,572	221	0,487		
Skupaj	108,346	223			

S četrto hipotezo preverjam, kako samooblikovanje dela vpliva na zavzetost pri delu. Postavil sem tudi tri podhipoteze, da preverim, kako posamezna dimenzija samooblikovanja dela (nalog, odnosov in miselnega zaznavanja) vpliva na zavzetost pri delu. Hipotezo sem testiral s pomočjo linearne regresije, pri kateri sem uporabil metodo enter, kar pomeni, da so vse spremenljivke vključene v model hkrati.

Korelacijski koeficient opisuje moč ter smer povezave med dvema numeričnima spremenljivkama in zavzema vrednost med -1 in 1. Iz Tabele 7 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,62, kar nam kaže na srednjo/zmerno, pozitivno linearno povezanost med spremenljivko zavzetost pri delu in dimenzijami samooblikovanja dela. Determinacijski koeficient zavzema vrednost med 0 in 1 ter nam pove, kolikšen del variance odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z neodvisno spremenljivko. S tremi dimenzijami samooblikovanja dela lahko pojasnimo 38 % variabilnosti spremenljivke zavzetosti pri delu.

*Tabela 7: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 4)*

<b>Model</b>	<b>Korelacijski koeficient</b>	<b>Determinacijski koeficient</b>	<b>Popravljeni determinacijski koeficient</b>	<b>Ocena standardne napake</b>
1	0,616 <sup>a</sup>	0,379	0,371	0,80753

a. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), samooblikovanje miselnega zaznavanja, samooblikovanje nalog, samooblikovanje odnosov

V spodnji tabeli je prikazana analiza variance, kjer s pomočjo F-testa testiram celotni regresijski model. Manjša kot je stopnja značilnosti F-statistike, boljši je regresijski model. F-test v primeru regresijskega modela je statistično značilen ( $p < 0,001$ ), kar nam pove, da obstaja odvisnost med spremenljivkami regresijskega modela.

*Tabela 8: Analiza variance<sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 4)*

<b>Model</b>	<b>Vsota kvadratov</b>	<b>Stopinje prostosti</b>	<b>Varianca</b>	<b>F</b>	<b>Stopnja značilnosti</b>
1	Regresija	87,572	3	29,191	44,763 0,000 <sup>b</sup>
	Ostanek	143,464	220	0,652	
	Skupaj	231,036	223		

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

b. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), samooblikovanje miselnega zaznavanja, samooblikovanje nalog, samooblikovanje odnosov

V Tabeli 9 so prikazani regresijski koeficienti, ki se nahajajo v stolpcu »nestandardizirani koeficienti B«. Slednji nam pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna

spremenljivka (zavzetost pri delu), če se določena neodvisna spremenljivka (npr. samooblikovanje nalog) poveča za eno enoto, vse ostale spremenljivke pa pri tem ostanejo nespremenjene.

S t-testom testiram ničelno domnevo, da je regresijski koeficient enak nič. Če je stopnja značilnosti manjša od 5 %, potem lahko zavrnilo ničelno domnevo in potrdimo vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samooblikovanje nalog znaša 0,33 in je statistično značilen ( $p < 0,001$ ), kar nam pove, da v kolikor se samooblikovanje nalog spremeni za eno enoto, se zavzetost pri delu spremeni za 0,33, pri čemer ostali dve neodvisni spremenljivki ostaneta nespremenjeni. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samooblikovanje odnosov znaša 0,25 in je statistično značilen ( $p < 0,001$ ), kar nam pove, da v kolikor se samooblikovanje odnosov spremeni za eno enoto, se zavzetost pri delu spremeni za 0,25, ostali dve spremenljivki pa pri tem ostaneta nespremenjeni. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samooblikovanje miselnega zaznavanja znaša 0,32 in je statistično značilen ( $p < 0,001$ ), kar nam pove, da v kolikor se samooblikovanje miselnega zaznavanja spremeni za eno enoto, se zavzetost pri delu spremeni za 0,32, ostali dve spremenljivki pa pri tem ostaneta nespremenjeni.

Glede na dobljene rezultate vzorčnih podatkov potrdim hipotezo 4, saj imajo vse podhipoteze, in sicer samooblikovanje nalog (4a), samooblikovanje odnosov (4b) in samooblikovanje miselnega zaznavanja (4c), pozitiven vpliv na zavzetost pri delu. Četrto hipotezo potrdim pri stopnji značilnosti  $p < 0,001$ . Moč povezave pri dveh dimenzijah samooblikovanja dela (nalog in miselnega zaznavanja) je nekoliko večja kot povezava samooblikovanja odnosov na zavzetost, a so si med seboj relativno podobne.

Tabela 9: Koeficienti <sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 4)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardiziran koeficient	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	0,361	0,395		0,914	0,362
1 Samooblikovanje nalog	0,330	0,066	0,282	4,984	0,000
Samooblikovanje odnosov	0,253	0,068	0,233	3,703	0,000
Samooblikovanje miselnega zaznavanja	0,320	0,069	0,293	4,650	0,000

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

S peto hipotezo preverjam, kako samooblikovanje dela vpliva na emocionalno pripadnost. Postavil sem tudi tri podhipoteze, da preverim, kako posamezna dimenzija samooblikovanja dela (nalog, odnosov in miselnega zaznavanja) vpliva na emocionalno pripadnost. Hipotezo sem testiral s pomočjo linearne regresije, in sicer z metodo enter.

Kot je razvidno iz Tabele 10, znaša korelacijski koeficient 0,40, kar nam kaže na srednjo/zmerno, pozitivno linearno povezanost med spremenljivko emocionalna pripadnost in dimenzijami samooblikovanja dela. Determinacijski koeficient znaša 0,17, kar pomeni, da je 17 % celotne variance emocionalne pripadnosti pojasnjene s tremi dimenzijami samooblikovanja dela.

*Tabela 10: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 5)*

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,407 <sup>a</sup>	0,166	0,154	0,63860

a. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), samooblikovanje miselnega zaznavanja, samooblikovanje nalog, samooblikovanje odnosov

F-test kaže, da med spremenljivkami regresijskega modela obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti manjša od 0,001.

*Tabela 11: Analiza variance <sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 5)*

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	3	5,947	14,582	0,000 <sup>b</sup>
	Ostanek	220	0,408		
	Skupaj	223			

a. Odvisna spremenljivka: emocionalna pripadnost

b. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), samooblikovanje miselnega zaznavanja, samooblikovanje nalog, samooblikovanje odnosov

V Tabeli 12 so prikazani regresijski koeficienti. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samooblikovanje nalog znaša 0,15 in je statistično značilen ( $p < 0,05$ ), kar nam pove, da v kolikor se samooblikovanje nalog spremeni za eno enoto, se emocionalna pripadnost spremeni za 0,15, pri čemer ostali dve neodvisni spremenljivki ostaneta nespremenjeni. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samooblikovanje odnosov znaša 0,18 in je statistično značilen ( $p < 0,05$ ), kar nam pove, da v kolikor se samooblikovanje odnosov spremeni za eno enoto, se emocionalna pripadnost spremeni za

0,17, pri čemer ostali dve neodvisni spremenljivki ostaneta nespremenjeni. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samooblikovanje miselnega zaznavanja znaša 0,073 in ni statistično značilen ( $p > 0,05$ ).

Glede na dobljene rezultate vzorčnih podatkov potrdim podhipotezi, da imata samooblikovanje nalog (5a) in samooblikovanje odnosov (5b) pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost, medtem ko podhipoteze, da samooblikovanje miselnega zaznavanja (5c) pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost, ne morem potrditi. Iz navedenega sledi, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov peto hipotezo le delno potrdim pri stopnji značilnosti ( $p < 0,05$ ), saj sta le dve od treh dimenzij statistično značilni in vplivata na emocionalno pripadnost.

Tabela 12: Koeficienti <sup>a</sup> (preverjanje hipoteze 5)

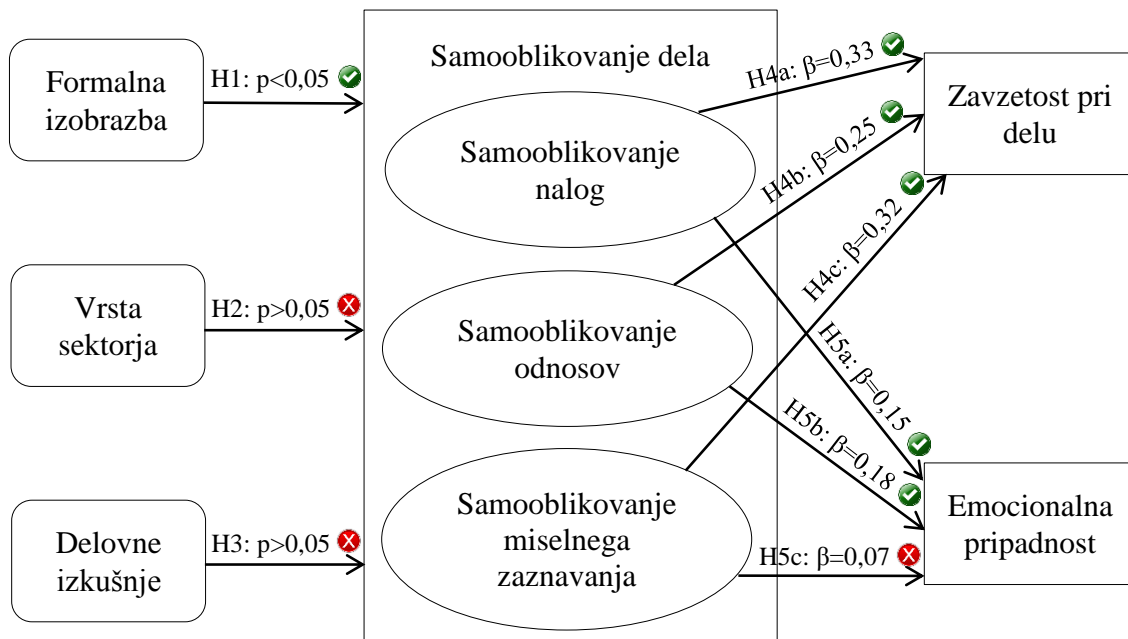
Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardiziran koeficient	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	1,554	0,312		4,976	0,000
1 Samooblikovanje nalog	0,154	0,052	0,193	2,944	0,004
Samooblikovanje odnosov	0,176	0,054	0,237	3,254	0,001
Samooblikovanje miselnega zaznavanja	0,073	0,054	0,098	1,339	0,182

a. Odvisna spremenljivka: emocionalna pripadnost

## 4.6 Diskusija

Glavni cilj raziskave je bil proučiti vpliv samooblikovanja dela na zavzetost in pripadnost zaposlenih ter ugotoviti, ali izobrazba, vrsta sektorja in delovne izkušnje vplivajo na samooblikovanje dela. Na podlagi rezultatov vzorčnih podatkov lahko sklepam, da ima formalna izobrazba vpliv na intenziteto samooblikovanja dela zaposlenih v Sloveniji, medtem ko vrsta sektorja in delovne izkušnje nimajo vpliva na samooblikovanje dela zaposlenih v Sloveniji. Na spodnji sliki so prikazani rezultati empirične raziskave.

Slika 12: Prikaz rezultatov testiranja hipotez



Zanimiva je ugotovitev, da je pri samooblikovanju dela v povprečju najvišje ocenjena dimenzija miselnega zaznavanja s povprečno oceno 5,37 (na lestvici od 1 do 7). To nam kaže na to, da zaposleni pogosto razmišljajo o pomenu svojega dela in razumejo njegove pozitivne lastnosti, ki ga ima delo na osebno življenje. S povprečno oceno 5,06 je v povprečju druga najboljše ocenjena dimenzija samooblikovanja odnosov in presenetljivo, s povprečno oceno 4,64, najslabše ocenjena dimenzija samooblikovanja nalog, ki je bila v preteklih raziskavah najpogosteje proučevan pojav. To potrjuje pomembnost modela avtoric Wrzesniewski in Dutton (2001), ki sta sorodnim konceptom spreminjanja fizičnega vidika dela dodali bistvena elementa, to sta miselno zaznavanje in odnosi.

Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da si zaposleni v Sloveniji samooblikujejo delo, pri čemer najbolj izstopa samooblikovanje miselnega zaznavanja dela. S tem potrdim razmišljanje avtorjev Wrzesniewski et al. (2013, str. 288), ki pravijo, da si zaposleni s samooblikovanjem dela povečajo osmišljenost dela in tako izkusijo delo na drugačen način.

Naslednja ugotovitev na podlagi vzorčnih podatkov je, da samooblikovanje dela pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v slovenskem prostoru, s čimer podpre pretekle ugotovitve avtorjev. Največji vpliv na zavzetost pri delu ima dimenzija samooblikovanja nalog (β=0,33), nato sledi miselno zaznavanje (β=0,32) in nekoliko nižji, a še vedno statistično značilen vpliv ima dimenzija odnosov (β=0,25). Nadalje delno potrdim domnevo, da samooblikovanje dela pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost zaposlenih v Sloveniji. Dve dimenziji, in sicer samooblikovanje nalog in odnosov, sta statistično

značilni s korelacijskim koeficientom  $\beta=0,15$  in  $\beta=0,18$ , medtem ko dimenzija miselnega zaznavanja ni statistično značilna.

#### **4.7 Priporočila za prakso**

Organizacije danes vse bolj iščejo izvor svoje konkurenčnosti v zaposlenih, zato je pomembno, da so slednji s svojim delovnim mestom zadovoljni in čutijo organizacijsko pripadnost. Eden izmed načinov za večanje zavzetosti in pripadnosti zaposlenih je samooblikovanje dela, kar v empiričnem delu tudi potrdim. Ker imajo od zavzetih in pripadnih zaposlenih koristi tudi organizacije, je poznavanje koncepta pomembno ne le za zaposlene, temveč tudi za organizacije oziroma njihov vrhnji management.

Zaposleni si lahko spremenijo delo na način, da se bo slednje bolj prilegalo njihovim sposobnostim ali interesom. Prvo priporočilo zaposlenim je, da pri opravljanju nalog in zadolžitev razmišljajo o tem, katero področje dela jih bolj zanima, ter tem nalogam posvetijo več časa, energije in pozornosti. Zaposleni si lahko pri delu vzamejo dodatne naloge, ki jih veselijo ali pa razvijajo in razširijo področja obstoječih nalog. Kot sem prikazal na primeru Klemena (glej poglavje 4.2), si lahko zaposleni z dodatnimi zadolžitvami olajša delo pri drugih nalogah, še posebej, če so naloge med seboj povezane. Na drugi strani se lahko zaposleni v določeni meri znebijo določenih nalog, ki jih manj veselijo, ali obstoječim nalogam nekoliko skrajšajo področje. Ker so ponavadi v oddelku zaposleni ljudje z različnimi karakteristikami in področji zanimanja, je moje priporočilo managerjem da, kljub predpostavki modela o samoiniciativnem vedenju zaposlenih, poizkušajo zaznati področje interesa posameznikov in skladno s tem znotraj oddelka prerazporejati naloge.

Odnosi na delovnem mestu vplivajo na počutje zaposlenega, zato v magistrski nalogi prikažem različne načine samooblikovanja odnosov. Zaposleni lahko gradijo in ohranjajo odnose s sodelavci na različne načine. Z določenimi sodelavci lahko odnose poglobljajo, še posebej s tistimi, ob katerih se počutijo dobro in na njihovo splošno počutje vplivajo pozitivno, medtem ko jih lahko z drugimi omejujejo ali zmanjšujejo interakcije. Kot predlagajo Berg et al. (2007, str. 7), je pomembno, da managerji gradijo zaupanje z zaposlenimi, saj bodo na ta način zaposleni bolj sproščeni in posledično pripravljani intenzivneje samooblikovati delo.

Po mnenju Berg et al. (2013, str. 100) samooblikovanje miselnega zaznavanja poveča osmišljenost dela, zato zaposlenim priporočam, da razmišljajo o tem, kako služba vpliva na njihov življenjski pomen in na splošno dobro počutje. Nadalje je pomembno, da se delavci zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na uspeh organizacije ali na širšo skupnost. Na ta način si lahko preko zaznane pomembnosti svojega dela dvignejo raven zavzetosti in pripadnosti ter izkusijo delo na drugačen način. Nadalje priporočam, da zaposleni osredotočeno zaznavajo svoje delo tako, da miselno posvečajo pozornost tistim nalogam,

ki jih dojemajo kot bolj pomembne ali zanimive. Slednje tudi prikažem na praktičnem primeru Klemena, ki sebe ne dojema le kot prodajalca tekstila vsakdanje mode, ampak kot svetovalca visoke mode.

Po navedbah Berg et al. (2007, str. 7) lahko managerji na delovnem mestu ustvarijo prostor za samooblikovanje dela, saj je bilo ugotovljeno, da avtonomija in vodstvena podpora pozitivno vplivata na samooblikovanje dela (Chen et al., 2014, str. 22). Zato je pomembno, da se s konceptom samooblikovanja dela seznanijo tudi managerji, razumejo njegove prednosti in poizkušajo ustvariti ugodne pogoje za spreminjanje delovnega mesta s strani zaposlenih.

#### **4.8 Omejitve raziskave**

Kljub zadovoljivim rezultatom v empiričnem delu magistrske naloge ima študija nekaj omejitev. Kot prvo je bila anketa izvedena s pomočjo spleta, zato lahko predpostavljam, da je vzorec anketirancev omejen. V vzorec so zajeti relativno mladi in visoko izobraženi, saj je povprečna starost anketirancev 35 let in kar 46 % vseh anketiranih ima končano univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo. Sklepam, da s spletnim zbiranjem podatkov v povprečju nisem zajel delavcev, zaposlenih na terenu, ali tiste, ki delajo v proizvodnji, saj slednji na delovnem mestu nimajo dostopa do računalnika. Velik del zajetih anketirancev v vzorec, in sicer kar 65 % vseh anketiranih, predstavljajo zaposleni, ki opravljajo strokovna ali administrativna dela, kar kaže na slabo razpršenost vzorca.

Druga omejitev raziskave je, da metodo vzorčenja predstavlja neverjetnostni (priložnostni) vzorec, kar pomeni, da, ne glede na pridobljeno število odgovorov, ostaja vzorčen okvir vzorec prostovoljcev, ki ne more biti reprezentativen za celotno populacijo. Zaradi narave obravnavane tematike je potrebno upoštevati, da omejitev raziskave predstavlja tudi samoocenjevanje anketirancev. Tako dopuščam možnost pristranskosti odgovorov, saj so lahko anketiranci želeli sebe prikazati v boljši luči in so zato lahko podajali zaželeno odgovore, kot na primer, da so bolj dovzetni za samooblikovanje dela, ali da so bolj zavzeti in pripadni organizaciji.

#### **4.9 Priporočila za nadaljnje raziskave**

Kljub navedenim omejitvam preučevana tematika odpira možnosti za nadaljnje raziskave. Za spletno anketo sem se odločil zaradi hitrosti izvedbe raziskave in zaradi nizkih stroškov tovrstnega anketiranja. Ker tovrstna raziskava v vzorec ne zajame vseh segmentov ljudi, je moje prvo priporočilo, da raziskovalci v nadaljnjih raziskavah opravijo tudi fizično anketiranje in s tem v vzorec zajamejo tudi tiste, ki na delovnem mestu nimajo dostopa do računalnika. S tem predvidevam, da bo izobrazbena struktura bolj razpršena, kar lahko posledično vpliva na rezultate samooblikovanja dela.

Magistrsko delo obravnava predvsem vidik zaposlenih in ugotavlja vplive samooblikovanja dela na zaposlene, zato je moje naslednje priporočilo, da se v nadaljnjih raziskavah preuči tudi vpliv samooblikovanja dela na ostale deležnike v organizaciji, kot so sodelavci, nadrejeni, podrejeni, dobavitelji ali stranke. Kot tretje priporočilo predlagam, da se razišče tudi vplive samooblikovanja dela na organizacijske rezultate, kot na primer na večje število strank, večji prihodki od prodaje ali na boljšo kakovost opravljenih storitev.

Nadalje predlagam, da se preuči, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno vplivajo na samooblikovanje dela, in se pri tem izvede anketa s pomočjo slučajnega vzorčenja, kar pomeni, da ima vsak zaposleni enako verjetnost, da je izbran v vzorec. Moje zadnje priporočilo nadaljnjim raziskovalcem je, da preučijo, kakšna je vloga managerjev pri samooblikovanju dela in ali le-ta sploh obstaja. Zanimivo bi bilo raziskati, ali gre v primeru samooblikovanja dela izključno za samo-spodbujen pristop zaposlenih, kot predlagata avtorici Wrzesniewski in Dutton (2001), ali lahko managerji spodbudijo zaposlene in jih usmerijo pri samooblikovanju dela, kot to v nedavnih teoretiziranjih pravi Demerouti (2014, str. 242). Omenjeno teoretiziranje odpira nadalje vprašanja, ali lahko organizacije izobrazijo zaposlene o tem, kako si lahko svoje delo samooblikujejo, ali je to izključno v domeni zaposlenih.

## **SKLEP**

Glavni cilj magistrske naloge je, s pomočjo teoretičnega pregleda znanstvene literature, proučiti koncept samooblikovanja dela in ugotoviti, kakšen vpliv ima na zavzetost in pripadnost zaposlenih v Sloveniji. Za doseglo glavnega cilja sem v teoretičnem delu najprej proučil koncepte samooblikovanja dela, zavzetosti in pripadnosti. V prvem poglavju sem predstavil model avtoric Wrzesniewski in Dutton (2001), ki sta opredelili samooblikovanja dela kot spremembe, ki jih zaposleni uvedejo v odnosu do svojih delovnih nalog, sodelavcev in miselnega zaznavanja dela. Na podlagi preteklih študij sem opisal posledice samooblikovanja dela in predstavil vpliv, ki ga ima omenjeni koncept na izboljšanje posameznikovega zadovoljstva in počutja pri delu.

V drugem in tretjem, prav tako teoretičnem poglavju magistrskega dela sem opisal zavzetost in organizacijsko pripadnost. Poleg osnovne opredelitve pojmov sem predstavil posledice zavzetih in pripadnih zaposlenih. To mi je omogočilo, da sem sledil cilju in tako v četrtem poglavju magistrskega dela izvedel raziskavo na primeru zaposlenih v Sloveniji. S pomočjo spletne ankete sem pridobil in analiziral odgovore 224 anketirancev, ki so zaposleni v katerikoli organizaciji v Sloveniji. Z namenom boljšega razumevanja teoretičnega vidika samooblikovanja dela sem s pomočjo intervjuja predstavil dve kratki študiji primera in nato na podlagi preteklih raziskav zastavil raziskovalne hipoteze.

S prvo, drugo in tretjo hipotezo sem želel preveriti, kakšen vpliv imajo demografske značilnosti zaposlenih na samooblikovanje dela. S statistično značilnostjo sem na podlagi

vzorčnih podatkov potrdil prvo hipotezo, ki pravi, da bolj izobraženi zaposleni v Sloveniji bolj samooblikujejo delo od manj izobraženih, medtem ko druga in tretja hipoteza nista bili statistično značilni. Tako ne morem trditi, da v povprečju pri zaposlenih v Sloveniji obstajajo razlike v intenziteti samooblikovanja dela glede na vrsto sektorja ali glede na leta delovnih izkušenj.

V četrti hipotezi sem na podlagi vzorčnih podatkov potrdil, da ima samooblikovanje dela, kot tudi vse njene dimenzije, pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih v Sloveniji. Najmočnejšo povezavo na zavzetost imata dimenziji samooblikovanja nalog in miselnega zaznavanja, nekoliko nižjo povezavo pa ima dimenzija samooblikovanja odnosov. Rezultati hipoteze nam povedo, da so zaposleni, ki si samooblikujejo naloge, odnose in miselno zaznavanje, bolj zavzeti od tistih, ki teh aktivnosti ne izvajajo.

V zadnji, peti hipotezi sem na podlagi vzorčnih podatkov delno potrdil, da ima samooblikovanje dela pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost zaposlenih v Sloveniji, saj imata le dve od treh dimenzij statistično značilen vpliv na zavzetost, in sicer samooblikovanje nalog in odnosov. Rezultati nam povedo, da so posamezniki, ki si samooblikujejo naloge in odnose, bolj emocionalno pripadni organizaciji, kot če tega ne bi izvajali. Tako sem dokončno dosegel cilj in ugotovil pozitiven vpliv samooblikovanja dela na zavzetost in delni, pozitivni vpliv na emocionalno pripadnost.

Na podlagi izračunanih determinacijskih koeficientov se lahko s tremi dimenzijami samooblikovanja dela pojasni 38 % variabilnosti zavzetosti pri delu in 17 % variabilnosti emocionalne pripadnosti. Rezultati raziskave in deleži pojasnjene variance razkrivajo, zakaj se aktivnosti v smeri samooblikovanja dela izplačajo, saj si lahko zaposleni dvignejo nivo zavzetosti in pripadnosti. S tem potrdim osnovno tezo magistrske naloge, da prinaša samooblikovanje dela pozitivne posledice za zaposlene in posledično tudi za organizacijo.

Pri magistrskem delu sem se srečal z več omejitvami. Pod vsebinske omejitve bi navedel možnost izgube pomena v prevodu, saj določenih strokovnih terminov samooblikovanja dela do danes v slovenskem jeziku še ni zaznati. Med metodološke omejitve uvrščam izvedbo ankete preko spleta, kjer predvidevam, da v vzorec nisem zajel vseh segmentov delovne populacije, saj imajo nekateri omejen dostop do računalnika na delovnem mestu. Menim, da bi bili lahko rezultati raziskave nekoliko drugačni, če v vzorcu ne bi imel zajetih relativno mladih in izobraženih, saj v empiričnem delu dokažem, da bolj izobražen kader bolj samooblikuje delo. Zadnjo omejitev predstavlja metoda priložnostnega vzorčenja, zaradi česar ne morem posplošiti rezultatov analize na celotno populacijo.

Teoretična vrednost magistrskega dela je v tem, da opišem koncept samooblikovanja dela, ki do danes še ni bil proučevan v slovenski literaturi. Zaposleni predstavljajo za organizacije pomemben kapital, ki se ga ne da kopirati, zato je za slednje še toliko bolj pomembno, da je počutje zaposlenih na delovnem mestu dobro. V tem vidim ključen

prispevek, saj sem opisal enega od načinov za izboljšanje počutja pri delu in v empiričnem delu prikazal, kako lahko zaposleni povečajo zavzetost in pripadnost organizaciji. Prav tako sem na podlagi vzorčnih podatkov dokazal, da zaposleni v Sloveniji pogosto samooblikujejo naloge, odnose in miselno zaznavanje. Za namen boljšega razumevanja koncepta sem predstavil praktična primera, ki govorita o tem, kako si zaposlena uspešno samooblikujeta delo.

Obravnavana tematika odpira možnosti za nadaljnje raziskave. V magistrski nalogi sem se osredotočil predvsem na vidik zaposlenih, zato priporočam, da se v nadaljnjih raziskavah preuči tudi vpliv samooblikovanja dela na ostale deležnike in na rezultate organizacije. Aktivnosti samooblikovanja dela je potrebno spremljati longitudinalno in jih preveriti na širšem vzorcu zaposlenih. Nadalje predlagam, da se še bolj poglobljeno razišče in opredeli dejavnike, ki pripomorejo k aktivnostim, povezanim s samooblikovanjem dela. Kot v nedavnih teoretiziranih predlaga Demerouti (2014), bi bilo zanimivo raziskati, ali gre v primeru samooblikovanja dela izključno za samo-spodbujen pristop zaposlenih, ali lahko tudi managerji vplivajo na to. V odvisnosti od rezultatov tovrstne raziskave se ugotovi, ali je s strani vodstvenega kadra smotrno izobraževati zaposlene o možnostih samooblikovanja dela.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology, 15*(3), 237-253.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
3. Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58*, 355-362.
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
6. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
7. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter?. *Michigan Ross school of business, 1-8*.
8. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. V B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger, *Purpose and Meaning in the Workplace* (str. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
9. Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and practice*. London: Macmillan, Basingstoke.
10. Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M. N., Reed, T. F., & Glynn, M. A. (1993). Threat of future layoffs, self-esteem and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field. *Strategic Management Journal, 14*(1), 153-166.
11. Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly, 32*, 526-541.
12. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes, 67*(3), 294-311.
13. Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28.
14. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
15. Crant, J. M. (2000). Proactive organizational behavior. *Journal of Management, 26*(3), 435-462.
16. Časar, S. (2013). *Merjenje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v računalniškem podjetju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

17. Črnigoj, A. (2007). *Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
19. Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247.
20. Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.
21. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
22. Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
23. Furlani, A., & Jevnikar, U. (2012/2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
24. Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
25. Grahovac, Z. (2011). *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250–279.
27. Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 415–424.
28. Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
29. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
30. Ilovar, U. (2007). *Koncept zaposlovanja v javnem in zasebnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. June, S., & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 95-105.
32. Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The pursuit of happiness at work*. Dayton: Wright State University.
33. Kulik, C. T., Odham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.

34. Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost - Management consulting.
35. Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *The Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
36. LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role. *Human Resource management magazine*, 52(3), 1-11.
39. Logar, S. (2004). *Vpliv vodij na pripadnost zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
41. Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 25-36.
42. Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32, 413-422.
43. Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
44. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
45. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., & et al. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
46. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
47. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. V Petrou, P. (2013). *Crafting the Change: The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change* (str. 71-98). Utrecht University.
48. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavzetost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija*, 5, 4-9.
49. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

50. Ruder, G. J. (2003). *The relationships among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
51. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Unpublished manuscript.
52. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
53. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
54. Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
55. Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
56. *Strukturni podatki delovno aktivnega prebivalstva, Slovenija, 31. 12. 2013 - končni podatki*. Najdeno 14. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=6244](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6244)
57. Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 1-9.
58. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
59. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-15.
60. Tominc, B. (2004). *Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Truss, K., Soane, E., Alfes, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Engaging the »Pole Vaulters« on your Staff. *Harvard business review*, 88(3), 24.
62. Van den Oetelaar, A. (2011). *Job crafting and age: A qualitative research study on how the job crafting motives of older and younger workers differ for the types of job crafting practices they use*. Tilburg: Tilburg University.
63. Vandenberghe, C. (2009). Organizational Commitments. V H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (str. 99-136). New York: Routledge.
64. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
65. Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Turn the Job You Have into the Job You Want. *Harvard Business review*, 88, 114-117.
66. Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302.



## **PRILOGE**

## **Kazalo prilog**

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 2).....	5
Priloga 3: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 3).....	5

## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Jani Pintar, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer v okviru magistrskega dela proučujem vpliv samooblikovanja dela na zavzetost in pripadnost zaposlenih v Sloveniji. Anketo lahko izpolnijo vsi, ki trenutno delajo v katerikoli organizaciji. V kolikor ste delovali v več organizacijah, naj se odgovorijo nanašajo na aktualno organizacijo. Anonimnost anketirancev je popolnoma zagotovljena.

Trditve spodaj so povezane z delom na delovnem mestu, ki ga trenutno opravljate. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri delu.

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

se nadaljuje

nadaljevanje

	0 (nikoli)	1 (skoraj nikoli)	2 (redko)	3 (včasih)	4 (pogosto)	5 (zelo pogosto)	6 (vedno)
Razmišljam o tem, kako služba vpliva na moj življenjski pomen.							
Zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na uspeh organizacije.							
Zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na širšo skupnost.							
Razmišljam o načinih, s katerimi moje delo pozitivno vpliva na moje življenje.							
Razmišljam o vlogi, ki ga ima moje delo na moje splošno dobro počutje.							

Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri delu.

	0 (nikoli)	1 (skoraj nikoli)	2 (redko)	3 (včasih)	4 (pogosto)	5 (zelo pogosto)	6 (vedno)
Pri svojem delu prekipevam od energije.							
Pri delu se počutim svežega /-o in dejavnega/-no.							
Nad svojim delom sem navdušen/-a.							
Moje delo je zame vir navdiha.							
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.							
Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.							
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.							
Moje delo me kar potegne vase.							
Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.							

Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako močno se strinjate s trditvijo.

	1 (sploh se ne strinjam)	2 (se ne strinjam)	3 (niti se strinjam, niti se ne strinjam)	4 (se strinjam)	5 (popolnoma se strinjam)
Z veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tej organizaciji.					
Rad/-a se pogovarjam o svoji organizaciji z ljudmi, ki niso zaposleni tu.					
Čutim, kot da so težave te organizacije tudi moje težave.					
Mislim, da bi se lahko navezal/-a na drugo organizacijo tako, kot sem se navezal/-a na trenutno.					
Ne počutim se »del družine« v tej organizaciji.					
Ne počutim se čustveno navezanega/-o na to organizacijo.					
Ta organizacija mi veliko pomeni.					
Ne čutim močnega občutka povezanosti s to organizacijo.					

**Spol:**

- 1) Moški
- 2) Ženski

**Koliko ste stari?**

---

### **Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- 1) Osnovna šola ali manj
- 2) Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)
- 3) Štiriletna srednja šola
- 4) Višja šola
- 5) Visoka šola – prva stopnja
- 6) Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
- 7) Znanstveni magisterij ali doktorat

### **Kakšna je vaša vrsta zaposlitve?**

- 1) Zaposlitev za nedoločen čas
- 2) Zaposlitev za določen čas
- 3) Zaposlitev za 1/2 delovni čas
- 4) Podjemna pogodba
- 5) Avtorska pogodba
- 6) Samozaposlen
- 7) Študentsko delo

### **Koliko let delovnih izkušenj imate?**

---

### **Kam se uvršča vaša organizacija po velikosti?**

- 1) Mala (do vključno 49 zaposlenih)
- 2) Srednja (od 50 do vključno 249 zaposlenih)
- 3) Velika (več kot 250 zaposlenih)

### **V kateri sektor spada vaša organizacija?**

- 1) Javni sektor
- 2) Zasebni sektor

### **Kakšen položaj zasedate v vaši organizaciji?**

- 1) Vrhnji management
- 2) Srednji management
- 3) Nižji management
- 4) Strokovna dela (npr. uradniško delovno mesto)
- 5) Administrativna dela (npr. pisarniško delo)
- 6) Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)

Hvala za vaše sodelovanje!

## Priloga 2: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 2)

Tabela: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 2)

	Sektor	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka srednje vrednosti
Samooblikovanje dela	1	68	5,0235	0,73841	0,08954
	2	156	5,0192	0,68067	0,05450

1 = javni sektor

2= zasebni sektor

## Priloga 3: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 3)

Tabela: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 3)

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	95 % interval zaupanja		Min.	Maks.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
1	116	5,0741	0,64575	0,05996	4,9554	5,1929	3,13	6,47
2	45	4,9304	0,70395	0,10494	4,7189	5,1419	3,47	6,20
3	63	4,9862	0,78097	0,09839	4,7896	5,1829	3,40	6,80
Skupaj	224	5,0205	0,69703	0,04657	4,9288	5,1123	3,13	6,80

1 = 0 do 9 let delovnih izkušenj

2 = 10 do 19 let delovnih izkušenj

3 = več kot 20 let delovnih izkušenj