

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAVZETOST, DELOVNI VIRI IN ZAZNANA USPEŠNOST NA
DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, 18.05.2017

MILENA ROMARIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Milena Romarič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zavzetost, delovni viri in zaznana uspešnost na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 18.05.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA	3
1.1 Koncept delovne zavzetosti	3
1.1.1 Napovedovalni dejavniki delovne zavzetosti	5
1.1.2 Model zahtev in virov	9
1.1.3 Osebni viri	11
1.1.4 Razvijanje spretnosti	12
1.2 Dnevna delovna zavzetost	13
1.3 Ukrepi za povečanje delovne zavzetosti	14
1.3.1 Ukrepi/posegi na ravni organizacije	15
1.3.2 Ukrepi na ravni posameznika	16
1.4 Posledice delovne zavzetosti	17
1.4.1 Pozitivne emocije in motivacija	17
1.4.2 Sposobnost razvijanja (osebnih) virov	18
1.4.3 Boljše fizično zdravje	19
1.4.4 Nezaželene posledice delovne zavzetosti	19
1.5 Delovna uspešnost	20
1.5.1 Uspešnost pri delovnih nalogah	23
1.5.2 Uspešnost pri neformalnih nalogah	23
1.6 Zaznana delovna uspešnost	24
1.6.1. Demografski dejavniki in delovna uspešnost	25
1.6.2. Organizacijska kultura	25
1.6.3. Medosebna samoučinkovitost	26
2 EMPIRIČNA RAZISKAVA	28
2.1 Hipoteze	28
2.2 Cilji in struktura raziskave	29
2.3 Metodološki okvir	30
2.4 Opis anketnega vprašalnika	30
2.4.1 Delovna zavzetost	30
2.4.2 Delovi viri	30
2.4.3 Delovna uspešnost	31
2.5 Opis vzorca	31
3 REZULTATI RAZISKAVE	38
3.1 Analiza glavnih komponent in analiza zanesljivosti	38
3.1.1 Delovna zavzetost	38
3.1.2 Delovni viri	39
3.1.3 Delovna uspešnost	40
3.2 Predstavitev opisnih statistik	40
3.3 Preverjanje hipotez	47
3.4 Diskusija	50

3.4.1	Priporočila za prakso	50
3.4.2	Omejitve dela	51
SKLEP		51
LITERATURA IN VIRI		53
PRILOGA		61

KAZALO SLIK

Slika 1: Model zahtev in virov na delovnem mestu	10
Slika 2: Model delovne uspešnosti	21
Slika 3: Individualne razlike pri zaznavi delovne uspešnosti	24
Slika 4: Demografske značilnosti	33
Slika 5: Demografske značilnosti glede na spol	34
Slika 6: Demografske značilnosti glede na delovno mesto	36
Slika 7: Demografske značilnosti glede na vrsto zaposlitve	37
Slika 8: Dimenzije delovne zavzetosti	41
Slika 9: Demografske značilnosti glede na stopnjo delovne zavzetosti	44
Slika 10: Delovni viri in delovna uspešnost glede na stopnjo delovne zavzetosti	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografski podatki	32
Tabela 2: Rezultati analize komponent s povpr. vrednostmi trditev delovne zavzetosti	38
Tabela 3: Rezultati analize komponent s povpr. vrednostmi trditev delovnih virov	39
Tabela 4: Rezultati analize komponent s povpr. vrednostmi trditev delovne uspešnosti ...	40
Tabela 5: Lestvica stopnje delovne zavzetosti	42
Tabela 6: Demografski podatki glede na stopnjo delovne zavzetosti	43
Tabela 7: Delovni viri in delovna uspešnost glede na stopnjo delovne zavzetosti	46
Tabela 8: Povprečje, standardni odklon in korelacija med spremenljivkami, N = 50	47
Tabela 9: Rezultati linearne regresije z neodvisno spremenljivko delovna zavzetost	48
Tabela 10: Rezultati linearne regresije z neodvisno spremenljivko delovna uspešnost	49
Tabela 11: Empirični rezultati posameznih hipotez	49

UVOD

Podjetja na trgu med seboj tekmujejo. V preteklosti so bila podjetja osredotočena predvsem na zniževanje vseh ne nujno potrebnih stroškov ter na racionalizacijo števila zaposlenih. Ko sta nižanje stroškov in racionalizacija zaposlenih dosegla svoj maksimum/minimum, so podjetja začela iskati nove pristope za ustvarjanje trajnostne rasti in razvoja (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006, str. 388). Vse večji pomen so začele organizacije posvečati interdisciplinarnemu področju organizacijskega vedenja, ki zajema več disciplin od psihologije, ekonomije, sociologije, etike, svetovanja in managementa (Hilda, 2013, str. 1).

Principi in koncepti organizacijskega vedenja so tako postali vse bolj pomembni, saj so ljudje tisti, ki s svojim vedenjem odločajo in kontrolirajo, kako bo organizacija dobila ali porabila resurse. Posameznikova prepričanja o sebi, sodelavcih in o organizaciji namreč določajo, kaj zaposleni opravljajo na delovnem mestu ter kako dobro opravljajo delovne naloge (Hilda, 2013, str. 1).

Trend raziskovanja na področju organizacijskega vedenja je vzbudil zanimanje za raziskave s področja zavzetosti na delovnem mestu. Za ustvarjanje trajnostne rasti in razvoja podjetja se s strani vodilnih managerjev poudarja pomen zavzetosti zaposlenih. Zavzetost zaposlenih v zadnjih letih napoveduje trende na področju strategij ravnanja z ljudmi in je zelo pomemben element pri ustvarjanju trajnostne rasti in uspešnosti podjetja, zato je treba v večji meri vlagati energijo prav v zaposlene v organizaciji.

Delovna zavzetost je definirana kot motivacijsko pozitivno stanje, sestavljeno iz 3 dimenzij: vitalnosti, predanosti in zatopljenosti (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014, str. 391). Pozitiven vpliv zavzetosti se odraža v boljše opravljenem delu, večjem zadovoljstvu pri delu in večjem vlaganju truda tudi na področjih, ki presegajo okvire organizacije. Slabost se pokaže pri postavitvi previsokih ciljev, pa tudi pri prepletanju zasebnega in delovnega življenja (Furlani & Jevnikar, 2013, str. 2). V raziskavah ugotavljajo, da delovno nezavzet zaposleni povzroči dodatne stroške podjetju zaradi nižje produktivnosti, zato je še kako pomembno imeti v organizaciji zavzete zaposlene. Za uspešnost organizacije so tako potrebni talentirani zaposleni, ki navdušujejo tudi druge zaposlene ter med delom razvijajo svoje sposobnosti (Bakker, 2009, str. 4).

Napovedovalne dejavnike delovne zavzetosti lahko razdelimo na dve skupini, in sicer na situacijske in individualne dejavnike. Kot najbolj pomembni situacijski dejavniki delovne zavzetosti so se pokazali delovni viri. Delovni viri so tako tisti dejavniki dela, ki spodbujajo k doseganju ciljev, zmanjšujejo delovno obremenitev in prispevajo k osebemu razvoju, npr. socialna podpora sodelavcev, mentorstvo, povratna informacija o uspešnosti izvedene naloge, raznolikost in pomembnost nalog, avtonomija in odnos z nadrejenim (Bakker et al., 2014, str. 393). Schaufeli in Bakker (2004) trdita, da lahko delovni viri tudi napovedo

delovno zavzetost. Pozitiven vpliv delovnih virov se kaže predvsem takrat, ko so zaposleni soočeni z visokimi delovnimi zahtevami. Posledično so motivirani za pridobivanje novega znanja in razvijanja sposobnosti (Bakker et al., 2014, str. 394).

Bakker, Demerouti, De Boer in Schaufeli (2003a, str. 344) napovedovalne dejavnike in posledice delovne zavzetosti zajamejo v modelu zahtev in virov na delovnem mestu (angl. *job demands-resources*; v nadaljevanju JDR). JDR je teoretični model, ki proučuje in povezuje dva med seboj navidezno neodvisna procesa: stres in motivacijo. JDR model navaja, da imajo značilnosti delovnega mesta pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in lahko v veliki meri spodbudijo izgorelost kot tudi zavzetost na delovnem mestu. Zavzetost na delovnem mestu opisujejo kot izjemno pozitivno delovno izkušnjo (Bakker et al., 2004, str. 88). Pozitivna psihološka stabilnost zaposlenega je ključ do uspešne konkurenčnosti, saj podjetja potrebujejo delavce, ki so predani delovnemu mestu.

Tako kot delovna zavzetost pa tudi delovna uspešnost predstavlja enega od ključnih pojmov na področju organizacijskega vedenja. Avtorji Bakker, Demerouti in Verbeke (2004, str. 84) so delovno uspešnost zaposlenih opredelili kot uspešnost pri delovnih nalogah (angl. *task performance*) in uspešnost pri neformalnih nalogah (angl. *contextual performance*). Uspešnost pri delovnih nalogah se nanaša na formalni prispevek zaposlenega k organizaciji, za katerega zaposleni dobiva plačilo. Uspešnost pri neformalnih nalogah se razlikuje od uspešnosti pri nalogah v tem, da vsebuje aktivnosti, ki formalno niso del opisanega delovnega mesta. Uspešnost pri neformalnih nalogah se nanaša na vedenje, ki ne prispeva neposredno na uspešnost organizacije, temveč podpira boljše organizacijsko, socialno in psihološko okolje (Sonnentag, Volmer, & Sychala, 2008, str. 428).

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju delovne zavzetosti in zaznane delovne uspešnosti zaposlenih prek analize omenjenih dejavnikov v izbranem podjetju. V magistrski nalogi proučujemo delovno zavzetost zaposlenih na kadrovskem delovnem mestu, tj. delo v pisarni in ne v laboratoriju oziroma proizvodnji, ter povezavo delovne zavzetosti z delovnimi viri in z zaznano delovno uspešnostjo.

Cilj teoretičnega dela je na podlagi strokovne literature predstaviti temeljna izhodišča za postavitev hipotez. Predstavljen je koncept delovne zavzetosti, napovedovalni dejavniki delovne zavzetosti, model JDR ter opredeljena izhodišča delovnih zahtev in virov na delovnem mestu. Teoretično so opredeljene tudi pozitivne in negativne posledice delovne zavzetosti, ukrepi za povečanje delovne zavzetosti ter delovna uspešnost in zaznana delovna uspešnost.

Cilj empirične raziskave je najprej opredeliti cilje in strukturo raziskave ter postaviti metodološki okvir. V nadaljevanju sledi opis obravnavanega vzorca in uporabljenega anketnega vprašalnika. Temeljna teza magistrskega dela je empirično proučiti delovno zavzetost in zaznano delovno uspešnost zaposlenih ter potrditi/ovreči pozitivno povezanost

med posameznim delovnim virom z delovno zavzetostjo ter med delovno zavzetostjo in zaznano delovno uspešnostjo. V raziskavi so poleg delovne zavzetosti in zaznane delovne uspešnosti vključeni tudi naslednji 4 delovni viri: avtonomija, družbena podpora na delovnem mestu, povratne informacije in kakovost odnosa z nadrejenim.

Metoda dela v teoretičnem delu je deskriptivna, pri čemer koncepte predstavimo na podlagi znanstvenih člankov in monografij predvsem tujih avtorjev. V analitičnem delu je metoda dela empirična. Izvedena je kvantitativna raziskava na vzorcu 50 zaposlenih v kadrovskem oddelku v mednarodnem farmacevtskem podjetju.

Magistrska naloga je sestavljena iz štirih vsebinsko zaokroženih poglavij. V prvem poglavju je predstavljena teoretična podlaga za raziskavo in postavitve hipotez. Med teoretičnimi izhodišči je poudarek na konceptu delovne zavzetosti, na napovedovalnih dejavnikih delovne zavzetosti, modelu JDR in na opredelitvi delovnih zahtev in virov ter na z zavzetostjo povezanih posledicah. V drugem poglavju je podrobno opisana empirična raziskava z opisom zastavljenih ciljev in metodologije dela, vzorca ter vprašalnika. V tretjem poglavju so predstavljene opisne statistike in analiza glavnih komponent ter analiza zanesljivosti. Sledi preverjanje postavljenih hipotez in povzetek rezultatov. V četrtem poglavju pa so opisane glavne ugotovitve raziskave in priporočila za prakso.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V prvem poglavju na podlagi znanstvenih člankov in monografij predvsem tujih avtorjev obravnavamo temeljna konstrukta magistrske naloge. Najprej je predstavljen koncept delovne zavzetosti, napovedovalni dejavniki delovne zavzetosti, model JDR, opredeljena pa so tudi teoretična izhodišča delovnih zahtev in virov na delovnem mestu. V nadaljevanju so teoretično opredeljeni tudi dejavniki vpliva, posledice delovne zavzetosti, ukrepi za povečanje delovne zavzetosti ter delovna uspešnost in zaznana delovna uspešnost.

1.1 Koncept delovne zavzetosti

Avtor Kahn (1990, str. 694) opisuje koncept delovne zavzetosti kot korist zaposlenih v organizaciji, ki v svojih delovnih vlogah do drugih izražajo fizično, kognitivno in čustveno vedenjsko stanje. Zavzeti zaposleni tako v svoje delo vložijo veliko truda, prek dela pa izražajo tudi svojo identiteto. Kahn (1990, str. 694) tudi trdi, da obstaja dialektičen odnos med osebno oddano energijo (fizično, kognitivno, čustveno in duševno) in njegovo vlogo na delovnem mestu, saj oddana energija omogoča boljše izražanje. Bakker, Schaufeli, Leiter in Taris (2008) v svoji raziskavi dokazujejo, da imajo zavzeti zaposleni večji smisel za energično in učinkovito zvezo s svojim delom, zato svoje delo gledajo kot izziv, kar je po definiciji nasprotje stresu na delovnem mestu. Obstajata dve različni, vendar sorodni trditvi, ki trdita, da je delovna zavzetost pozitivno povezana z delom.

Maslach in Leiter (1997, str. 127) označujeta delovno zavzetost kot energijo, navdušenost in učinkovitost, kar praktično predstavlja nasprotje izgorelosti. Kot dva nasprotujoča si pola, kjer je na eni strani delovna zavzetost in na drugi izgorelost. Delovna izgorelost definirata kot erozijo delovne zavzetosti, pri kateri se energija spremeni v izčrpanost, navdušenje se spremeni v sarkazem, delovna učinkovitost pa se spremeni v delovno neučinkovitost. Avtorja predstavljata posebni tridimenzionalni model, ki pojasnjuje nizke rezultate o izčrpanosti in cinizmu ter visoke ocene glede strokovne učinkovitosti. Delovna zavzetost je tako opredeljena kot energija, navdušenost in delovna uspešnost, ki neposredno predstavljajo nasprotje treh elementov, tj. izčrpanost, sarkazem in delovna neučinkovitost, delovne izgorelosti.

Zavzetost je označena kot visoka stopnja energije z močno poenotenostjo z delom, medtem ko je za izgorelost značilno prav nasprotno, in sicer nizka raven energije in šibka povezanost s pripadnostjo k delu (Bakker et al., 2014, str. 391).

Alternativen pogled na opredelitev delovne zavzetosti se nanaša na pozitivno nasprotje delovne izgorelosti in hkrati definira, da sta delovna zavzetost in delovna izgorelost med seboj povezana elementa (Schaufeli & Bakker, 2004, str. 249). Torej gre za neodvisno ločen koncept, ki je negativno povezan z izgorelostjo. Posledično je delovna zavzetost opredeljena kot pozitivno motivacijsko stanje, ki ga lahko opišemo z vitalnostjo, predanostjo in zatopljenostjo (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, str. 702). To pomeni, da zavzetost lahko opredelimo kot nasprotje »praznine«, ki med ljudmi povzroča izgorelost. Vitalnost je opredeljena kot visoka raven energičnosti in mentalne stimulacije med delom. Delovnim nalogam zaposleni lahko in radi posvečajo svoj čas in trud, vztrajajo pa tudi v primeru težav. Predanost se nanaša na močno povezanost z delom in doživljanje dela kot občutek pomembnosti, izziva, navdušenja in ponosa. Zatopljenost pa je označena kot doživljanje dela tako, da zaposleni posveča delu veliko pozornosti, je nanj popolnoma osredotočen, čas pa mu pri tem mineva hitreje (Schaufeli et al., 2006, str. 702). Vitalnost in predanost predstavljata neposredno nasprotje izčrpanosti in cinizmu, kar sta osrednja simptoma izgorelosti. Izčrpanost in vitalnost sta tako povezana z energijo, medtem ko sta cinizem in predanost povezana z identifikacijo (González-Romá, Schaufeli, & Bakker, 2006, str. 166). Zavzeti zaposleni imajo visoko raven energije in navdušenja nad svojim delom, so bolj zatopljeni v svoje delo, posledično pa jim čas mineva tudi hitreje (Bakker, 2009, str. 4). Delovna zavzetost se razlikuje od ostalih znanih konceptov, kot so zadovoljstvo in organizacijske zavezanosti. S tega stališča delovna zavzetost ponuja bolj kompleksen in temeljit pogled na odnos med posameznikom in delom (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, str. 398).

Na temo delovne zavzetosti je bilo do sedaj izvedenih kar nekaj raziskav, ki kažejo, da je delovna zavzetost lahko teoretično in empirično diskriminirana s strani sorodnih pojmov, kot so vključenost na delovnem mestu in organizacijska pripadnost (Hallberg & Schaufeli,

2006, str. 119). Raziskava delovne zavzetosti izbrane heterogene skupine zaposlenih na Danskem, v kateri je bil uporabljen »Utrecht Work Engagement Scale« (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) vprašalnik, je pokazala, da imajo anketirani zavzeti zaposleni veliko energije, so samoučinkoviti, delo pa za njih predstavlja pomemben element njihovega življenja (Schaufeli et al., 2001).

V raziskavi heterogene skupine zaposlenih na Danskem več anketirancev navaja, da jim ob zamenjavi delovnega mesta to ne predstavlja več izziva. S pozitivnim odnosom in visoko aktivnostjo pri delu ustvarjajo zavzeti zaposleni pozitivne povratne informacije delodajalcem, ki vplivajo na dvig rasti podjetja, pozitivno konkurenčnost podjetja in splošni uspeh podjetja. Mnogi anketiranci navajajo, da se njihovo navdušenje in energija pojavljata tudi izven delovnega časa. Kot vsi ostali zaposleni, tudi zavzeti zaposleni na koncu napornega dneva čutijo utrujenost, vendar pa opisujejo utrujenost kot pozitivno stanje, saj jim pozitivni dosežki na delovnem področju omilijo vsakodnevno utrujenost. Vedenja zavzetih delavcev ne moremo opisovati kot vedenje pri deloholikih, ki sta jim delo in napredovanje prioriteta in edino zadovoljstvo v življenju. Ravno nasprotno, zavzeti delavci izven delovnega časa uživajo življenje, ki ni povezano s službenim delom, a vendar se v podjetje vsakodnevno vračajo z veseljem in brez odpora.

Tudi rezultati Engelbrechtove (2006, str. 154) raziskave med danskimi babicami pomembno dopolnjujejo zgoraj omenjene rezultate raziskave heterogene skupine na Danskem z rezultati, ki se odražajo v vedenju. Engelbercht v intervjuju v danski porodnišnici babice intervjuja z vprašanji za opis visoko zavzete sodelavke. Rezultati intervjujev kažejo, da je babica oseba, ki izžareva energijo in ohranja pozitivno organizacijsko vedenje, še posebej v zahtevnih primerih. Zavzeta babica je pripravljena storiti vse, kar je v njeni moči, hkrati pa je videti kot navdih za ljudi okoli sebe. Zavzeta babica ima pozitiven odnos do svojega dela in z zadovoljstvom opravlja svoje delo. Ljubezen do svojega dela izraža s strastjo, ki pripomore k izpolnjevanju vsakodnevni nalog na delovnem mestu.

1.1.1 Napovedovalni dejavniki delovne zavzetosti

Ker imata izgorelost in delovna zavzetost lahko pomembne posledice ne samo na organizacijo, ampak tudi na zaposlene, je izvedeno kar nekaj študij s poudarkom na napovedovalne dejavnike izgorelosti in delovne zavzetosti. Razvoj teorije pojasnjuje različna organizacijska stanja, kot so, katere delovne pogoje je treba usmeriti v preprečevanje izgorelosti in v spodbujanje delovne zavzetosti, zakaj so nekateri posamezniki bolj nagnjeni k izgorelosti ali zavzetosti kot drugi, kateri delovni viri vplivajo na delovne zahteve in posledično na izgorelost in kateri delovni viri povzročajo delovno zavzetost. Delovne zahteve so se izkazale kot najbolj pomembni pokazatelji izgorelosti, delovnih viri pa kot najbolj pomembni pokazatelji delovne zavzetosti (Schaufeli & Bakker, 2004, str. 296). Napovedovalni dejavniki delovne zavzetosti so bili razdeljeni na dve skupini, in sicer na situacijske in individualne dejavnike (Bakker et al., 2014, str. 391).

Situacijski dejavniki. Kot najbolj pomembni situacijski dejavniki delovne zavzetosti se kažejo delovni viri. Delovni viri se nanašajo na tiste fizične, socialne in organizacijske vidike dela, ki spodbujajo posameznika pri doseganju ciljev v delovnem okolju, spodbujajo razvoj, napredek in osebno rast ter zmanjšujejo delovne zahteve in z njim povezane psihološke stroške. Primeri delovnih virov so socialna podpora sodelavcev, mentorstvo, povratna informacija o opravljenem delu ter različne spretnosti in možnosti za učenje, ki so pozitivno povezane z delovno zavzetostjo (Schaufeli & Bakker, 2004, str. 294). Čeprav se avtorja Schaufeli in Bakker (2004) v svojih raziskavah osredotočata tudi na delovne zahteve, pa vseeno trdita, da so delovni viri glavni pokazatelj delovne zavzetosti. Delovni viri predstavljajo notranje motivatorje, ki spodbujajo osebno rast in razvoj zaposlenega, kot tudi predstavljajo zunanje motivatorje kot vpliv delovnega okolja. Vpliv delovnih virov se pozitivno odraža predvsem takrat, ko se zaposleni srečujejo z visokimi delovnimi zahtevami, kar od njih zahteva dodatno motiviranost in razvijanje novih sposobnosti. (Bakker et al., 2014, str. 393).

Delovni viri kot notranja motivacijska stopnja izpolnjujejo osnovne človeške potrebe, kot so potrebe po samostojnosti, sorodnosti in kompetenci (Ryan & Frederick, 1997, str. 534). Tudi povratne informacije o opravljenem delu spodbujajo učenje, s čimer se poveča sposobnost na delovnem mestu, medtem ko širina odločitev in socialna podpora zadovoljujeta potrebo po avtonomiji in potrebo po pripadnosti. Delovni viri v organizacijskem smislu niso le pomembni za spoprijemanje z visokimi delovnimi zahtevami, temveč so pomembni tudi pri posameznikovem osebnem razvoju (Bakker, 2009, str. 9).

Delovni viri predstavljajo tudi pomembno zunanjo motivacijsko vlogo, saj delovno okolje, ki ponuja veliko delovnih virov, pozitivno spodbuja zaposlenega, da nameni svoj trud in sposobnosti v delovne naloge. V okolju, ki ponuja veliko delovnih virov, je velika verjetnost, da bo naloga uspešno končana in cilj naloge dosežen. Sodelavci, ki ostale zaposlene spodbujajo, jim pomagajo in jim nudijo povratne informacije o uspešnosti, vplivajo na povečanje verjetnosti uspeha ostalih zaposlenih. V vsakem primeru, pa naj bo to notranja ali zunanja motivacijska vloga, sta rezultat delovnih nalog in delovna zavzetost v večini pozitivna (Schaufeli & Bakker, 2004, str. 298).

Učinki delovnih virov na delovno zavzetost so dokazani v številnih študijah. Mauno, Kinnunen in Ruokolainen (2007) v raziskavi med finskimi zdravstvenimi delavci dokazujejo, da so zaposleni z višjo stopnjo nadzora nad delom poročali tudi o višji stopnji vitalnosti, predanosti in zatopljenosti. Tudi avtorji Christian, Garza in Slaughter (2011) so v svoji raziskavi potrdili, da so delovni viri najbolj pomembni pokazatelji delovne zavzetosti zaposlenih. Raziskave kažejo, da lahko delovni viri napovedujejo delovno zavzetost zelo raznoliko, npr. s kakovostnim odnosom z nadrejenim in predrugачenim vodenjem. Delovni viri so bolj povezani z delovno zavzetostjo kot z delovnimi zahtevami. Delovne zahteve so na primer fizične zahteve, pogoji dela in zahtevnost delovnega mesta.

Za dva delovna vira, avtonomijo in družbeno podporo na delovnem mestu, raziskave analitično kažejo pozitivno nekoliko zakasnen vpliv in dnevno pozitiven učinek na zaposlenega. Te analitične raziskave proučuje avtor Halbesleben (2010), ki ugotavlja, da so delovni viri pozitivno povezani z delovno zavzetostjo. Čeprav so delovne zahteve predvsem negativno povezane z delovno zavzetostjo, je odvisnost med delovnimi viri in zavzetostjo veliko močnejša kot odvisnost med delovnimi zahtevami in delovno zavzetostjo. Tako delovni viri prispevajo k delovni zavzetosti vsakodnevno, skozi daljše časovno obdobje.

Tudi avtorji Hakanen, Bakker in Schoufeli (2006) so izvedli raziskavo glede delovne zavzetosti, in sicer s finskimi učitelji v javnih šolah. Rezultati dokazujejo, da so nadzor na delovnem mestu, informacija, podpora nadrejenega ter inovacijsko vzdušje pozitivno povezani z delovno zavzetostjo. Do konceptualno podobne ugotovitve pridejo tudi številni drugi raziskovalci. Koyuncu, Burke in Fiksenbaum (2006) proučujejo možne napovedovalne dejavnike in posledice delovne zavzetosti na vzorcu 286 žensk, ki opravljajo vodilno vlogo v eni večjih turških bank. Dokazujejo, da so tudi delovne izkušnje, upravljanje s strani organizacije in nagrade za uspešnost pomembni pokazatelji vseh treh motivacijskih stanj delovne zavzetosti (vitalnost, predanost in zatopljenost).

Hakanen, Bakker & Demerouti (2005) v svojih raziskavah raziskujejo, kako kombinacija visokih delovnih zahtev in visokih delovnih virov vpliva na delovno zavzetost finskih zobozdravnikov. Predstavili so, da so delovni viri, spremenljivost v delovnih izkušnjah ter medsebojni stiki zelo koristni pri ohranjanju delovne zavzetosti pri pogojih visokih delovnih zahtev, kot so težko delo in neugodno fizično okolje. V raziskavi so zobozdravniki razdeljeni v dve naključni skupini, ki sta se med seboj navzkrižno ocenili. Niz hierarhičnih regresijskih analiz v približno 40 % kaže odvisnost pomembnih interakcij. To posledično pomeni, da spremenljivost strokovnih znanj ob visokih delovnih obremenitvah pospeši delovno zavzetost, vse skupaj pa pozitivno prispeva tudi k ublažitvi negativnih učinkov kakovostne delovne obremenitve na delovno angažiranje.

Bakker, Hakanen, Demerouti in Xanthopoulou (2007a) poročajo o konceptualno podobnih ugotovitvah v svoji raziskavi, izvedeni na primeru finskih učiteljev v javnih šolah. Rezultati raziskave prikazujejo, da delovni viri kot blažilec vplivajo na delovno zavzetost predvsem takrat, ko se učitelji soočajo z visoko stopnjo neprimernega vedenja med učenci. Pomoč nadrejenega, inovativnost, razumevanje in dobra organizacijska klima so le eni izmed delovnih virov, ki se pomagajo učiteljem soočiti z zahtevnimi pogoji v razredu. Tako delovni viri tudi prispevajo k delovni zavzetosti v povezavi z visokimi delovnimi zahtevami. Ti učinki na delovno zavzetost so ugotovljeni tako iz dneva v dan kot tudi v daljšem časovnem obdobju.

Individualni dejavniki. Osebnostne lastnosti imajo pomembno vlogo pri delovni zavzetosti (Albrecht 2010, str. 104), saj osebe s specifičnim osebnostnim profilom bolje aktivirajo/unovčijo delovne vire kot osebe z nekoliko drugačno osebnostjo. Ekstravertirana

oseba pokaže več pozitivnih čustev, višjo raven in pogostost osebnih interakcij ter visoko potrebo po stimulaciji. Poleg tega je ekstravertirana oseba tudi teoretično povezana z večjo stopnjo optimističnosti (Bakker et al., 2014, str. 394). Te značilnosti so lahko še posebej koristne pri »aktiviranju« sodelavcev in pri povratnih informacijah nadrejenih glede delovne uspešnosti. Ekstravertiran zaposlen prav tako kaže težnjo po prevrednotenju problema, kar lahko pripomore k boljši zaznavi delovnih zahtev, ki ga posamezniki zaznajo kot izziv.

V pregledu literature glede povezave med posameznimi dejavniki in delovno zavzetostjo vidimo, da avtorji Mäkikangas, Feldt, Feldt in Mauno (2013) dokažejo, da so dejavniki čustvena stabilnost, ekstravertiranost in vestnost povezani z višjo delovno zavzetostjo. Tudi številne druge raziskave kažejo pozitivne povezanosti lastnih virov, lastne učinkovitosti in samozavesti z delovno zavzetostjo. Še več, določene raziskave dokazujejo pozitivno povezanost med samoevalvacijami, občutkom povezanosti in pozitivnim vplivom z delovno zavzetostjo. Mäkikangas et al. (2013, str. 134) trdijo, da imajo posamezniki z večjo samoučinkovitostjo večjo stopnjo splošnega optimizma, posamezniki z visoko ravno čustvene stabilnosti pa drugačen pogled na soočanje z realnimi problemi. Ti posamezniki si svoje okolje interpretirajo kot povsem nenevarno, saj pričakujejo, da se običajne naloge končajo z dobrim koncem. V primeru neuspeha to sprejmejo kot povsem običajno stvar in si situacije ne interpretirajo kot pokazatelj pomanjkanja lastnih sposobnosti. Individualne razlike tako določujejo, ali bo posamezna delovna naloga oziroma situacija vplivala na delovno zavzetost.

Na splošno so ugotovitve avtorjev Mäkikangasa et al. (2013) tudi v skladu z ugotovitvami avtorja Halbeslebena (2010), ki dokazuje, da poleg delovnih virov na delovno zavzetost vplivajo tudi optimizem in samoučinkovitost. Christian et al. (2011) pravijo, da tudi vestnost pozitivno vpliva na delovno zavzetost, prav tako pa zavzetost ugodno vpliva na razvoj osebnostne značilnosti – iniciativnost. Iniciativna oseba kaže tendenco samostojnega ravnanja v težjih situacijah (Bateman & Crant, 1993, str. 104). Nagnjena je tudi k namerni spremembi delovnih okoliščin (tudi fizičnih), če to pripomore k boljšemu rezultatu. Iniciativno usmerjeni zaposleni prepoznavajo tudi priložnosti ter vztrajajo, dokler ne dosežejo želene spremembe (Crant, 1995, str. 532).

Bakker, Tims in Derks (2012) v raziskavi raziskujejo mehanizem, ki pojasnjuje odnos med proaktivno osebnostjo in delovno zavzetostjo. Trdijo, da zaposleni s proaktivno osebnostjo pogosteje razvijejo veščine za svoje delo. Te osebe tako razvijajo delovne vire (prosijo za povratne informacije in podporo, izrabljajo svoje priložnosti za razvoj) in sprejemajo izzive (sami sprejemajo nove naloge, v projektih sodelujejo prostovoljno). To razvijanje veščin (angl. *job crafting*) posledično pripelje do višje stopnje delovne zavzetosti. Zaposleni, ki težijo k spremembi okolja, se lažje prilagodijo svojemu delu in posledično lažje aktivirajo svoje delovne vire. Skupni empirični dokazi kažejo, da so individualni dejavniki visokega reda (čustvena stabilnost, ekstravertnost, vestnost in proaktivna osebnost) kot tudi

individualni dejavniki nižjega reda (samoučinkovitost, optimizem in samozavest) pozitivno povezani z delovno zavzetostjo (Bakker et al., 2014, str. 395).

1.1.2 Model zahtev in virov

Dosedanje raziskave prikazujejo značilen vzorec vplivov napovedovalnih dejavnikov na posledice izgorelosti in delovne zavzetosti. Na eni strani so se delovne zahteve pokazale kot glavni vzrok izgorelosti, kar posledično vodi do slabšega zdravja. Na drugi strani pa so se delovni viri opredelili kot glavni pokazatelj povečane delovne zavzetosti, ki vodi do blaginje in prispeva k boljšim rezultatom organizacije. Ti vzorci predstavljajo osnovo pri snovanju JDR modela. Z modelom JDR lahko razumemo, interpretiramo in napovemo izgorelost, delovno zavzetost in vse posledice tega. Eden izmed glavnih razlogov za uspešnost in priljubljenost teorije JDR je prilagodljivost.

Prva predpostavka teorije JDR je, da lahko vse značilnosti delovnega mesta uvrstimo v eno izmed naslednjih dveh kategorij, in sicer v delovno zahtevo in delovni vir. Tako oblikovano teoretično izhodišče se uporablja za vsa delovna okolja, prilagoditi pa jo je mogoče tudi za določen specifični poklic za nadaljnjo obravnavo. Elementa obremenjenost in avtonomija najdemo v skoraj vsakem obravnavanem vzorcu poklicev, medtem ko so ostali elementi del specifičnih poklicev. Na primer element fizične zahteve je pomemben pri delavcih na področju gradbeništva, medtem ko je element kognitivni proces veliko bolj pomemben za znanstvenike in inženirje (Bakker et al., 2014, str. 399).

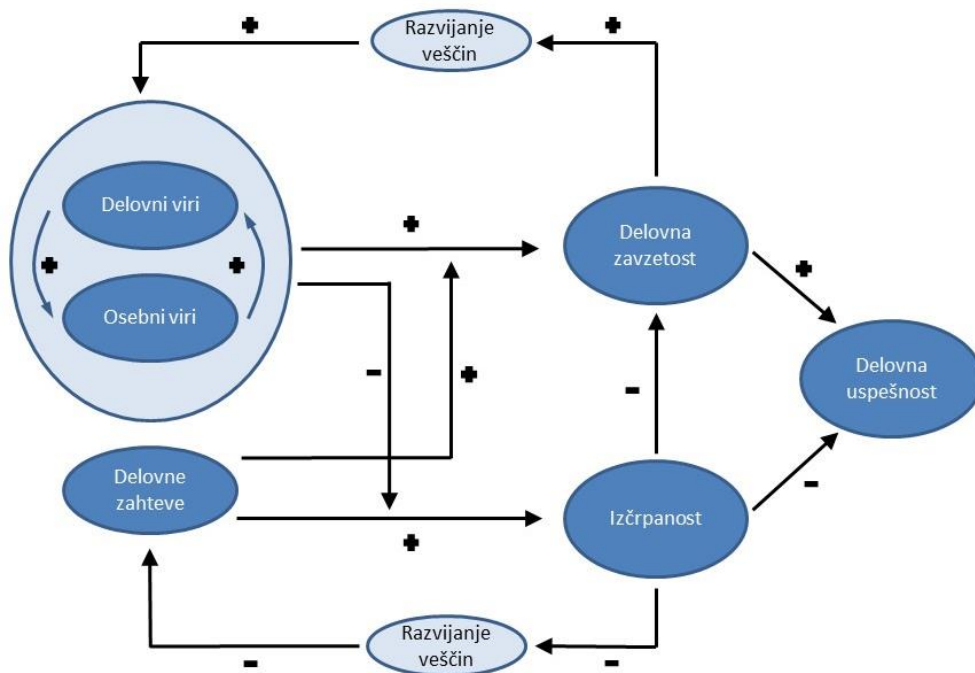
Druga predpostavka teorije JDR je, da so delovne zahteve in delovni viri »sprožilci« dveh dokaj neodvisnih procesov zdravstvenega in motivacijskega vidika (Slika 1). Delovne zahteve so najbolj pogost napovedovalec rezultatov, kot so izčrpanost, psihosomatski zdravstveni problem in ponavljajoči se problemi zaradi preobremenitve (Hakanen, Bakker, & Schaufeli 2006, str. 495), medtem ko delovni viri predstavljajo najbolj pomembne pokazatelje delovne zavzetosti in motivacije (Bakker et al., 2007a, str. 276). Razlogi za te edinstvene vplive na delo izvirajo iz količine vloženega navora in izpolnjevanja psiholoških potreb. Delovne zahteve zaposlenemu predstavljajo večji napor, ki zahteva večjo količino potrebnih delovnih energij, delovni viri pa pripomorejo k izpolnjevanju osnovnih psiholoških potreb, kot so potreba po avtonomiji, povezanosti in usposobljenosti (Bakker, 2011, str. 226).

Številne raziskave potrjujejo dvostopenjsko teorijo modela JDR, avtorji pa potrjujejo tudi, da lahko na podlagi teorije modela JDR napovedujemo pomembne organizacijske rezultate. Bakker, Demerouti in Schaufeli (2003b) s pomočjo JDR-modela predstavljajo raziskavo v telekomunikacijskem podjetju, kjer proučujejo zaznano mentalno odsotnost. Na področju delovnih zahtev potrjujejo, da so obremenitev, tehnične težave, čustvene zahteve in sprememba nalog najpomembnejši pokazatelji zdravstvenih težav, ki privedejo do bolniške odsotnosti zaposlenega. Na področju delovnih virov pa avtorji pridejo do rezultatov, da so

podpora sodelavcev, mentorstvo nadrejenega, povratna informacija o uspešnosti in časovna razporeditev najpomembnejši pokazatelji predanosti in organizacijske pripadnosti ter da so posredno povezani tudi z uspešnostjo (Bakker et al., 2003b, str. 409). Nahrgang, Morgeson in Hofmann (2011) tudi ugotavljajo, da na področju varnosti pri delu delovna zahteva tveganje privede do izgorelosti in posledično do nezaželenih učinkov, kot so napake pri delu. Delovni vir vzdušje med zaposlenimi pa privede do večje delovne zavzetosti z vidika skladnosti glede varnosti in preventivnih ukrepov, kar se odraža v manjšem številu napak in posledično pripelje do nižje stopnje poškodb pri delu.

Slika 1 prikazuje dvostopenjsko obravnavo modela JDR. Na eni strani imamo delovne vire, ki posledično privedejo do delovne zavzetosti in pozitivno vplivajo na uspešnost, na drugi strani pa so delovne zahteve, ki prispevajo k izčrpanosti, kar posledično negativno vpliva na uspešnost.

Slika 1: Model zahtev in virov na delovnem mestu



Vir: A. B. Bakker, E. Demerouti, & A. I. Sanz-Vergel, *Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach*, 2014, str. 400.

Čeprav delovne zahteve in delovni viri sprožijo različne procese, imajo pri tem skupne učinke (Slika 1). Tretja predpostavka teorije JDR-modela opredeljuje, da je interakcija med delovnimi zahtevami in delovnimi viri pokazatelj poklicnega počutja. Obstajata dva načina, v katerih imajo delovne zahteve in delovni viri skupen učinek na počutje in uspešnost. Prvi način je ta, da delovni viri lajšajo vpliv delovnih zahtev na preobremenitev (Bakker, 2009, str. 8). V številnih raziskavah so avtorji raziskali, da delovni viri, kot so podpora na delovnem mestu, povratna informacija glede uspešnosti in priložnost za razvoj, zmanjšujejo

vplive, ki jih povzročajo delovne zahteve, kot so obremenjenost in čustvene zahteve, na izčrpanost (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007a). Zaposleni, ki imajo na voljo veliko delovnih virov, se lažje spoprijemajo z zahtevami na delovnem mestu. Drugi vpliv delovnih virov pa je, da ti proučujejo vpliv delovnih zahtev na motivacijo in zavzetost. Raziskave potrjujejo, da so ob visokih delovnih zahtevah delovni viri postali tako imenovani tihi in najmočnejši pokazatelji delovne zavzetosti. Še posebej pri izjemno zahtevnih delovnih pogojih, delovni viri postanejo dragocen in spodbujajoč vir pri nalogah (Hakanen et al., 2005, str. 483).

1.1.3 Osebni viri

V številnih raziskavah potrjujejo, da na delovno zavzetost poleg značilnosti delovnega mesta vplivajo tudi osebni viri, ki predstavljajo vodilni element modela JDR. Osebni viri so opredeljeni kot pozitivna zaznana vrednotenja, ki se nanašajo na občutek posameznikove sposobnosti za nadzor in blagodejno vplivajo na posameznikovo okolje (Xanthopoulou et al., 2007a, str. 123—124). Pozitivna zaznava tako pripomore k postavitvi ciljev, motivaciji, uspešnosti, pozitivno pa vpliva tudi na zadovoljstvo pri delu in zadovoljstvo v splošnem življenju. Višji kot so posameznikovi osebni viri, bolj pozitivna je posameznikova samoocena in večja so posameznikova pričakovanja. Posamezniki z jasno postavljenimi cilji so bolj motivirani, kot rezultat tega pa se izkaže večja učinkovitost in zadovoljstvo pri delu (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004, str. 333). V povezavi osebnih virov z zavzetostjo se zaposleni lažje spoprijemajo z vsakdanjimi nalogami. Zavzeti posamezniki se namreč s problemi soočajo z ukrepi, ki preprečujejo vpliv stresorjev na njihovo delo (Rothmann, 2003, str. 18).

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Kantas (2007b) proučujejo vlogo treh osebnih virov, in sicer samoučinkovitosti, samoorganizacije in optimizma, pri napovedovanju delovne zavzetosti in izčrpanosti. Rezultati potrjujejo, da osebni viri niso uspeli popolno kompenzirati razmerje med delovnimi zahtevami in izčrpanostjo, ampak da osebni viri delno vzpodbujajo razmerje med delovnimi viri in delovno zavzetostjo, kar se pokaže predvsem pri tem, da delovni viri spodbujajo razvoj osebnih virov. Tudi stopnja samoučinkovitosti je pozitivno povezana z zavzetostjo. Avtorji menijo, da so se zavzeti zaposleni sposobni soočiti z zahtevami, ki presegajo okvir predpisanih nalog organizacije. Zavzeti delavci so nagnjeni tudi k prepričanju, da bodo na splošno dosegali dobre rezultate, kazali optimizem in zadovoljevali svoje potrebe s sodelovanjem in sprejemanjem vlog znotraj organizacije. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli (2009a, str. 329) tudi trdijo, da osebni viri blagodejno vplivajo na delovne vire in delovno zavzetost skozi daljše časovno obdobje. Pri delovnih in osebnih virih gre torej za povezan in odvisen dvosmeren proces, saj tako kot delovni tudi osebni viri napovedujejo delovno zavzetost (Slika 1).

Ker so delovno zavzeti posamezniki zavzeti tudi izven delovnega časa, raziskovalci proučujejo tudi vpliv trdoživosti in temperamentnosti zaposlenega kot tudi osebnostnih

lastnosti, kot so čustvena nestabilnost, socialna odprtost, odprtost do izkušenj, prijaznost in vestnost.

Trdoživost, samoučinkovitost in optimizem so lastnosti, ki v raziskavi avtorjev Bakker, Giervelda in Van Rijswijka (2006) v največji meri vplivajo na delovno zavzetost ter prispevajo k razlagi in vrednotenju zavzetosti. Predvsem trdoživost se izkaže kot pomemben osebni vir, ki pripomore k učinkovitosti pri menjavi delovnega okolja. Zavzeti delavci niso le manj dovzetni do občutka tesnobe, ampak so dovzetni tudi do splošnega okolja (Bakker, 2009, str. 16). V raziskavi, v kateri sodeluje več kot 300 bančnih uslužbencev, potrjuje, da trdoživost blaži vpliv visokih čustvenih zahtev na izčrpanost ter še posebej napoveduje delovno zavzetost pri visokih delovnih zahtevah. V raziskavi, ki vključuje 572 nizozemskih delavcev, avtorji Langelaan, Bakker, Van Doornen in Schaufeli (2006) proučujejo razmerje med delovno zavzetostjo, temperamentom ter dvema osebnostnima lastnostma – čustveno nestabilnostjo in socialno odprtostjo. Rezultati raziskave pokažejo, da so lastnosti delovno zavzetega zaposlenega visoka stopnja mobilnosti, socialna odprtost in nizka stopnja čustvene nestabilnosti. To pomeni, da so se delovno zavzeti zaposleni sposobni ustrezno odzvati na delovne spremembe, se hitro prilagoditi na novo okolje ter brez pretiranega npora opravljajo različne predpisane dejavnosti.

Delovno zavzeti zaposleni stremijo tudi k čustvom veselja, družabnosti in visoke aktivnosti, ki so značilni za socialno odprtost. Posamezniki tudi nimajo težnje po čustvih, kot so strah, depresija in frustracija, ki so temeljne značilnosti čustvene nestabilnosti. Rezultate raziskave avtorjev Langelaana, Bakkerja, Van Doornena in Schaufelija (2006) potrjujeta tudi Mostert in Rothmann (2006), ki dopolnjujeta raziskavo z odprtostjo do izkušenj, prijaznostjo in vestnostjo zaposlenega. Za vzorec analizirata 1.794 južnoafriških policistov in na podlagi rezultatov potrjujeta, da obravnavane osebnostne lastnosti neodvisno druga od druge pozitivno vplivajo na delovno zavzetost. Avtorja ne potrjujeta le rezultatov predhodnih analiz, temveč tudi dokazujeta, da imajo delovno zavzeti zaposleni visoko stopnjo vestnosti ter težijo k previdnosti, zanesljivosti, delavnosti, dobri organizaciji in namenskosti.

1.1.4 Razvijanje spretnosti

Jasno je, da dobri delovni pogoji spodbujajo motivacijo in zmanjšujejo stres, vendar primerni delovni pogoji niso vedno na voljo. Zaposleni lahko v manjši meri spremenijo pogoje dela z izbiro nalog, pogajanjem glede vsebine dela in dodeljevanjem posameznih nalog (Parker & Ohly, 2008, str. 39). Proces zaposlenih glede oblikovanja njihovih nalog imenujemo samoiniciativno preoblikovanje dela (angl. *job crafting*). Razvijanje veščin so fizične in kognitivne spremembe, ki vplivajo na prilagoditev posameznih nalog ali postavitev relacijskih ločnic. Fizične spremembe v organizaciji se nanašajo na spremembe v obliki, obsegu ali številu nalog, medtem ko se kognitivne spremembe nanašajo na samozaznavo teh nalog. Wrzesniewski in Dutton (2001, str. 180) pravita, da prilagajanje veščin samo po sebi ne prinaša koristi ali škode, ampak je posledica prilagajanja odvisna predvsem od situacije.

Tims, Bakker in Derks (2012, str. 182) vedenje prilagajanja opisujejo kot spremembe zaposlenih v zvezi z njihovimi delovnimi zahtevami in delovnimi viri na delovnem mestu, razvijanje veščin pa lahko ima štiri različne oblike vedenja:

- a) povečanje strukturnih delovnih virov,
- b) povečanje socialnih delovnih virov,
- c) povečanje delovnih zahtev, ki predstavljajo izziv,
- d) zmanjšanje delovnih zahtev, ki predstavljajo oviro/težavo.

V procesu prilagajanja veščin je v raziskavi Tims et al. (2012) predstavljena hipoteza, da razvijanje veščin prispeva k napovedovanju delovnih zahtev in virov, hkrati pa neposredno vpliva na delovno zavzetost in zadovoljstvo pri delu. Hipoteza je potrjena, hkrati pa dokazujejo, da zaposleni, ki na delovnem mestu razvijajo delovne vire, s tem tudi razvijajo osebne strukturne in družbene delovne vire. To povečanje delovnih virov je povezano z delovno zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu. Prilagajanje delovnih zahtev se ne kaže kot sprememba delovnih zahtev, ampak ima posledice v splošnem počutju zaposlenega (Bakker et al., 2014, str. 402). Tudi Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli in Hetland (2012, str. 136) trdijo, da so zaposleni, ki razvijajo lastne delovne vire in sprejemajo izzive, bolj delovno zavzeti. Nasprotno pa so manj zavzeti zaposleni, ki svoje delo poenostavljajo. Izkazalo se je, da ima razvijanje veščin oziroma prilagajanje delovnih zahtev in virov pomembno vlogo v okviru mehanizmov teorije JDR.

1.2 Dnevna delovna zavzetost

Čeprav sta izgorelost in delovna zavzetost običajno zasnovana kot kronična oblika vedenja, raziskave kažejo, da sta pojma odvisna tudi od dnevnega razpoloženja. Tudi delovno zavzeti namreč lahko imajo slab dan, zato so raziskovalci začeli preiskovati dnevne spremembe v delovni zavzetosti. Zelo pomembna prednost dnevnih raziskav je, da so manj odvisne od rednih raziskovanj, saj se nanašajo na zaznavo in občutek posameznika na določen dan, poleg tega pa je lahko tudi dnevna sprememba delovne zavzetosti za določenega zaposlenega povezana z dnevno delovno uspešnostjo (Bakker, 2009, str. 23). Pristop upoštevanja dnevnega razpoloženja nam omogoča, da poleg splošnih kazalnikov, kot so delovni viri in delovne zahteve, upoštevamo tudi specifične situacijske dejavnike, ki so pokazatelji izgorelosti in delovne zavzetosti.

Sonnentagova (2005, str. 273—274) trdi, da je za proučitev izgorelosti treba proučiti tudi vprašanja, ki so situacijsko odvisna od določenega dnevnega razpoloženja in kažejo »simptome« izgorelosti. V obzir je treba vzeti tudi splošno obvladovanje vsakodnevnih stresnih situacij, pomanjkanje virov in kopičenje teh »simptomov« skozi daljše časovno obdobje. Vsak delovni dan so namreč zaposleni izpostavljeni določenim delovnim zahtevam. Zaposleni se tako lahko v napornem in stresnem delovniku sooča s številnimi zahtevami naenkrat, kot so obveznosti prenosa znanja, več deset e-poštnih sporočil, soočanje

z delovnimi roki in podobno. Za tak delovni dan je tako pogosto značilna nizka stopnja delovnih virov, saj čas, ki ga ima zaposleni na voljo, ne dopušča možnosti razvitja lastnih delovnih virov v delovnem okolju. V nasprotju s tem na delovni dan z več delovnimi viri se zaposleni počuti zavzeto in nemudoma prične ustvarjati proces izvajanja nalog.

Raziskovalci, ki proučujejo dnevno delovno zavzetost, trdijo, da se stopnja vitalnosti, predanosti in zatopljenosti lahko venomer spreminja zaradi zunanjih dejavnikov v delovnem okolju. To pomeni, da zaposleni, ki se počutijo vitalno in predano na določen dan, lahko naslednji dan čutijo nižjo stopnjo vitalnosti in predanosti. Tudi dnevna socialna podpora spodbuja dnevno stopnjo zaznane samoučinkovitosti. Socialna podpora med zaposlenimi povečuje stopnjo zaznane samoučinkovitosti, kar pa posredno določa tudi stopnjo delovne zavzetosti in delovne uspešnosti (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2007c, str. 346). Xanthopoulou, Demerouti, Bakker in Schaufeli (2009a) so raziskavo razširili in poudarek posvetili še zanimivim dogodkom in vplivom teh na razvoj delovnih virov in delovne zavzetosti. Udeleženci so bili pozvani, da vsakodnevno izpolnijo anketo in vodijo dnevnik. Končni rezultati kažejo, da so zaposleni bolj zavzeti na dan, za katerega je značilno več delovnih virov. Delovni viri, kot so mentorstvo in dobro ekipno razpoloženje, najbolj prispevajo k razvoju delovnih virov posameznega zaposlenega in vplivajo na delovno zavzetost zaposlenega. Pomembno v tej raziskavi je, da so avtorji dokazali, da zavzeti zaposleni dosegajo boljše rezultate na dnevni ravni. Višja kot je stopnja zavzetosti, višja je uspešnost in s tem povezana splošna uspešnost organizacije.

Sonnentagova (2003) proučuje tudi odnos med delovno zavzetostjo in okrevanjem od napornega dela v prostem času. Raziskava skupno zajema 147 zaposlenih v zaporedju petih delovnih dni. Analiza vprašalnikov potrjuje, da je počitek na dnevni ravni pomemben dejavnik delovne zavzetosti in je pozitivno povezan z dnevnim proaktivnim vedenjem, kot sta osebna pobuda in želja po učenju. Na podlagi tega dela Bakker, Van Emmerik, Demerouti in Geurts (2007c) v svoji raziskavi med delavci tudi dokazujejo, da je dnevna delovna zavzetost povezana z dnevno uspešnostjo, vendar le, če si je zaposleni opomogel od delovnega napora prejšnjega dne. To pomeni, da je zavzetost pomemben dejavnik uspešnosti, prav tako pa je pomembno tudi dnevno okrevanje po opravljenem delu izven delovnega časa.

1.3 Ukrepi za povečanje delovne zavzetosti

Med prebiranjem teoretične razlage vidimo, da sta izgorelost in delovna zavzetost teoriji, ki sta pri proučevanju organizacijskega vedenja še kako pomembni. Na splošno delovne zahteve v večji meri vodijo v izčrpanost kot v delovno zavzetost, medtem ko so posledice delovnih virov naravnane povsem pozitivno. Kjer ima izgorelost negativen vpliv na splošno počutje zaposlenega in delovno uspešnost, ima delovna zavzetost obraten vpliv, torej pozitivne posledice. Ukrepanje v organizaciji mora tako biti usmerjeno v zmanjševanje izgorelosti in povečanje delovne zavzetosti. Najbolj učinkoviti ukrepi so tisti, ki združujejo

specifične ukrepe na organizacijski in individualni ravni. Z uporabo teorije JDR sta opredeljeni dve obliki posegov za preprečevanje izgorelosti in spodbujanje delovne zavzetosti. To so ukrepi/posegi na ravni organizacije in individualni ukrepi.

1.3.1 Ukrepi/posegi na ravni organizacije

Posegi na organizacijski ravni se osredotočajo na skupine zaposlenih v organizaciji. Ti ukrepi vključujejo preoblikovanje delovnega mesta in uvedbo strokovnega usposabljanja. V skladu s teorijo JDR so v nadaljevanju predlagani trije možni ukrepi (Bakker et al., 2014, str. 402), in sicer optimizacija delovnih zahtev, povečanje delovnih virov in spodbujanje osebnih virov.

Optimizacija delovnih zahtev. Ker je ob visokih delovnih zahtevah treba vložiti precej truda, je pomembno proučiti vse možne načine za zmanjševanje delovnih zahtev, kot so nejasnost, negotovost in konflikti interesov. Takšne delovne zahteve predstavljajo ovire, ki zaposlenemu povzročajo stres in nepotrebno zmanjšujejo osebno rast ter otežujejo doseganje zastavljenega cilja. Po drugi strani pa lahko delovne zahteve predstavljajo tudi izziv, ki ga zaposleni vidi kot oviro, ki jo je treba premagati. Možni ukrepi za zmanjševanje vpliva delovnih zahtev vsebujejo izvajanje pravičnih postopkov v okviru sprememb v organizaciji ter uvedbo učnih skupin in oddelkov za združevanje delovnih virov in delovnih zahtev (Bakker et al., 2014, str. 403).

Povečanje delovnih virov. Delovne vire, kot so podpora na delovnem mestu in povratne informacije, je mogoče optimizirati s preoblikovanjem delovnega okolja ali z dodatnim usposabljanjem. Če je delovno okolje zasnovano tako, da se zaposleni med seboj redno sestajajo, bodo imeli tudi večjo priložnost za izmenjavo informacij in zagotavljanje povratnih informacij o uspešnosti. Posamezniki lahko pridobijo tudi sposobnost, kako prevzeti povratno informacijo iz svojega področja dela, nadrejeni pa se bodo ob tem tudi naučili, kako prenesti povratno informacijo do zaposlenega na ustrezen način. V primeru delovnih zahtev je ključnega pomena začetek posredovanja potrebnih delovnih virov, ki potrebujejo največjo pozornost (Bakker & Demerouti, 2014, str. 53—54).

Spodbujanje osebnih virov. Raziskave potrjujejo, da se lahko osebnih virov »priučimo«. Priučimo se lahko na primer optimizma, vzdržljivosti in učinkovitosti (Demerouti, Van Eeuwijk, Snelder, & Wild, 2011, str. 62). Kadar ocena v velikih skupinah zaposlenih kaže na pomankanje osebnih virov, se lahko organizacija odloči za tako imenovano izobraževanje ob delu. Znotraj usposabljanja je zaposlenim z delavnicami prikazano, kako razviti lastne vire med vsakodnevnim rutinskim delom in kako pridobiti nove kompetence, ki jim kasneje pomagajo pri izvajanju vsakodnevnih nalog na delovnem mestu (Luthans, Avey, Avolio, Normn, & Combs, 2006, str. 392).

1.3.2 Ukrepi na ravni posameznika

Prek posameznih pristopov lahko organizacije ugotovijo potrebe in težave zaposlenih. Zaposleni se namreč zaradi določenih življenjskih izkušenj, ki so jih doživeli v preteklosti, soočajo z ovirami pri delovnih nalogah. Podobno se zaposleni tudi soočajo s pomanjkanjem osebnih virov zaradi vnaprej določenega dela ali zaradi večjih sprememb v organizaciji in sprememb v zasebnem življenju. Organizacije za ugotavljanje zavzetosti uporabljajo prirejen obrazec z vprašanji o povratni informaciji znotraj modela JDR. Z vprašalnikom organizacije pridobijo povratno informacijo o najbolj pomembnih delovnih zahtevah in delovnih virih (Bakker & Demerouti, 2007, str. 323). Te pridobljene informacije lahko služijo kot izhodišče za procese, ki so kasneje vodeni s strani usposobljenega osebj. Ostali možni individualni posegi so še (Bakker et al., 2014, str. 403):

- a) ohranjanje lastnih virov;
- b) delovno usposabljanje, v katerem se zaposleni naučijo, kako prvenstveno spremenijo svoje lastno okolje;
- c) vaje za učinkovitost, s katerimi zaposleni pridobijo znanje, kako postaviti lastne cilje in uporabiti lastno znanje pri novem načinu dela;
- d) vaje za sproščanje, kjer so zaposleni podučeni o dejavnostih, ki najbolj pripomorejo k »okrevanju« po napornem delu; te vaje lahko tudi vsebujejo tehnike sproščanja telesa in uma.

Glede na teorijo ohranjanja lastnih delovnih virov (Hobfoll, 2001, str. 339—340) želijo posamezniki pridobiti, ohraniti in zaščititi tiste vire, ki jim predstavljajo določeno vrednost, kot so materialna vrednost, socialna vrednost ali osebni vir. Teorija predpostavlja, da je stres, ki ga doživijo posamezniki, mogoče interpretirati kot občutek izgube lastnih sredstev. Natančneje sta teorijo opredelila avtorja Hobfoll in Shirom (2000, str. 61—63), ki trdita, da:

- a) mora posameznik razvijati lastne vire z namenom, da bi preprečil izgubo virov;
- b) je posameznik z večjo zalogo lastnih virov manj dovzeten pri izgubi virov;
- c) posamezniki, ki nimajo večje zaloge lastnih virov, so bolj podvrženi doživljanju izgube, npr. slabo razpoloženje;
- d) močna zaloga virov privede do večje verjetnosti, da posamezniki iščejo priložnosti z večjim tveganjem za pridobitev dodatnih virov.

Hobfoll (2002, str. 312) tudi navaja, da ima pridobitev virov blagodejen vpliv pri izgubi virov. To pomeni, da s pridobitvijo virov posameznik pridobi dodaten vpliv, ki mu pomaga preprečevati izgubo le-teh. Delovni in osebni viri so tako postali vse bolj pomembni napovedovalci motivacije, še posebej ko se zaposleni srečujejo z visokimi delovnimi zahtevami, kot so prevelika obremenitev, ter čustvenimi in mentalnimi zahtevami. Zaposleni z veliko zalogo virov ima večji nadzor nad delom, vse skupaj pa blagodejno vpliva tudi na delovno okolje.

1.4 Posledice delovne zavzetosti

Delovna zavzetost je eden izmed pomembnih konceptov, saj večinoma prispeva k pozitivnim rezultatom za posameznika in za organizacijo kot celoto. Zavzet posameznik tako na osebni ravni doživlja višjo stopnjo socialne odprtosti, vestnosti, večjo čustveno stabilnost, organizacijsko pripadnost ter samostojnost pri delu. Njegova delovna uspešnost pozitivno vpliva tudi na splošno organizacijsko uspešnost. Mnogo znanstvenikov trdi, da zavzetost zaposlenih na delovnem mestu pomembno vpliva na (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2011, str. 676):

- a) rezultat zaposlenih,
- b) uspeh podjetja,
- c) poslovno uspešnost podjetja,
- d) zadovoljstvo strank.

Bandura (1998, str. 477) kot pozitivni rezultat delovne zavzetosti opredeljuje tudi pojem samoučinkovitosti kot prepričanje v posameznikove sposobnosti za organiziranje in izvajanje posameznih ukrepov za doseganje določenih ciljev. Namreč, motivacijska raven in samoučinkovitost lahko v veliki meri prispevata k pridobivanju primernega znanja za izvajanje zastavljenih nalog. Prepričanje v osebno učinkovitost nadzira tudi motivacijska stopnja z oblikovanjem prizadevanja in težnjo po želenem rezultatu posameznikovih prizadevanj. Poleg samoučinkovitosti je Bandura proučil tudi vpliv učinkovitosti na skupine. Zaznano kolektivno dojemanje učinkovitosti je opredelil kot skupino s skupnim prepričanjem v sposobnosti za organiziranje in izvajanje potrebnih ukrepov za doseganje predpisanih ciljev.

Bakker (2009, str. 18) v svojem delu predstavi štiri razloge, zakaj so delovno zavzeti zaposleni pri delu bolj uspešni in produktivni. Zaposleni so pri delu bolj uspešni in produktivni, ker:

- a) pogosteje doživljajo pozitivne emocije, kot so sreča, veselje in navdušenje;
- b) so fizično bolj zdravi;
- c) pogosto iščejo povratne informacije in oporo z namenom, da ustvarijo svoje lastne vire;
- d) zadovoljstvo prenašajo na sodelavce.

1.4.1 Pozitivne emocije in motivacija

Med pozitivne posledice delovne zavzetosti, ki vplivajo na posameznika, bi lahko uvrstili tudi pozitivne emocije in motivacijo. Pozitivne posledice se nanašajo tako na širok in prilagodljiv spekter organizacijskih prednosti kot tudi na osebne pozitivne vplive posameznika. V skladu s teorijo pozitivnih emocij avtor Fredrickson (2001, str. 221) pravi, da določena čustva, kot so veselje, zanimanje in zadovoljstvo, vplivajo na človekove misli,

akcijski repertoar ter pomagajo razviti osebne vire skozi širok spekter misli in dejanj. Druga pozitivna čustva se nanašajo še na spodbujanje želje po raziskovanju ter željo po razširitvi znanja, izkušenj in osebnostne rasti.

Kar nekaj raziskav namreč kaže na višjo stopnjo doživljanja aktivnih čustev in pozitivni vpliv delovne zavzetosti na motivacijo posameznika. Schaufeli in Van Rhenen (2006) v raziskavi dokazujeta, da se zavzeti managerji na vodilnih položajih počutijo bolj energične in navdihujoče, prav tako pa doživljajo večjo stopnjo veselja kot nezavzeti managerji.

Zavzeti posamezniki so se v večji meri pripravljeni učiti in sprejemati nove metode dela, pri delu pa so prav tako bolj organizirani, previdni in delavni. Zaposleni, ki so delu predani, kažejo večjo stopnjo aktivnosti, povezane s proaktivnim vedenjem, in stremijo k izboljšanju delovnih pogojev, prav tako pa so tudi izraziti napovedovalci večje dnevne motiviranosti in pobude po učenju (Sonnentag, 2003, str. 518—519). Zavzetost se na posameznikih izkazuje tudi s komunikacijo, saj prek komunikacijskega kanala prenašajo svoj optimizem in s proaktivnim vedenjem ustvarjajo pozitivno vzdušje v delovni skupini, ki je neodvisno od delovnih zahtev in delovnih virov. Veliko vlogo ima tudi skupinska zavzetost, ki delno izniči izkušnjo, ki jo posameznik občuti kot breme ali napor (Sy, Cote, & Saavedra, 2005).

1.4.2 Sposobnost razvijanja (osebnih) virov

Sposobnost razvijanja osebnih virov je eden izmed pomembnih razlogov, ki pojasnjuje, zakaj so zavzeti zaposleni bolj produktivni. Še posebej notranja komponenta zavzetosti – vitalnost – širi kognitivne procese in spodbuja elemente proaktivnega vedenja, kot je razvijanje lastnih virov (Parker, Bindl, & Strauss, 2010, str. 839). V večini organizacij je uspešnost posledica kombiniranega udejstvovanja zaposlenega posameznika, zato je razumljivo, da medsebojni vpliv zavzetosti med delovno skupino povečuje uspešnost.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Kantas (2007b) v raziskavi med visoko usposobljenimi tehnikami dokazujejo, da so posamezniki skozi čas razvili vse več osebnih virov. Sčasoma se poviša tudi raven medsebojnega sodelovanja na delovnem mestu, kar povzroči razvoj še več osebnih in delovnih virov. Avtor Fredrickson (2001, str. 221) v svoji razširjeni teoriji navaja, da lahko trenutne pozitivne čustvene izkušnje prispevajo k razvoju lastnih virov. Kot posledica se posredno pokaže tudi boljše splošno in čustveno počutje. Pozitivne emocije ne vplivajo samo na dobro počutje v danem trenutku, ampak blagodejno vplivajo tudi na počutje v prihodnosti skozi daljše časovno obdobje. V kontekstu organizacije avtorja Fredrickson in Losada (2005) med managerji potrđita posledico pozitivnih čustev na sposobnost razvijanja lastnih virov. Ugotovita, da kadar število pozitivnih čustev prevladuje nad negativnimi, zaposleni aktivneje sodelujejo.

1.4.3 Boljše fizično zdravje

Nekaj predhodno izvedenih raziskav povezuje delovno zavzetost z boljšim zdravjem, predvsem z zdravjem srčno-žilnega sistema. Eden od možnih razlogov za pozitivno povezanost med zavzetostjo in zdravjem je, da so zavzeti zaposleni bolj nagnjeni k izvajanju prostočasnih aktivnosti izven delovnega časa. Med športnimi in socialnimi aktivnostmi se namreč posamezniki sprostijo in za trenutek psihološko oddaljijo od dela (Sonnentag, Mojza, Demerouti, & Bakker, 2012, str. 843). Zavzeti zaposleni v manjši meri trpijo za zdravstvenimi težavami, kot so glavobol, kardiovaskularne težave in bolečine v trebuhu. Shirom (2003, str. 153) trdi, da je vitalnost kot del zavzetosti pozitivno povezana z dobrim fizičnim in psihičnim stanjem.

1.4.4 Nezaželene posledice delovne zavzetosti

Zgoraj opisujemo več lastnosti potencialnih kazalcev delovne zavzetosti, vendar se zdi, da lahko ima pretirana delovna zavzetost tudi negativne posledice. Izgorelost in delovno zavzetost lahko uporabimo tudi kot prenašalca v individualnem ali omejenem okolju skozi serijo procesov kontaminacije. Na ta način se učinki pomnožijo, prav zato pa je treba tudi okrepiti naš vpogled glede vedenjskih rezultatov izgorelosti in delovne zavzetosti.

Pozitivni in negativni občutki se oblikujejo soodvisno in so med seboj povezani. Kot primer lahko predstavimo dobre študente, ki sami oblikujejo pozitivne spremembe. Če so stres, pesimizem, jeza ali splošna nesreča utišani ali potisnjeni v ozadje, učenje postane krajše, študentje pa to obravnavajo le kot eno izmed nalog. K rezultatu lahko veliko prispeva uporabljena metoda pristopa, s katero lahko nadzorujemo pozitivne in negativne interakcije in posledice (Fineman, 2006, str. 281).

Tudi nekatere dosedanje raziskave o pozitivnem organizacijskem vedenju pokažejo, da lahko visoka samozavest vodi do napačnega predvidevanja količine časa, ki je potreben za opravljanje nalog. Nerealen optimizem pa lahko tudi škoduje posameznikom in organizaciji glede pomanjkanja vztrajnosti posameznika pri določeni nalogi (Armor & Taylor, 1998, str. 332). Še več, prekomerna stopnja samozavesti tudi ovira kasnejšo delovno uspešnost, kar lahko posledično privede do frustracije, ki jo zaposleni doživljajo zaradi neosredotočenosti na cilj in zmanjšane produktivnosti (Bakker, 2009, str. 26).

Čeprav delovno zavzete zaposlene ne obravnavamo kot deloholike, so kljub temu v večji meri nagnjeni, da to postanejo. Optimalno razmerje med delom in prostim časom v številnih raziskavah potrjuje, da prekomerno delo ogroža potrebno okrevanje po vsakodnevem delovniku, kar lahko posledično privede do zdravstvenih težav, kot dokazujeta tudi Geurts in Demerouti (2003). Znanstveniki ugotavljajo, da mora zaposleni za doseg izgorlosti biti obremenjen s točno določeno nalogo, v točno določenem trenutku (Pines, Aronson & Kafry, 1981, str. 4). To pomeni, da se prekomerno delo, visoka stopnja delovne vzbujenosti in

pozitivni vidiki delovne zavzetosti, kot na primer navdušenje, lahko spremenijo v negativne vidike delovne zavzetosti in še dodatno obremenijo zaposlene. Še zlasti komponenta absorpcije delovne zavzetosti se zdi primerna komponenta za posledično negativno organizacijsko vedenje. Pri zaposlenih, ki so tako posvečeni svojemu delu, da pozabijo na počitek in nujno potrebno regeneracijo, se lahko pojavijo zdravstvene težave, saj se telesni sistem ne stabilizira. Številne neobjavljene raziskave kažejo, da ima absorpcija pozitiven odnos s psihosomatskimi zdravstvenimi težavami. (Bakker, 2009, str. 26-27).

1.5 Delovna uspešnost

Preverjanje in izboljšanje delovne uspešnosti je aktualna in zanimiva tema za veliko raziskovalcev. Gilbert (1996, str. 18) predstavlja model za diagnosticiranje in izboljšanje delovne uspešnosti. Razvil je splošna načela človeških sposobnosti, ki so odvisna od razmerja dosežkov in ob temu primerne vedenja.

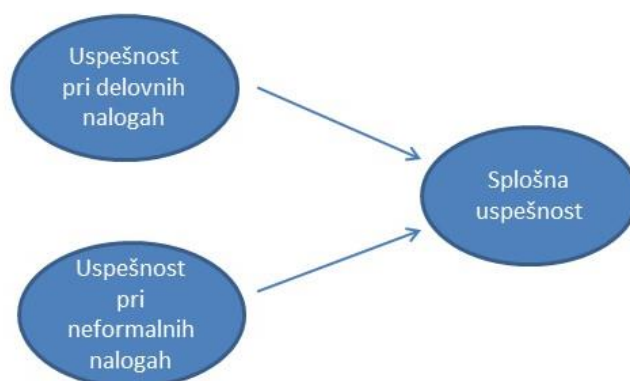
Delovno uspešnost Motowidlo (2003, str. 39) opredeljuje kot opravljanje posameznih nalog k skupnemu prispevku za organizacijo, ki jih posameznik opravlja v določenem času. Uspešnost je lastnost vedenja skozi daljše časovno obdobje in se uspešno nanaša na pričakovano vrednost organizacije. Motowidlo trdi, da je uspešnost kot pričakovana organizacijska vrednost odvisna od dela zaposlenih.

Borman in Motowidlo (1997, str. 99—100) opredeljujeta dve vrsti uspešnosti, ki skupaj prispevata k splošni uspešnosti (Slika 2):

- a) uspešnost pri delovnih nalogah,
- b) uspešnost pri neformalnih nalogah.

Uspešnost pri delovnih nalogah se nanaša na preoblikovanje »surovih« informacij v informacije oz. storitve z uporabno vrednostjo. Uspešnost pri delovnih nalogah vključuje tudi dejavnosti, ki obravnavajo storitve in dejavnosti tehničnega dela organizacije, kot so mentorstvo in načrtovanje plana dela. Po drugi strani se uspešnost pri neformalnih nalogah nanaša na prispevek k organizaciji prek psiholoških, socialnih in organizacijskih oblik konteksta dela, kot so vplivanje na pripravljenost sodelavcev za opravljanje nalog in neformalno nudenje pomoči pri nalogah (Motowidlo, 2003, str. 44). Uspešnost pri nalogah in uspešnost pri neformalnih nalogah sta med seboj povezani in odvisni ena od druge. Uspešnost delovnih nalog je odvisna od individualnih razlik v znanju, spretnosti in sposobnostih zaposlenega, medtem ko individualne razlike v spretnosti medosebnih odnosov in motivaciji zaposlenih napovedujejo uspešnost pri neformalnih nalogah (Borman & Motowidlo, 1997, str. 99—101).

Slika 2: Model delovne uspešnosti



Vir: M. D. Vásquez-Colina, *Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance*, 2005, str. 52.

Uspešnost je poleg delovne zavzetosti odvisna tudi od posameznikovega znanja, spretnosti in navad. Znanja, spretnosti in navade pri nalogah vplivajo na uspešnost pri nalogah tako, da zvišujejo stopnjo verjetnosti, da bodo zaposleni izkazovali takšno vedenje, ki bo pozitivno vplivalo na organizacijo kot celoto. Na drugi strani pa znanje, spretnost in navade pri neformalnih nalogah vplivajo z izkazovanjem takšnega vedenja, ki podpira socialno in organizacijsko mreženje ter pozitivno vpliva na psihološko stanje v organizaciji (Vásquez-Colina, 2005, str. 47).

Znanje pri delovnih nalogah se nanaša na poznavanje dejstev, načel in postopkov, povezanih s funkcijami tehničnega jedra organizacije, ter na primerno ukrepanje v nevsakdanjih situacijah. Nevsakdanje situacije so situacije, ki zahtevajo pomoč in sodelovanje, kot so naloge v skladu z organizacijskimi pravili in postopki, tehnična podpora, zaščita organizacijskih ciljev, vztrajnost kljub visoki težavnosti in prostovoljstvo (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997, str. 72).

Spretnost pri delovnih nalogah se nanaša na spretnost uporabe tehničnih informacij, izvajanje tehničnih postopkov, upravljanje informacij, presojanje, reševanje problemov in sprejemanje odločitev o tehničnih funkcijah. V nasprotju se spretnosti pri neformalnih nalogah nanašajo na izpolnjevanje ukrepov za učinkovito ravnanje v primeru situacij, ko je potrebno usklajevanje z drugimi zaposlenimi, kot so podpora, pobuda in zagovarjanje ciljev organizacije (Vásquez-Colina, 2005, str. 48, 49).

Naloge delovnih navad vključujejo vzorce odgovorov v težkih delovnih situacijah, ki olajšajo delo pri opravljanju posameznih nalog. Te navade vključujejo posamezne ali druge tehnične načine za lajšanje opravljanja naloge. Neformalne delovne navade pa se nanašajo na vzorce odziva, ki lajšajo delo pri neformalnih nalogah, ki niso predpisane v okviru organizacije, kot so različni medčloveški pristopi in način opravljanja s konflikti.

Do sedaj je bilo izvedenih kar nekaj raziskav o pozitivni povezanosti delovne zavzetosti in uspešnosti. Halbesleben in Wheeler (2008) na vzorcu več kot 500 zaposlenih dokazujeta, da delovna zavzetost ne vpliva le na višjo zaznano delovno uspešnost pri delovnih nalogah, temveč tudi na višjo zaznano uspešnost s strani nadrejenih in sodelavcev. Do podobnih ugotovitev sta avtorja prišla tudi pri neformalnih nalogah. Delovno zavzeti zaposleni bolj verjetno kažejo pozitivno organizacijsko vedenje (Bakker et al., 2004, str. 93).

Demerouti in Cropanzano (2010) ugotavljata, da delovna zavzetost pripomore zaposlenim k lažjemu izvajanju zahtevnejših nalog, s tem pa zaposleni dosegajo tudi večjo uspešnost. Poleg večje individualne rasti delovno zavzeti posamezniki kažejo tudi višjo stopnjo izvajanja neformalnih dejanj, ki presegajo delovno predpisane naloge organizacije, vendar pripomorejo k večji uspešnosti organizacije kot celote. V raziskavi avtorji Bakker, Gierveld in Van Rijkswijk (2006) raziskujejo povezanost zavzetosti in uspešnosti med 105 ravnatelji in 232 učitelji. Rezultati prikazujejo pomembne pokazatelje ravnateljeve delovne uspešnosti ter njegovih vodstvenih sposobnosti in učiteljeve zaznave uspešnosti. Zavzetost ravnateljev namreč v veliki meri vpliva na uspešnost nalog učiteljev. Delovna zavzetost je močno povezana tudi z ustvarjalnostjo, saj se ravnatelji in učitelji vsakodnevno srečujejo z najrazličnejšim spektrom delovnih problemov. Zavzeti ravnatelji so s strani učiteljev zaznani kot uspešni vodje, ki so zmožni spodbujati, navdušiti in voditi svoje podrejene.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli (2009b) v raziskavi v podjetju s hitro prehrano potrjujejo tudi odvisnost med delovno uspešnostjo s finančnimi prilivi. Zvestoba kupcev/strank in dobro delovno vzdušje se izkažeta kot glavna dejavnika delovne uspešnosti. Tudi nekaj drugih raziskav pokaže povezanost med delovno uspešnostjo z višjo stopnjo profitabilnosti organizacije ter zadovoljstva in zvestobe strank. Avtorja Gruman in Saks (2011) v svojem raziskovalnem delu pokažeta, da je za boljšo uspešnost organizacije treba zaposlenim omogočiti razvoj in spodbujati delovno zavzetost.

Skupaj raziskave kažejo pozitivno povezanost med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo. Če povzamemo še ostale raziskave, so rezultati v glavnem pozitivno naravnani v smislu večje predanosti in pripadnosti delovnemu položaju, višje splošne podane zaznane ocene njihovih nadrejenih, večjemu sprejemanju dodatnih nalog, večji stopnji nudenja pomoči ter boljšemu delovnemu vzdušju. Vsi ti pozitivni rezultati pa ugodno vplivajo pri skupni uspešnosti organizacije. V nekatere raziskave je vključenih tudi več virov informacij, zaposlenih in strank, s čimer se omilijo tudi težave pristranskosti v zaznavi uspešnosti bodisi enih ali drugih. Dokazano je torej, da zavzetost napoveduje oba okvira delovne uspešnosti, tj. uspešnosti pri delovnih nalogah kot tudi uspešnosti pri neformalnih nalogah.

1.5.1 Uspešnost pri delovnih nalogah

Uspešnost pri delovnih nalogah sestavljata dve komponenti. Prva komponenta vključuje vse dejavnosti, s katerimi se preoblikujejo surove informacije v informacije oziroma storitve z dodano vrednostjo. Te dejavnosti so predpisane s strani organizacije (Motowidlo et al., 1997, str. 75). Vedenjsko stanje pri nalogah je neposredno povezano z organizacijskim jedrom, bodisi z izvedbo v skladu s tehničnimi postopki ali z vzdrževanjem in storitvami tehničnih zahtev (Motowidlo & Van Scotter, 1994, str. 476). Kot primer lahko obravnavamo pripravniški program, kjer se pripravnik priuči tehničnih vrlin in tako s procesom pridobitve ustreznega znanja postane primeren kandidat za pridobitev službe.

Druga komponenta delovne uspešnosti pa vključuje dejavnosti, ki ohranjajo in vzdržujejo tehnično raven. Ta del zajema sprotno obnovo znanj, usklajevanje in načrtovanje postopkov ter nadziranje zaposlenega osebja za večjo učinkovitost in doprinos k skupni uspešnosti organizacije (Motowidlo et al., 1997, str. 75). Uspešnost pri nalogah pa se lahko razlikuje glede na posamezno delovno mesto.

1.5.2 Uspešnost pri neformalnih nalogah

Neformalne dejavnosti v organizaciji imajo izredno velik vpliv, saj prispevajo k učinkovitosti organizacije. Te neformalne dejavnosti oblikujejo organizacijske, socialne in psihološke okoliščine, ki služijo tudi kot podlaga za formalne delovne naloge in podajajo okvire medsebojnega sodelovanja zaposlenih (Motowidlo & Van Scotter, 1994, str. 475). Uspešnost pri neformalnih nalogah močno temelji na treh predhodno raziskovanih konceptih, in sicer na konceptu organizacijsko dobrososedskega vedenja, družbeno organizacijskega vedenja (Vásquez-Colina, 2005, str. 49) in konceptu vojaške učinkovitosti (Borman & Motowidlo, 1997, str. 101). Prva raziskava se nanaša na izjemno vlogo diskrecijskega vedenja, katerega cilj je pomoč med zaposlenimi v organizaciji. Drug koncept se nanaša na vedenje z namenom spodbujanja blaginje posameznikov ali skupin, na katere je to vedenje usmerjeno, tretji koncept pa se nanaša na pomemben konstrukt vojakov na prvi misiji, ki kot skupina delujejo veliko bolj učinkovito kot posamezniki. Kot primer neformalnih aktivnosti v organizaciji so prostovoljstvo, nudenje pomoči in medsebojno sodelovanje.

Borman in Motowidlo (1997, str. 107) sta prišla do nekaj glavnih ugotovitev glede modela uspešnosti pri neformalnih nalogah. Pomen uspešnosti pri neformalnih nalogah je namreč vse bolj pomemben, saj:

- a) globalna konkurenca še naprej povečuje raven napora za zaposlene;
- b) koncept skupinsko usmerjene organizacije postaja vedno bolj priljubljen;
- c) vse bolj je opazen trend zmanjševanja števila zaposlenih, kar zahteva večjo prilagodljivost in več dodatnega dela za ostale zaposlene;

d) dobre storitve za stranke so vse bolj potrebne.

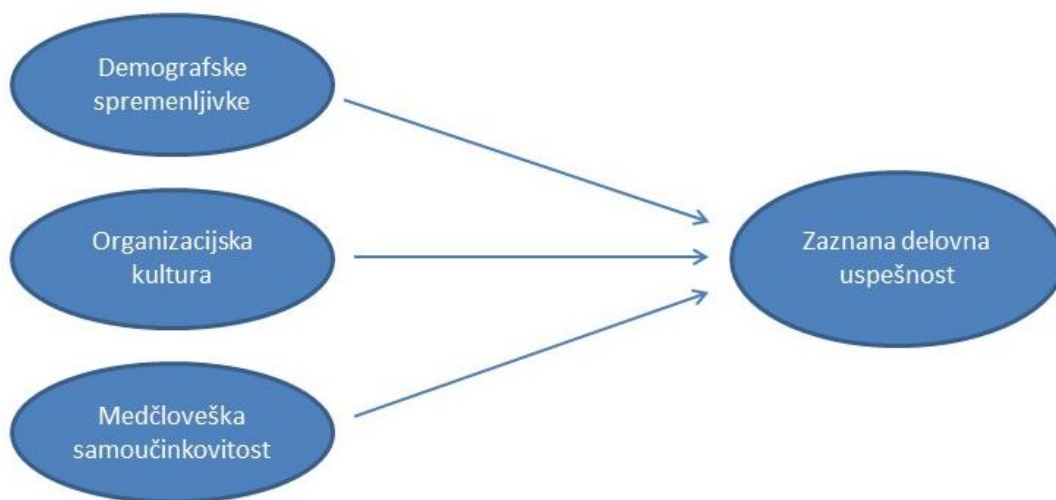
Izkušeni nadrejeni visoko vrednotijo uspešnost pri neformalnih nalogah kot tudi uspešnost pri delovnih predpisanih nalogah. Še posebej pri izbiri primernih kadrov v organizaciji imajo kandidati z visoko stopnjo neformalne uspešnosti veliko večjo prednost pri izbiri, saj so na osebnostni ravni ovrednoteni kot boljši koordinatorji nalog. Posamezniki z visoko stopnjo neformalne uspešnosti so tudi lažje sprejeti in bolj tesno povezani z delovno skupino (Vásquez-Colina, 2005, str. 51)

1.6 Zaznana delovna uspešnost

Zaznavanje je proces organizacije in interpretacije občutkov oziroma proces organizacije interpretacije informacij, ki jih sprejememo s čutili (Kompore, Stražišar, Dogša, Vec, & Curk, 2011). Zaznana delovna uspešnost se nanaša na percepcijo zaposlenih, da imajo sposobnost organiziranja in izvajanja dejanj, ki so potrebna za doseg določenih rezultatov oz. ciljev.

Vásquez-Colina (2005, str. 11) je v svoji doktorski disertaciji opredelila tri dejavnike, ki prispevajo k zaznavi delovne uspešnosti. To so demografske spremenljivke, organizacijska kultura in medosebna samoučinkovitost (Slika 3).

Slika 3: Individualne razlike pri zaznavi delovne uspešnosti



Vir: M. D. Vásquez-Colina, Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance, 2005, str. 11.

1.6.1. Demografski dejavniki in delovna uspešnost

Do sedaj je bilo izvedenih le malo raziskav, ki ugotavljajo odvisnost med demografskimi spremenljivkami in delovno uspešnostjo. Demografska spremenljivost se je v predhodnih raziskavah obravnavala kot razlike v etnični pripadnosti, starosti in spolu.

Ugotovitve avtorjev Elvira in Towna (2001) na podlagi skoraj 2000 kadrovske evidenc kažejo, da etnična pripadnost vpliva na delovno uspešnost, saj predstavlja veliko vlogo pri presoji uspešnosti s strani strank in strani nadrejenih. Avtorja menita, da so povratne informacije o uspešnosti lahko drugačne, oziroma so odvisne od narodnosti zaposlenih.

Raziskavo vpliva spolov je opravil Gibelman (2000), ki ugotavlja odstotek žensk na vodilnih položajih. Ugotavlja, da je odstotek moških na vodilnih položajih precej višji kot odstotek žensk ter da ženske nesorazmerno zastopajo nižje delovne položaje. Vendarle se razlike v uspešnosti med moškimi in ženskami ne štejejo povsem kot utemeljen razlog za neenakost položaja. Ta raziskava ne pomeni samo različno dejansko stanje glede organizacijskega položaja, ampak se zraven poraja tudi vprašanje, če je ob izbiri delovnega položaja sploh upoštevana stopnja delovne uspešnosti. Ob pozitivni povezanosti delovnega položaja s spolom potemtakem sklepamo, da spol vpliva na »navidezno« oviro pri delovnem položaju žensk, kar pojasnjuje tudi razlike v uspešnosti med zaposlenimi glede na spol.

Pearson, Bahmanziari, Crosby in Conrad (2003) so med delavci raziskali, kakšno vlogo lahko imata spol in starost zaposlenega na računalniško pismenost ter posledično na delovno uspešnost. Ugotavljajo, da starost in spol v precejšnji meri vplivata na računalniško pismenost. Starejši delavci so v večjem odstotnem deležu nekoliko manj sposobni za delo z računalnikom, za doseganje ustrezne stopnje računalniške pismenosti pa pogosto potrebujejo dodatna usposabljanja. Dokazana pa je tudi povezava med zaznano uspešnostjo in nadzorom nad opravljenim delom v odvisnosti od demografskih spremenljivk, kot so nadzor nadrejenih iste etnične pripadnosti in sproten nadzor nad izvedenim delom ter starejši nadzorniki (Jeffreys, 2001).

1.6.2. Organizacijska kultura

Za uspešnost organizacije je kot spremenljivko treba obravnavati tudi organizacijsko kulturo, kjer se opazuje in vrednoti predvsem dvosmeren odnos med zaposlenim in organizacijo. Pristop nadrejenega namreč v veliki meri vpliva na individualno odločnost pri izvajanju nalog zaposlenih. Organizacija mora tako razviti primerne mehanizme, ki podpirajo takšno organizacijsko kulturo, ki vztraja pri primernem pristopu nadzora zaposlenih in s tem povečuje uspešnost zaposlenega in organizacije kot celote (Amsa, 1986, str. 347—348).

Organizacijski odnos je med drugimi proučeval tudi Sheridan (1992), ki se v eni izmed raziskav osredotoča na ohranitev delovnega mesta. Raziskava potrdi pozitivno povezanost med prilagajanjem na delovnemu mestu ter delovno uspešnostjo. Zaposleni, ki se hitreje prilagodijo novim delovnim pogojem ter v večji meri ustvarjajo osebne medsebojne odnose med zaposlenimi, ostajajo v organizacijah dlje kot zaposleni, ki se težje prilagodijo delovnim pogojem. Zdi se, da je organizacijska kultura, ki spodbuja medsebojne odnose, tudi bolj privlačna za zaposlene, kar je v dobri organizaciji pravzaprav tudi eno izmed gonil k skupni delovni uspešnosti. Njegove ugotovitve se nanašajo tudi na demografski dejavnik ohranitve delovnega mesta, kjer opaža trend, da v manjši meri tudi spol zaposlenega vpliva na ohranitev delovnega mesta.

V raziskavi, ki so jo opravili Glaser, Zamanou in Hacker (1987), je bil uporabljen drugačen pristop proučevanja organizacijske kulture. Med 196 zaposlenimi proučujejo šest dimenzij organizacijske kulture, in sicer konflikte v delovni skupini, vzdušje in moralo, pretok informacij, vključenost, nadzor in zborovanje zaposlenih. Kasneje avtorja Zamanou in Glaser (1994) opredeljujeta tudi komunikacijski program za spremembo organizacijske kulture. V intervjujih udeleženci podajajo svoje mnenje, kako ustvariti ali spremeniti vsako izmed šestih obravnavanih dimenzij organizacijske kulture. Ugotovitve kažejo, da se organizacijsko kulturo v organizaciji lahko spremeni, sprememba pa lahko tudi pozitivno vpliva na moralo zaposlenih in storitve za stranke.

1.6.3. Medosebna samoučinkovitost

Medosebna samoučinkovitost je definirana kot stopnja, do katere ima oseba visoko ali nizko potrebo po obvladovanju osebnega okolja s spreminjanjem vedenja ali odnosa do drugih (Snyder & Morris, 1978, str. 239). Opredeljena je tudi kot zaznano prepričanje zaposlenega za uspešno interakcijo med zaposlenim in nadrejenim ter uspešno soočanje z zahtevnimi delovnimi nalogami (Brouwers & Tomić, 2001, str. 434). Medosebna samoučinkovitost se nanaša tudi na povezanost, ki predstavlja medsebojno orientirano vedenje in ima pomembno vlogo pri višji uspešnosti neformalnih nalog. Medsebojno samoučinkovitost definira tudi avtor Bandura (1998, str. 477) v razpravi glede zaznane učinkovitosti in njenem odnosu z vplivom izvajanja nalog in soočanja z zahtevnimi nalogami. Po njegovi teoriji zaznano kolektivno dojetje učinkovitosti definira kot skupino s skupnim prepričanjem v sposobnosti za organiziranje in izvajanje potrebnih ukrepov za doseganje predpisanih ciljev.

Obstajajo trije elementi, ki se nanašajo na zaznano prepričanje o uspešni medsebojni interakciji med zaposlenimi in nadrejenimi ter uspešnim soočanjem z nalogami, ki medsebojno vplivajo na končno zaznavo medsebojne samoučinkovitosti. Ti so (Vásquez-Colina, 2005, str. 60):

- a) zaznana samoučinkovitost za pridobivanje podpore s strani sodelavcev,
- b) zaznana samoučinkovitost za pridobivanje podpore nadrejenih,

c) zaznana samoučinkovitost pri opravljanju nalog.

Glede dejavnikov, ki vplivajo na samoučinkovitost pri delu, avtor Hall (2000) opredeljuje dve skupini situacijskih dejavnikov, ki prispevajo k izgradnji samoučinkovitosti, in sicer osebni in okoljski dejavniki. Osebni dejavniki, ki vplivajo na samoučinkovitost, vključujejo samousmerjanje (samostojno odločanje za izkoriščanje priložnosti za učenje), povratno informacijo sodelavcev in samozavedanje o delovnih nalogah. Okoljski dejavniki, ki vplivajo na samoučinkovitost, pa vključujejo pričakovanja nadrejenih, organizacijsko strukturo in organizacijsko podporo za učenje novih spretnosti.

V zvezi s socialno podporo znotraj organizacije Cunningham, Woodward, Shannon in MacIntosh (2002) proučujejo dejavnike medsebojnega odnosa ter posledičen vpliv na organizacijske spremembe in zdravstveno stanje zaposlenih. Potrjujejo, da je medsebojna pomoč v majhni meri povezana z organizacijsko spremembo, v veliki meri pa prispeva k zniževanju čustvene izčrpanosti zaposlenega, kar pa posledično vpliva na zniževanje stresa in utrujenosti posameznika. Raziskava pokaže tudi pozitivno korelacijo med aktivnimi nalogami, aktivnimi pristopi pri reševanju delovnih nalog in večjo delovno učinkovitostjo.

Ladany, Ellis in Friedlander (1999) v svojem delu proučujejo nadzorno delovno »zavezništvo« med zaposlenimi s pripravniškim statusom v organizaciji. Nadzorno zavezništvo se nanaša na sodelovanje med pripravnikom in nadzornim osebjem za vzpostavitev medsebojnega razumevanja ciljev in nalog. Na vzorcu 107 anketirancev avtorji vrednotijo zavezništvo, samoučinkovitost, splošno zadovoljstvo pripravnikov in demografsko odvisnost. Ugotavljajo, da je čustvena veza nadrejenega do dela močno povezana z zadovoljstvom pri delu. V času, ko je nadzornikova čustvena vez do dela močnejša, tudi pripravniki zaznavajo nadzornikov odnos do dela nekoliko bolj pozitivno, ob neposrednem nadzoru pa se počutijo tudi bolj lagodno. Dojemanje čustvene povezanosti z delom je tako pomemben faktor, ki na zaznano uspešnost posameznika vpliva tudi skozi daljše časovno obdobje, saj so v precejšnji meri pozitivni rezultati v daljšem časovnem obdobju odvisni prav od nadzornikove povratne informacije.

Tudi ostale raziskave so pokazale razmerje med delovno uspešnostjo in povratnimi informacijami (Earley, 1990) ter delovno uspešnostjo in osebnostnimi značilnostmi (Wright, 2000). Povratne informacije so namreč odvisne tudi od enega izmed virov učinkovitosti, in sicer od verbalne komunikacije, ki pomaga pri prepričanju posameznika, da je sposoben uspešno opraviti delo. Vir povratnih informacij se nanaša na kraj, od koder je informacija prišla. To je lahko organizacija, nadrejeni, sodelavci ali lastno ustvarjena informacija. Te informacije kažejo pomembnost zaupanja znotraj organizacije, saj lahko nezaupanje privede tudi do slabše delovne uspešnosti.

Na drugi strani pa se specifičnost informacije nanaša na točno določeno uporabno informacijo, ne pa na informacijo širšega konteksta. Povratna informacija (pozitivna ali

negativna) posredno vpliva na uspešnost tudi z učinkom mediacije na samoučinkovitost zaposlenega. V zvezi z uspešnostjo in medsebojnim socialnim odnosom tudi avtor Conway (1999) dokazuje, da medsebojna povezanost ne vpliva na uspešnost delovnih nalog, ampak v večji meri vpliva na uspešnost neformalnih nalog.

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V drugem poglavju so najprej definirane/opredeljene delovne hipoteze magistrske naloge. V nadaljevanju sledi opredelitev ciljev in strukture raziskave ter postavitve metodološkega okvirja. Poglavje se zaključuje z opisom obravnavanega vzorca in uporabljenega anketnega vprašalnika.

2.1 Hipoteze

Bakker (2011, str. 226) trdi, da delovni viri pripomorejo k izpolnjevanju osnovnih psiholoških potreb, kot so potreba po avtonomiji, izpolnjevanje potreb pa se izkaže v višji stopnji delovne zavzetosti. Na osnovi preteklih raziskav avtorjev Bakkerja et al. (2014), Bakkerja (2009), Bakkerja (2011) in Halbeslebena (2010) napovedujemo prvo hipotezo, da je avtonomija pri delu pozitivno povezana z delovno zavzetostjo.

H1: Avtonomija pri delu je pozitivno povezana z zavzetostjo.

Schaufeli in Bakker (2004) trdita, da lahko delovni viri, med njimi tudi družbena podpora pri delu, napovedo delovno zavzetost. Na osnovi te raziskave v magistrski nalogi napovedujemo drugo hipotezo, da je družbena podpora pri delu pozitivno povezana z delovno zavzetostjo.

H2: Družbena podpora pri delu je pozitivno povezana z zavzetostjo.

Raziskava avtorjev Schaufelija in Bakkerja (2004) dokazuje, da so povratna informacija o opravljenem delu ter različne spretnosti in možnosti za učenje pozitivno povezane z delovno zavzetostjo. Do konceptualno podobnih rezultatov pride tudi Bakker (2009) in Halbesleben (2010). Na osnovi izvedenih raziskav napovedujemo tretjo hipotezo, da so povratne informacije pri delu pozitivno povezane z delovno zavzetostjo.

H3: Povratne informacije pri delu so pozitivno povezane z zavzetostjo.

Bakker et al. (2014) v raziskavi dokazujejo, da so delovni viri, med njimi tudi kakovost odnosa z nadrejenim, tisti dejavniki dela, ki spodbujajo k doseganju ciljev, zmanjšujejo delovno obremenitev in prispevajo k osebnemu razvoju ter posledično prispevajo k višji delovni zavzetosti. Tudi avtorja Hallberg in Schaufeli (2006) ter Christian, Garza in

Slaughter (2011) dokazujejo, da je kakovosten odnos z nadrejenim eden izmed ključnih pokazateljev delovne zavzetosti. Na osnovi teh raziskav napovedujemo četrto hipotezo, da je kakovosten odnos z nadrejenim pri delu pozitivno povezan z delovno zavzetostjo.

H4: Kakovost odnosa z nadrejenim pri delu je pozitivno povezana z zavzetostjo.

Raziskava Schaufelija in Bakkerja (2004) dokazuje, da so delovni viri glavni pokazatelji delovne zavzetosti, kot posledica delovne zavzetosti pa se izkaže delovna uspešnost. Do pozitivne korelacije med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo so prišli tudi Bakker et al. (2003b), Bakker et al. (2007c), Halbesleben in Wheeler (2008) ter Demerouti in Cropanzano (2010). Na osnovi izvedenih raziskav kot peto hipotezo napovedujemo pozitivno povezanost med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo.

H5: Delovna zavzetost je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo.

Delovni viri so pozitivno povezani z delovno zavzetostjo, medtem ko je delovna zavzetost pozitivno povezana z delovno uspešnostjo. Na osnovi izvedenih raziskav avtorjev Salanova in Schaufelija (2008) ter avtorjev Suleja, Virga, Maricutoiuja, Schaufelija, Dumitruja in Save (2012) kot šesto hipotezo napovedujemo pozitivno povezanost delovnih virov na delovno uspešnost, pri čemer delovna zavzetost deluje kot mediator.

H6: Delovni viri pozitivno vplivajo na delovno uspešnost, pri čemer je delovna zavzetost mediator.

2.2 Cilji in struktura raziskave

Cilj empirične raziskave je proučiti delovno zavzetost in zaznano delovno uspešnost zaposlenih v izbranem multinacionalnem podjetju. Pokazati želimo pozitivno povezanost med posameznim delovnim virom (tj. avtonomijo, družbeno podporo na delovnem mestu, povratnimi informacijami in kakovostjo odnosa z nadrejenim) z delovno zavzetostjo in pozitivno povezanost med delovno zavzetostjo in zaznano delovno uspešnostjo na kadrovskem delovnem mestu – zaposlenih, ki delajo v pisarni in ne v laboratorijih.

Empirično raziskavo smo izvedli s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika. Povezavo do ankete smo poslali 68 zaposlenim v izbranem podjetju, pri čemer jih je 50 anketo v celoti izpolnilo, kar predstavlja 73,5 % odzivnost. Udeleženci so anketo rešili anonimno prek spletne strani mojaanketa.si.

2.3 Metodološki okvir

Za merjenje naših spremenljivk smo uporabili določena vprašanja iz veljavnih in zanesljivih vprašalnikov. Ti so: UWES-9 (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*, Schaufeli, & Bakker, 2003), JCQ-vprašalnik (angl. *Job Content Questionnaire*; Karasek et al., 1998, str. 355), vprašalnik podpore na delovnem mestu (Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier, & Meijman's, v Bakker & Bal, 2010, str. 197), *Dutch adaptation of Graen and Uhl-Bien Leader-Member Exchange Scale* (Bakker & Bal, 2010, str. 197) in vprašalnik *Performance* (Goodman & Svyantek, 1999, str. 261).

Vprašalniki so bili krajših oblik za zagotovitev primerne stopnje odzivnosti. Podatke, zbrane s spletnim anketnim vprašalnikom, smo najprej analizirali deskriptivno s pomočjo programa SPSS. Preverili smo razlike med spremenljivkami s pomočjo t-testa ter ANOVE. Za analizo ustreznosti in zanesljivosti vprašalnikov smo izvedli analizo metode glavnih komponent (PCA), Barlettov test, KMO mero ustreznosti in Crombach alfa test. Delovno zavzetost smo bolj podrobno analizirali deskriptivno. Postavljene temeljne hipoteze smo nato preverili z analizo korelacijskih koeficientov med proučevanimi spremenljivkami in izvedli še linearno regresijo.

2.4 Opis anketnega vprašalnika

2.4.1 Delovna zavzetost

Za merjenje delovne zavzetosti je razvitih več merskih inštrumentov. V naši raziskavi smo uporabili inštrument UWES-9 (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*), ki ga sestavlja skupaj 9 vprašanj. UWES-9 vprašalnik meri 3 osnovne dimenzije delovne zavzetosti: vitalnost (3 vprašanja), zatopljenost (3 vprašanja) in predanost (3 vprašanja). Udeleženci so za vsako od postavk na 7-stopenjski lestvici označili, v kakšni meri je bila ta veljavna za njih; 1 – nikoli, 1 – nekajkrat ali manj na leto, 2 – enkrat na mesec ali manj, 3 – nekajkrat na mesec, 4 – enkrat na teden, 5 – nekajkrat na teden, 7 – vedno, vsak dan.

2.4.2 Delovi viri

V raziskavo smo vključili naslednje 4 delovne vire: avtonomijo (3 vprašanja), družbeno podporo na delovnem mestu (3 vprašanja), povratne informacije (2 vprašanja) in kakovost odnosa z nadrejenim (3 vprašanja). Za vprašanja glede avtonomije in povratne informacije smo uporabili JCQ-vprašalnik (angl. *Job Content Questionnaire*; Karasek et al., 1998, str. 355). Vprašanja za merjenje družbene podpore na delovnem mestu smo uporabili iz vprašalnika avtorjev Van Veldhovena, De Jongeja, Broersena, Kompierja in Meijman'sa (v Bakker & Bal, 2010, str. 197). Vprašanja za merjenje kakovosti odnosa z nadrejenim smo povzeli iz vprašalnika *Dutch adaptation of Graen and Uhl-Bien Leader-Member Exchange*

Scale (Bakker & Bal, 2010, str. 197). Udeleženci so na 4-stopenjski lestvici (1 – se popolnoma ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam 4 – se popolnoma strinjam) označili svoje strinjanje s trditvami.

2.4.3 Delovna uspešnost

Za merjenje delovne uspešnosti smo uporabili 4 vprašanja, povzeta po vprašalniku *Performance* (Goodman & Svyantek, 1999, str. 261), in sicer 2 vprašanja za merjenje uspešnosti pri nalogah in 2 vprašanja za merjenje uspešnosti pri neformalnih nalogah, svoje strinjanje pa so anketiranci označili na 4-stopenjski lestvici (1 – se popolnoma ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam 4 – se popolnoma strinjam).

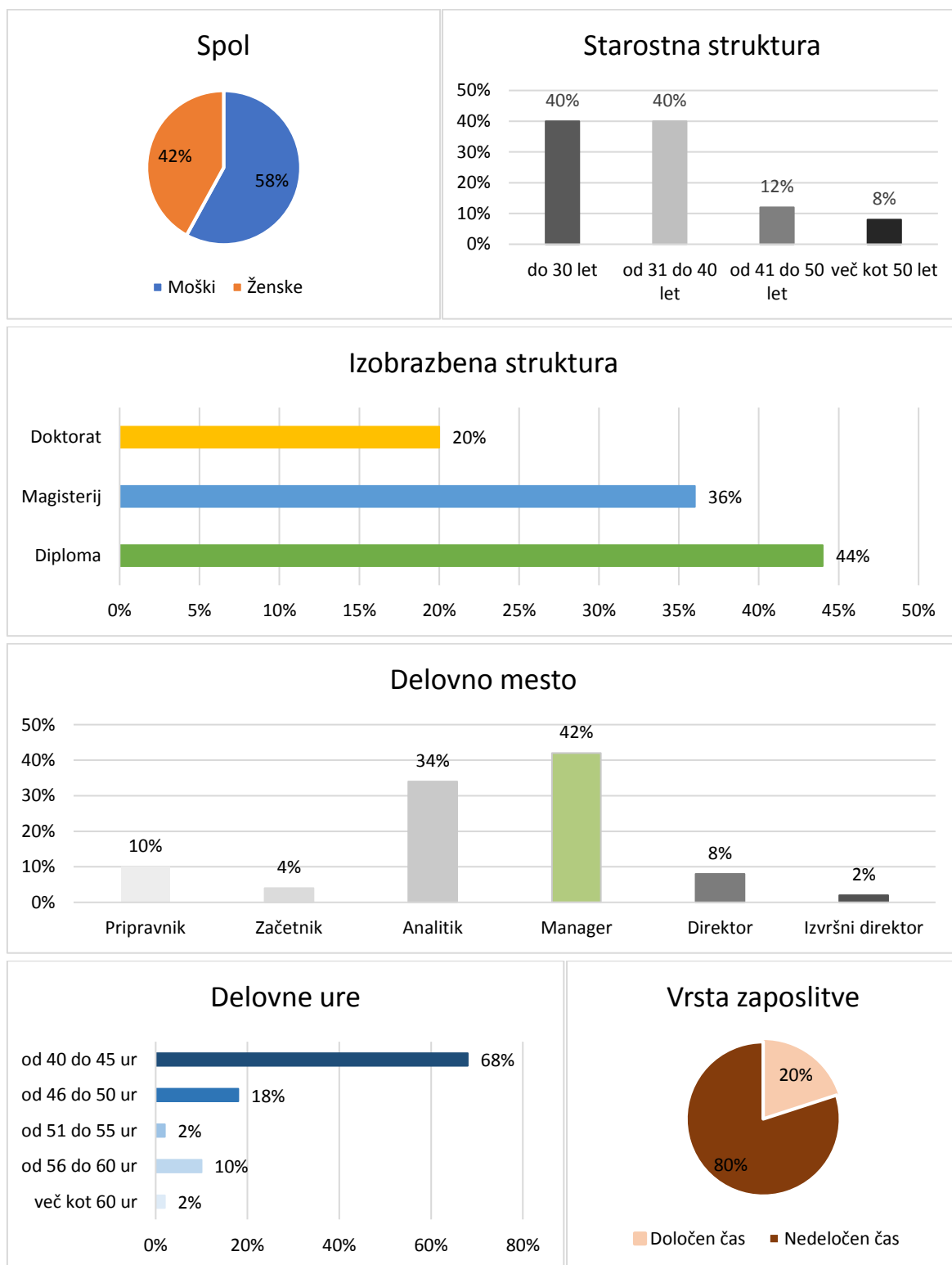
2.5 Opis vzorca

V empirični raziskavi je sodelovalo 50 udeležencev, zaposlenih na kadrovskem delovnem mestu v izbranem multinacionalnem podjetju. Udeleženci so stari med 24 in 57 let, pri čemer je povprečna starost 34,5 let. 58 % sodelujočih je moškega spola ($N = 29$) in 42 % ženskega spola ($N = 21$). Udeleženci v raziskavi so zelo izobraženi: vsi imajo diplomu, 36 % jih ima še magisterij in 20 % tudi doktorat. Anketiranci zasedajo v izbranem podjetju različna delovna mesta – od pripravnika do izvršnega direktorja, pri čemer jih je največ zaposlenih na mestu analitika in managerja. Udeleženci na teden opravijo med 40 in 70 delovnih ur, pri čemer v povprečju opravijo 46,9 ur na teden. Večina jih je zaposlenih za nedoločen čas (80 %) in samo 20 % za določen čas. Demografski podatki udeležencev v raziskavi so podani v Tabela 1 in grafično predstavljeni na Slika 4.

Tabela 1: Demografski podatki

	Število (N)	Delež (%)
Spol		
Moški	29	58
Ženske	21	42
Starostna struktura		
do 30 let	20	40
od 31 do 40 let	20	40
od 41 do 50 let	6	12
več kot 50 let	4	8
Izobrazba		
Diploma	22	44
Magisterij	18	36
Doktorat	10	20
Delovno mesto		
Pripravnik	5	10
Začetnik	2	4
Analitik	17	34
Manager	21	42
Direktor	4	8
Izvršni direktor	1	2
Delovne ure		
več kot 60 ur	1	2
od 56 do 60 ur	5	10
od 51 do 55 ur	1	2
od 46 do 50 ur	9	18
od 40 do 45 ur	34	68
Vrsta zaposlitve		
Določen čas	10	20
Nedoločen čas	40	80
Skupaj anketirancev	50	

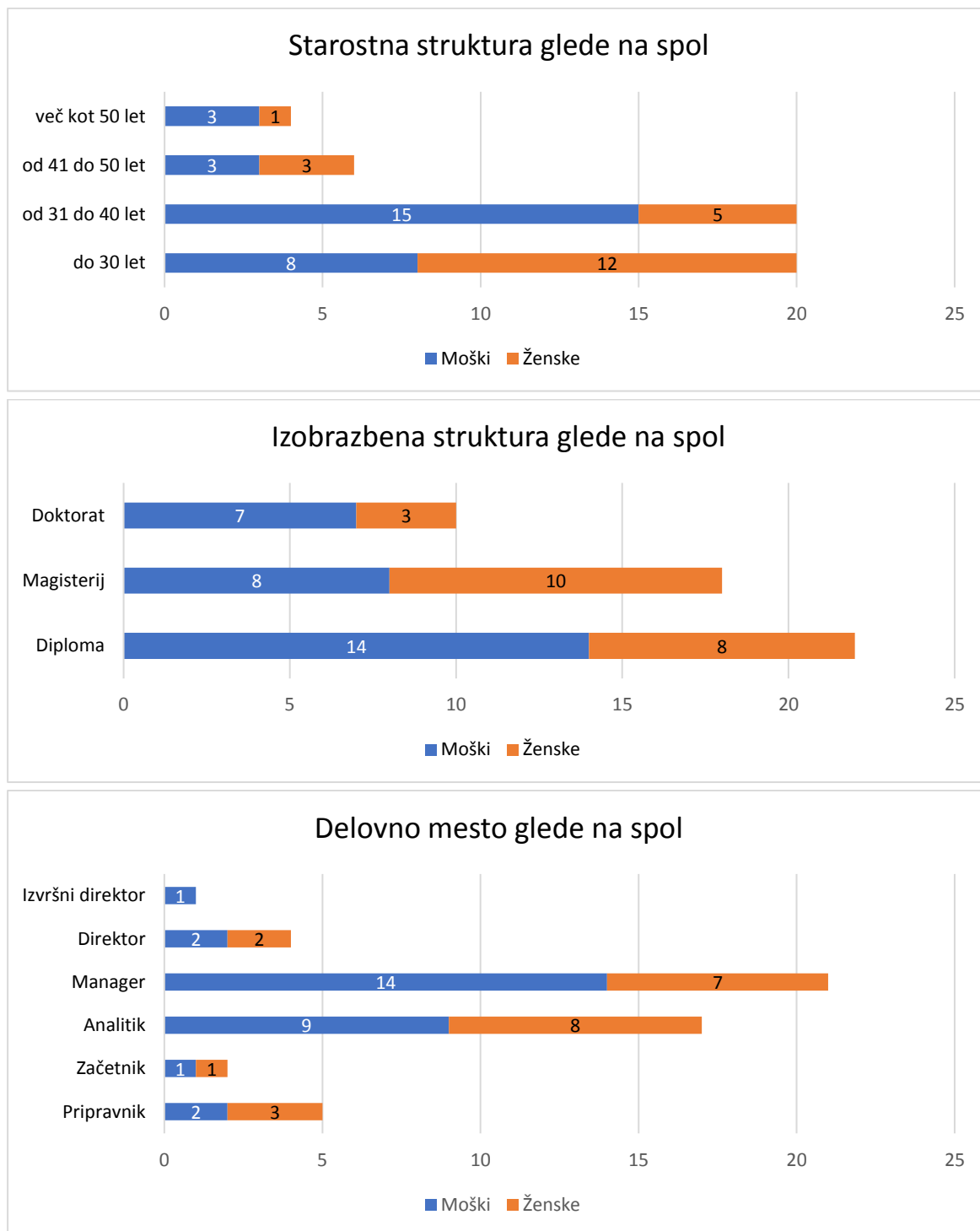
Slika 4: Demografske značilnosti



Bolj podrobna analiza demografskih značilnosti anketirancev kaže, da se starostna struktura med spoloma ne razlikuje. Moški so v povprečju enako stari kot ženske (M moških = 35,3 leta, SD = 8,50; M žensk = 33,3 leta, SD = 9,01; $t(48) = 0,77$, $p = 0,444$). Prav tako ni razlik v izobrazbi med spoloma, $t(48) = -0,02$, $p = 0,988$, niti v zasedenem delovnem mestu, $t(48) = 1,14$, $p = 0,259$. Edini anketirani izvršni direktor je moškega spola, direktorska pozicija je

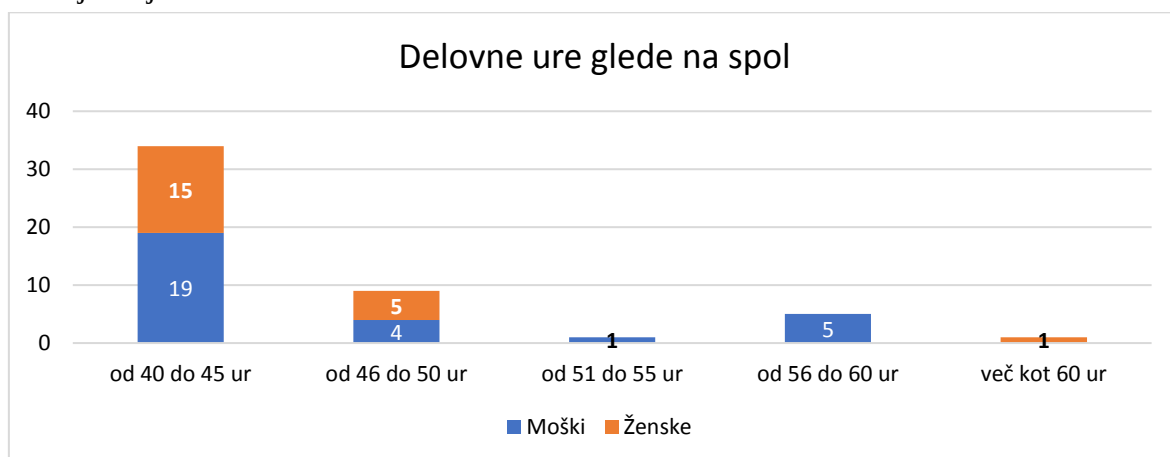
enakomerno razdeljena med obema spoloma, na managerski ravni pa relativno prevladujejo moški. Od pripravništva pa do pozicije analitika je razmerje med moškimi in ženskami enakomerno. Prav tako oboji delajo približno enako ur na teden, $t(48) = 1,27$, $p = 0,209$. Demografske značilnosti glede na spol so grafično predstavljene na Slika 5.

Slika 5: Demografske značilnosti glede na spol



se nadaljuje

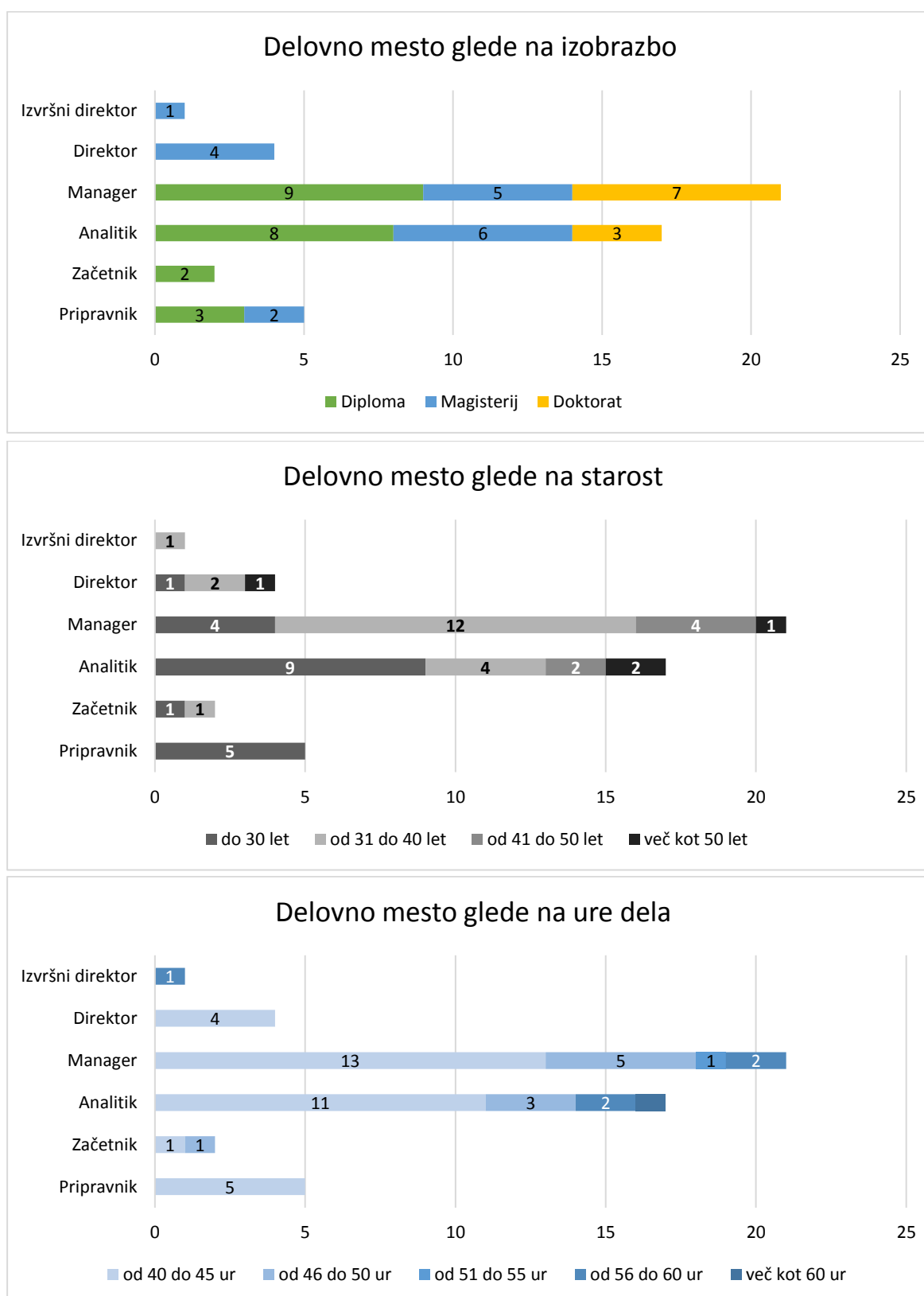
nadaljevanje



Slika 6 prikazuje demografske značilnosti anketirancev v odvisnosti od delovnega mesta. Če analiziramo delovno mesto glede na pridobljeno izobrazbo, lahko vidimo, da večina diplomantov (41 %) zaseda managerske pozicije, 5 % manj pa pozicijo analitika. Na drugi strani večina magistrorv zaseda pozicijo analitika, hkrati pa zasedajo tudi najvišji dve delovni mesti. ANOVA ne potrjuje razlik v izobrazbi glede na zasedeno delovno mesto, $F(49) = 0,86$, $p = 0,518$.

Analiza delovnega mesta glede na starost kaže, da je največ managerjev starih med 31 in 40 let, kar pomeni, da visoke položaje zasedajo relativno mladi posamezniki. Prav tako je v tej starostni strukturi večina direktorjev in edini izvršni direktor. Na drugi strani pa so na delovnem mestu pripravnik, začetnik in analitik zaposleni mladi, stari do 30 let. Sicer večji delež mlajših zaseda nižje pozicije in starejši višje, ANOVA razlik ne potrjuje, $F(49) = 1,75$, $p = 0,144$. Glede na število ur dela na teden jih večina (68 %) dela manj kot 45 ur, med katerimi so vsi štirje anketirani direktorji, medtem ko en analitik dela več kot 60 ur na teden. Da večina ne presega 45 delovnih ur na teden, kaže na dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem večine anketiranih.

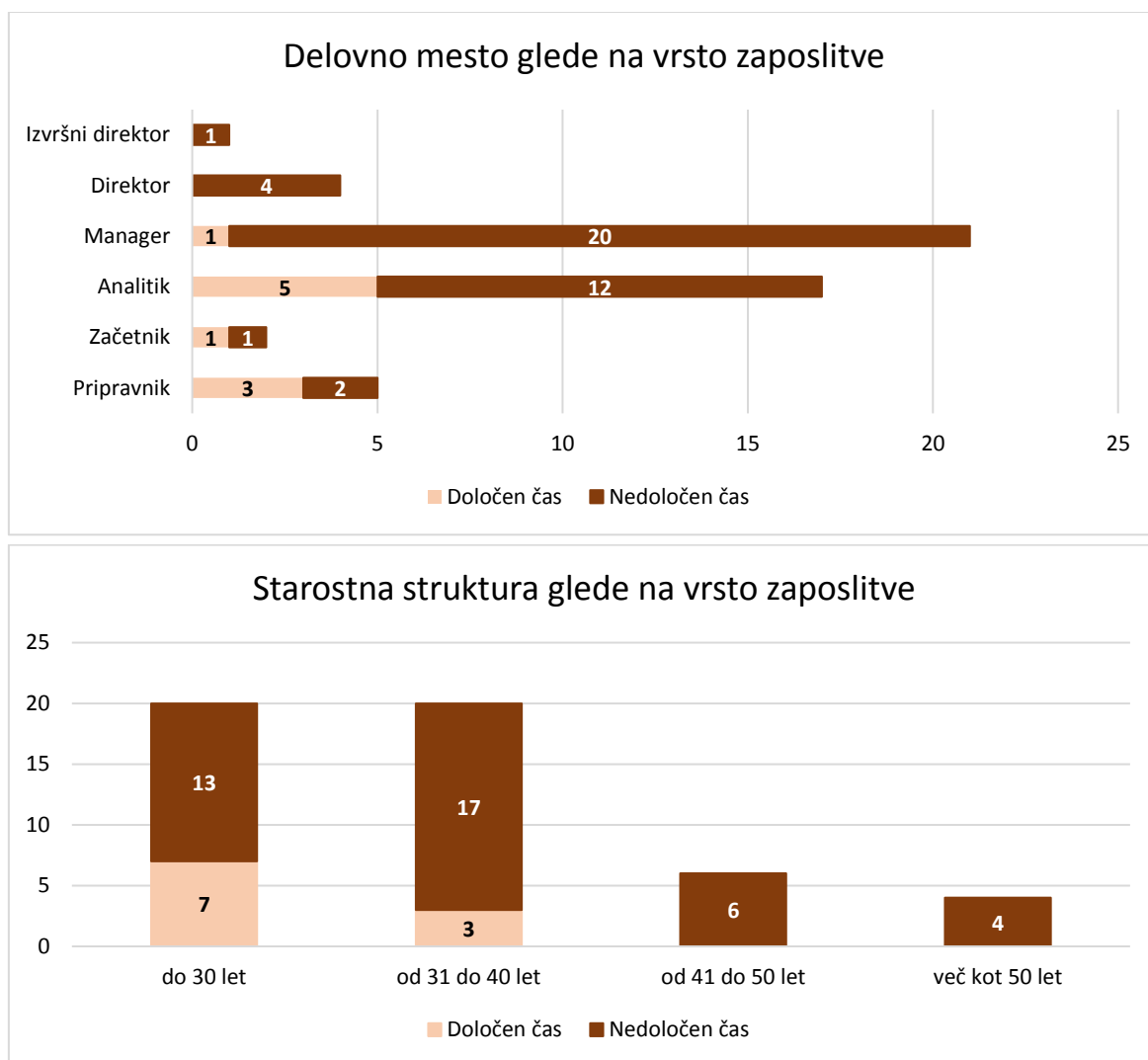
Slika 6: Demografske značilnosti glede na delovno mesto



Analiza vrste zaposlitve prikazuje, da ima večina anketirancev sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, med katere spadajo tudi vsi starejši nad 41 let. Za določen čas

imajo sklenjeno pogodbo tisti na pozicijah začetnika in analitika in so posledično mlajši. Med managerji je samo en zaposlen za določen čas, ostala višja delovna mesta so vsi zaposleni za nedoločen čas. T-test potrjuje značilne razlike v vrsti zaposlitve glede na starost, $t(35,2) = -3,51, p = 0,001$, in glede na zasedeno delovno mesto, $t(48) = -3,55, p = 0,001$. Slika 7 grafično prikazuje demografske značilnosti udeležencev glede na vrsto zaposlitve.

Slika 7: Demografske značilnosti glede na vrsto zaposlitve



3 REZULTATI RAZISKAVE

V tretjem poglavju je najprej predstavljena analiza glavnih komponent in analiza zanesljivosti treh glavnih raziskovanih elementov/pojmov, tj. delovne zavzetosti, delovnih virov in delovne uspešnosti. Sledi predstavitev opisnih statistik in preverjanje hipotez. Poglavje se celostno zaključuje z diskusijo rezultatov, priporočil za prakso in omejitvami pri delu.

3.1 Analiza glavnih komponent in analiza zanesljivosti

3.1.1 Delovna zavzetost

V Tabela 2 so prikazani rezultati analize komponent s povprečnimi vrednostmi trditev delovne zavzetosti.

Tabela 2: Rezultati analize komponent s povprečnimi vrednostmi trditev delovne zavzetosti

Delovna zavzetost		<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Vitalnost</i>	Na delu prekipevam od energije.	4,76	1,51
	Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.	5,10	1,52
	Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.	5,12	1,88
<i>Zatopljenost</i>	Ko se poglobim v delo, sem srečen.	5,38	1,51
	Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.	5,30	1,64
	Ko delam, čas kar beži.	4,88	1,51
<i>Predanost</i>	Navdušen sem nad svojim delo.	4,98	1,57
	Uživam pri opravljanju nalog.	4,80	1,78
	Zelo sem motiviran, da delo dobro opravim.	5,56	1,53
Lastne vrednosti		5,89	
% variance		65,43 %	
<i>α</i>		0,932	

Opomba: Crombach α je prikazana odebeljeno.

Analiza glavnih komponent vprašalnika za merjenje delovne zavzetosti je potrdila enodimenzionalnost lestvice z ustrezno vrednostjo KMO = 0,89, značilnim Barlettovim testom, $\chi^2(36) = 336,65$, $p < 0,001$, in pojasnjeno 65,43 % celotne variance. Analiza zanesljivosti je pokazala izredno visoko zanesljivost vprašalnika, Crombach $\alpha = 0,932$. Tabela 2 prikazuje povprečne vrednosti trditev vprašalnika delovne zavzetosti in rezultate analize komponent (PCA, varimax rotacija) in analize zanesljivosti.

3.1.2 Delovni viri

Komponentna analiza vprašalnika za merjenje delovnih virov je proizvedla dva namesto štirih komponent (Tabela 3). Podobno kot pri Bakkerju in Balu (2010, str. 196—197) sta delovna vira povratne informacije in kakovost odnosa z nadrejenim povezana in se združujeta v isti faktor. Poleg tega se v isti faktor povezuje tudi delovni vir družbena podpora na delovnem mestu, zato bomo vse tri delovne vire združili. Delovne vire družbena podpora na delovnem mestu, povratne informacije in kakovost odnosa z nadrejenim bomo v nadaljevanju obravnavali kot eno spremenljivko, in sicer podpora na delovnem mestu.

Tabela 3: Rezultati analize komponent s povprečnimi vrednostmi trditev delovnih virov

Delovni viri		M	SD	Faktor 1	Faktor 2	
Avtonomija	Sam se lahko odločim, kako bom opravil nalogo.	3,24	0,69	0,884	0,081	
	Imam veliko svobode pri izvajanju naloge.	3,14	0,67	0,910	0,185	
	Imam možnost odločanja vrstnega reda nalog.	3,30	0,58	0,702	-0,175	
Podpora na delovnem mestu	Družbena podpora	Sodelavci so dovzetni do mojih čustev in problemov.	2,86	0,73	-0,203	0,772
		Sodelavci mi pomagajo pri nalogah.	3,08	0,63	-0,440	0,685
		V službi je prijetna organizacijska klima.	3,12	0,59	-0,344	0,543
	Povratne informacije	Dobivam dovolj povratnih informacij glede kvalitete opravljanja nalog.	2,80	0,70	0,030	0,808
		Dobivam dovolj povratnih informacij, kako dobro opravljam svoje delo.	3,00	0,78	0,199	0,849
	Kakovost odnosa z nadrejenim	Nadrejeni uporablja svoj vpliv, da mi pomaga pri problemih v službi.	3,00	0,70	0,094	0,784
		Nadrejeni me obvešča, če je zadovoljen z mojim delom.	3,06	0,65	-0,021	0,849
		Nadrejeni je do mene prijazen in odprt.	3,22	0,86	0,101	0,837
	Lastne vrednosti				4,86	2,50
% variance				44,14	22,71	
α				0,825	0,903	

Opomba: Rotacija je konvergirala v 3 ponovitvah. Faktorske uteži nad 0.40 so prikazane odebeljeno. Crombach α je prikazana odebeljeno.

Rezultati kažejo na značilnost Barlettovega testa, $\chi^2 (55) = 357,79$, $p < 0,001$, in ustrezno vrednost KMO = 0,713. Dve komponenti skupaj pojasnujeta 66,85 % celotne variance. Analiza zanesljivosti pokaže izredno visoko zanesljivost vprašalnika, in sicer Crombach α ima za dimenzijo avtonomije vrednost 0,825 in za združeno spremenljivko podpora na delovnem mestu 0,903. Tabela 3 prikazuje povprečne vrednosti trditev vprašalnika za delovne vire, rezultate analize glavnih komponent in analize zanesljivosti.

3.1.3 Delovna uspešnost

Analiza vprašalnika za merjenje delovne uspešnosti ustrezno prikaže dve komponenti – uspešnosti pri delovnih nalogah (angl. *task performance*) in uspešnost pri neformalnih nalogah (angl. *contextual performance*), ki skupaj pojasnjujeta 78,60 % celotne variance. Rezultati sicer kažejo signifikanco Barlettovega testa, $\chi^2(6) = 61,96$, $p < 0,001$, vendar je vrednost KMO pod sprejemljivim (KMO = 0.479). Analiza zanesljivosti pokaže izredno visoko zanesljivost vprašalnika za merjenje uspešnosti pri nalogah, Crombach $\alpha = 0,887$, pri čemer pa je vprašalnik za merjenje uspešnosti pri neformalnih nalogah pod ustreznim, Crombach $\alpha = 0,454$. Za zagotavljanje zanesljivosti merske lestvice smo zato ponovili metodo glavnih komponent, pri čemer smo izločili problematično vprašanje za merjenje uspešnosti pri neformalnih nalogah. Novi rezultati pokažejo značilen Barlettov test, $\chi^2(3) = 54,11$, $p < 0,001$, ustrezno vrednost KMO = 0,541 z izpostavljeno samo eno komponento, ki pojasnjuje 65,73 % celotne variance in ima Crombach α vrednost 0,720.

V nadaljevanju bomo delovno uspešnost upoštevali kot povprečje treh zanesljivih postavk veljavnega vprašalnika. Tabela 4 prikazuje povprečne vrednosti trditev vprašalnika za delovno uspešnost, rezultate analize komponent in analize zanesljivosti.

Tabela 4: Rezultati analize komponent s povprečnimi vrednostmi trditev delovne uspešnosti

Delovna uspešnost		M	SD
Uspešnost pri delovnih nalogah	Dosegam cilje svojega dela.	3,24	0,56
	Izpolnjujem vse zahteve delovnega mesta.	3,32	0,51
Uspešnost pri neformalnih nalogah	Prostovoljno opravljam naloge, ki niso formalno predpisane.	3,20	0,67
	Pomagam sodelavcem pri njihovih nalogah.	3,18	0,52
Lastne vrednosti		1,97	
% variance		65,73	
α		0,720	

Opomba: Crombach α je prikazana odebeljeno. Vprašanje, ki smo ga izključili iz nadaljnje analize, je obarvano sivo.

3.2 Predstavitev opisnih statistik

Slika 8 prikazuje trditve dimenzije delovne zavzetosti: vitalnosti, zatopljenosti in predanosti. Pri dimenziji vitalnosti so anketiranci v povprečju označili, da za njih najpogosteje velja: “Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.” Kar 24 % anketirancev je potrdilo, da trditev za njih velja vsak dan, 38 % jih je odgovorilo nekajkrat na teden, 8 % enkrat na teden, 8 % nekajkrat na mesec, 4 % enkrat na mesec ali manj, 14 % nekajkrat na

leto ali manj in samo 4 % nikoli. Povprečna vrednost dimenzije vitalnosti je 4,99 ($SE = 0,21$, $SD = 1,51$).

Za dimenzijo zatopljenosti so anketiranci v povprečju največkrat odgovorili, da za njih velja trditev: "Ko se poglobim v delo, sem srečen.". Kar 62 % anektiranih je odgovorilo, da za njih velja trditev vsaj nekajkrat na teden ali vsak dan, 16 % jih je odgovorilo enkrat na teden, 6 % nekajkrat na mesec, 8 % enkrat na mesec ali manj, 8 % nekajkrat na leto ali manj, pri čemer nihče ni odgovoril, da zanj trditev nikoli ne velja. Povprečna vrednost dimenzije zatopljenosti je 5,19 ($SE = 0,19$, $SD = 1,37$).

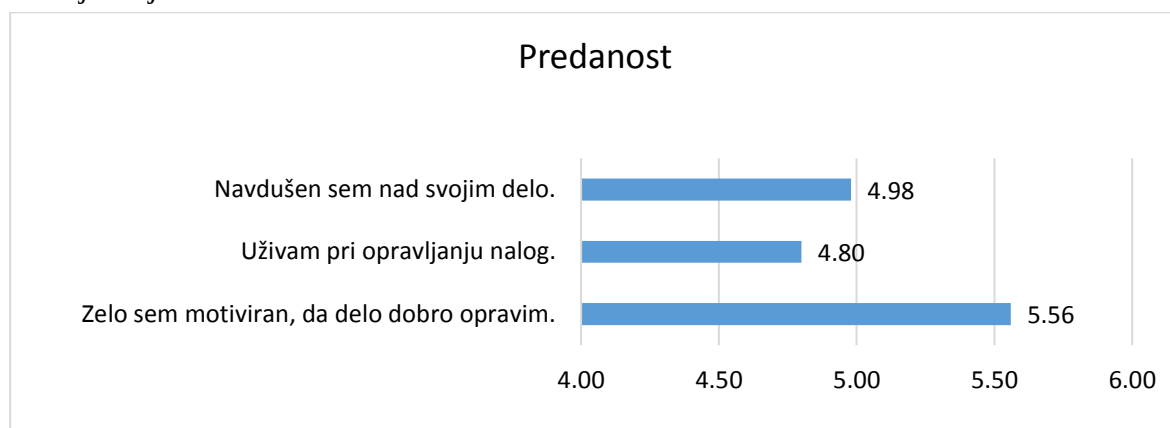
V okviru dimenzije predanosti za anketirance v povprečju največkrat velja, da so zelo motivirani, da delo dobro opravijo. 30 % anketiranih je odgovorilo, da so zelo motivirani, da delo dobro opravijo vsak dan. 38 % jih je označilo, da trditev za njih velja nekajkrat na teden, 12 % enkrat na teden, 6 % nekajkrat na mesec, 6 % enkrat na mesec ali manj, 8 % nekajkrat na leto ali manj in 0 % nikoli. Povprečna vrednost dimenzije predanosti je 5,11 ($SE = 0,21$, $SD = 1,46$).

Slika 8: Dimenzije delovne zavzetosti



se nadaljuje

nadaljevanje



Ob upoštevanju vseh dimenzij zavzetosti je povprečna delovna zavzetost 5,10 ($SE = 0,18$, $SD = 1,30$), kar je precej visoko. Anketirani v izbranem podjetju so v povprečju zelo zavzeti pri delu.

Kljub temu da smo v anketi za meritev delovne zavzetosti uporabili vprašalnik UWES 9, smo za ovrednotenje stopnje delovne zavzetosti uporabili Lobnikarjevo lestvico, ki jo je povzel po Gallupu.

Lobnikar (Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih – naloga vodij, str. 10) po Gallupu povzema, da je mogoče zaposlene glede na povprečno vrednost delovne zavzetosti razporediti v tri kategorije: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. Tabela 5 prikazuje povprečne vrednosti delovne zavzetosti za vsako posamezno kategorijo.

Tabela 5: Lestvica stopnje delovne zavzetosti

Povprečni rezultat	Stopnja zavzetosti
> 3,7	Zavzeti
3,7—2,5	Nezavzeti
< 2,5	Aktivno nezavzeti

Vir: B. Lobnikar, *Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih – naloga vodij*, str. 10.

Bolj podrobna analiza delovne zavzetosti prikazuje, da so moški v povprečju malo bolj zavzeti kot ženske ($M_{moških} = 5,40$, $M_{žensk} = 4,68$), pri čemer t-test ne potrjuje statistične značilnosti, $t(35,2) = 1,89$, $p = 0,067$. Prav tako zavzetost pri delu ni odvisna od starosti¹, $F(49) = 0,87$, $p = 0,633$. Rezultati deskriptivne statistike tudi ne kažejo značilnih razlik v izobrazbi glede na zavzetost pri delu, $F(49) = 0,25$, $p = 0,097$, ne v zasedenem delovnem mestu, $F(49) = 0,33$, $p = 0,892$, ne pri vrsti zaposlitve, $t(34,4) = 0,57$, $p = 0,574$, niti pri opravljenih delovnih urah² $F(49) = 0,73$, $p = 0,690$ (Slika 9).

¹ Starost smo v analizo vključili kot zvezno spremenljivko.

² Opravljene delovne ure smo v analizo vključili kot zvezno spremenljivko.

Demografski podatki udeležencev v raziskavi glede na stopnjo delovne zavzetosti so podani v

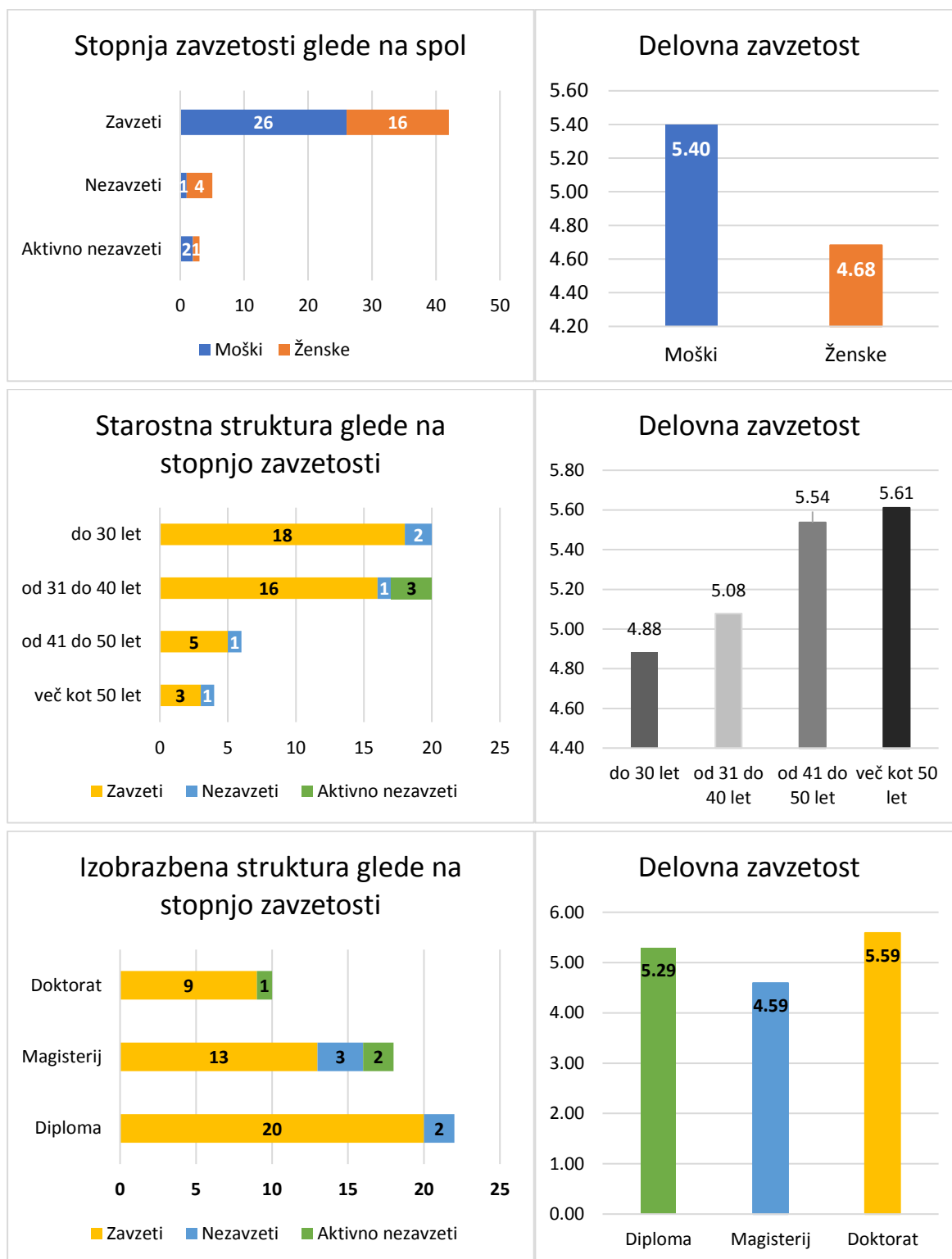
Tabela 6: Demografski podatki glede na stopnje delovne zavzetosti

in grafično predstavljeni v Slika 9.

Tabela 6: Demografski podatki glede na stopnje delovne zavzetosti

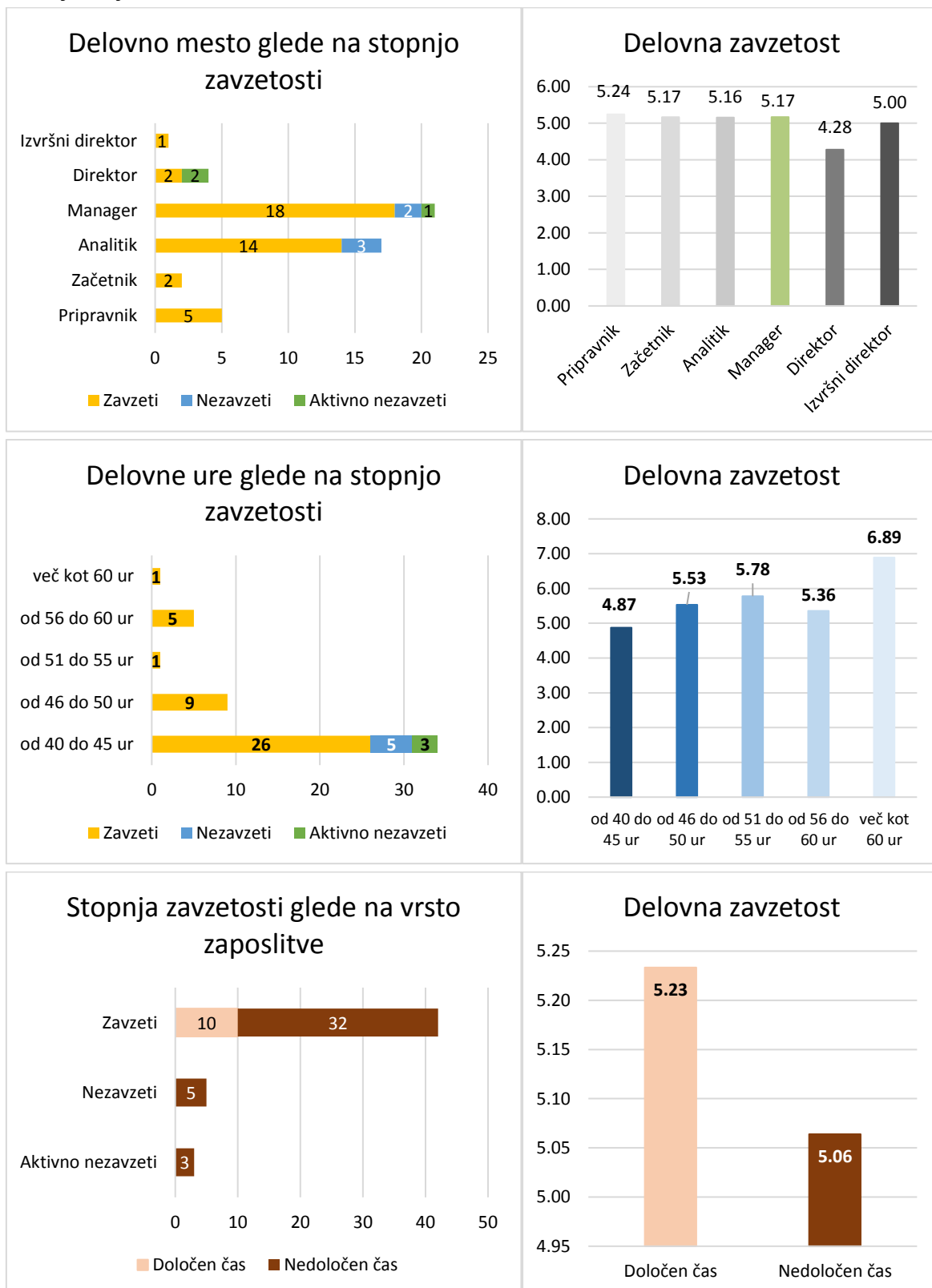
	Zavzeti (N)	Nezavzeti (N)	Aktivno nezavzeti (N)	Povprečna vrednost zavzetosti
Spol				
Moški	26	1	2	5,40
Ženske	16	4	1	4,68
Starostna struktura				
do 30 let	18	2		4,88
od 31 do 40 let	16	1	3	5,08
od 41 do 50 let	5	1		5,54
več kot 50 let	3	1		5,61
Izobrazba				
Diploma	20	2		5,29
Magisterij	13	3	2	4,59
Doktorat	9		1	5,59
Delovno mesto				
Pripravnik	5			5,24
Začetnik	2			5,17
Analitik	14	3		5,16
Manager	18	2	1	5,17
Direktor	2		2	4,28
Izvršni direktor	1			5,00
Delovne ure				
več kot 60 ur	1			6,89
od 56 do 60 ur	5			5,36
od 51 do 55 ur	1			5,78
od 46 do 50 ur	9			5,53
od 40 do 45 ur	26	5	3	4,87
Vrsta zaposlitve				
Določen čas	10			5,23
Nedoločen čas	32	5	3	5,06
Skupaj anketirancev (N)	42	5	3	
Delež (%)	84	10	6 %	

Slika 9: Demografske značilnosti glede na stopnjo delovne zavzetosti



se nadaljuje

nadaljevanje



Analiza stopnje zavzetosti glede na delovne vire prikazuje, da imajo bolj zavzeti večjo avtonomijo. Povprečna vrednost avtonomije pri zavzetih je 3,26, medtem ko je pri nezavzetih 3,13 in aktivno nezavzetih 2,89. Prav tako višjo podporo na delovnem mestu

izkazujejo tisti, ki so bolj zavzeti za delo, $M = 3,13$, medtem ko imajo nižjo podporo nezavzeti, $M = 2,28$, in aktivno nezavzeti, $M = 2,71$. Podobno velja za povezavo med delovno uspešnostjo in stopnjo delovne zavzetosti. Bolj zavzeti imajo višjo delovno uspešnost kot nezavzeti (M zavzetih = 3,34, M nezavzetih = 2,60, M aktivno nezavzetih = 3,00).

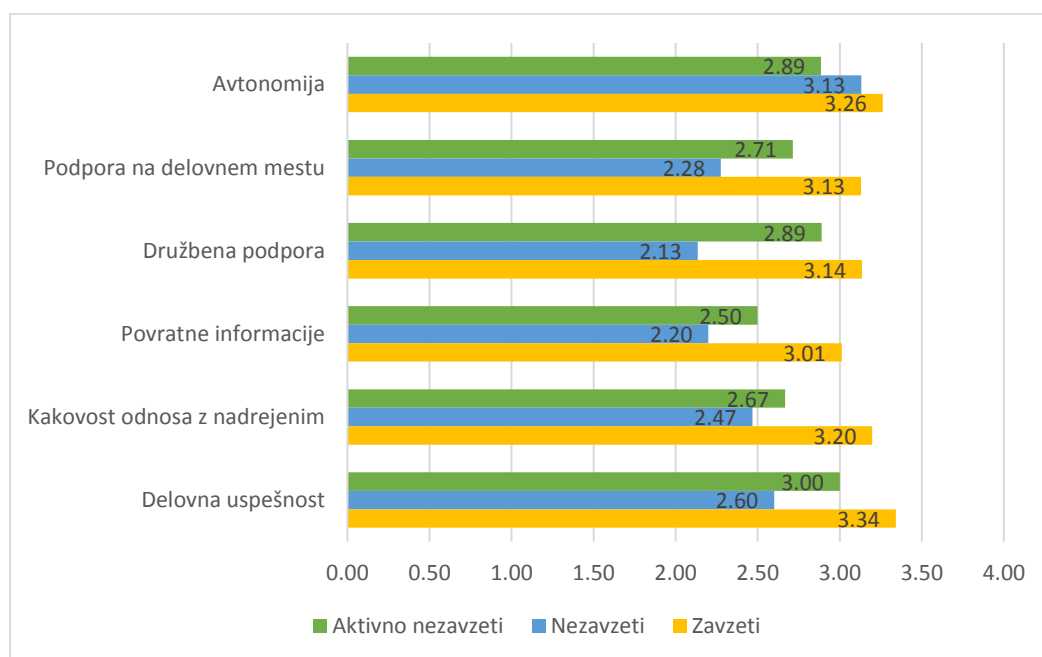
Zavzeti imajo večjo avtonomijo pri delu, višjo podporo na delovnem mestu in so bolj uspešni, kar nakazuje na pozitivno povezanost obravnavanih spremenljivk. Zanimivo je, da imajo aktivno nezavzeti v primerjavi z nezavzetimi z izjemo avtonomije višjo podporo na delovnem mestu in višjo delovno uspešnost. Povprečne vrednosti delovnih virov in delovne uspešnosti glede na stopnjo delovne zavzetosti so podane v Tabela 7 in grafično prikazane na Slika 10.

Tabela 7: Delovni viri in delovna uspešnost glede na stopnjo delovne zavzetosti

	Zavzeti	Nezavzeti	Aktivno nezavzeti
Avtonomija	3,26	3,13	2,89
Podpora na delovnem mestu	3,13	2,28	2,71
Družbena podpora	3,14	2,13	2,89
Povratne informacije	3,01	2,20	2,50
Kakovost odnosa z nadrejenim	3,20	2,47	2,67
Delovna uspešnost	3,34	2,60	3,00

Opomba: Združeni delovni viri v eno spremenljivko in podpora na delovnem mestu so obarvani sivo.

Slika 10: Delovni viri in delovna uspešnost glede na stopnjo delovne zavzetosti



3.3 Preverjanje hipotez

Za testiranje hipotez smo uporabili metodo analize korelacijskih koeficientov. V nadaljevanju smo smerni učinek testirali z linearno regresijo. V Tabela 8 so prikazane povprečne vrednosti, standardni odklon in korelacija med izmerjenimi spremenljivkami. V Tabela 9 in Tabela 10 so poročani regresijski koeficienti in značilnosti spremenljivk v regresijskem modelu.

Tabela 8: Povprečje, standardni odklon in korelacija med spremenljivkami, N = 50

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	2.1	2.2	2.3	3
1. Avtonomija	3,23	0,56						
2. Podpora na delovnem mestu	3,02	0,55	-0,02					
2.1. Družbena podpora	3,02	0,55	-0,23	0,83**				
2.2. Povratne informacije	2,90	0,68	0,12	0,89**	0,57**			
2.3. Kakovost odnosa z nadrejenim	3,09	0,65	0,07	0,93**	0,62**	0,83**		
3. Delovna zavzetost	5,10	1,30	0,16	0,40**	0,40**	0,33*	0,33*	
4. Delovna uspešnost	3,25	0,42	0,18	0,56**	0,55**	0,50**	0,45**	0,45**

Opomba: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ (dvostranski); značilne korelacije in Crombach α so prikazani odebeljeno.

S hipotezami H1—H4 napovedujemo pozitivno povezanost med posameznimi delovnimi viri, tj. avtonomijo, družbeno podporo na delovnem mestu, povratnimi informacijami in kakovostjo odnosa z nadrejenim in delovno zavzetostjo. Ker je analiza glavnih komponent pokazala, da se družbena podpora na delovnem mestu, povratne informacije in kakovost odnosa z nadrejenim povezujejo v skupni faktor, jih v nadaljevanju obravnavamo kot eno spremenljivko, in sicer podpora na delovnem mestu. Zatorej bomo hipoteze H2, H3 in H4 obravnavali skupaj.

Rezultati korelacijske analize zavračajo, da je avtonomija na delovnem mestu pozitivno povezana z delovno zavzetostjo. Korelacijski koeficient je sicer pozitiven, vendar neznačilen, $r = 0,16$, $p = 0,264$. Večja avtonomija na delovnem mestu ni nujno povezana z večjo delovno zavzetostjo. Hipotezo H1 zatorej zavračamo. Ugotovljeno se razlikuje od rezultatov raziskave Bakkerja in Bala (2010, str. 197), ki poročata o značilni pozitivni povezavi.

Pri testiranju pozitivne povezanosti podpore na delovnem mestu z delovno zavzetostjo ugotovimo, da je korelacijski koeficient pozitiven in značilen, $r = 0,40$, $p = 0,005$, kar potrjuje naše hipoteze H2, H3 in H4. Višja podpora pri delu je povezana z večjo zavzetostjo pri delu.

Medtem ko nam korelacijska analiza pove povezavo med spremenljivkami, rezultati regresijske analize potrjujejo tudi smerni učinek. Pri testiranju vpliva delovnih virov na delovno zavzetost, vidimo, da avtonomija ne vpliva značilno na zavzetost, $b = 0,39$, $p = 0,207$, medtem ko podpora na delovnem mestu značilno vpliva, $b = 0,94$, $p = 0,004$ (Tabela 9).

Tabela 9: Rezultati linearne regresije z neodvisno spremenljivko delovna zavzetost

<i>Delovna zavzetost</i>	b	(SE)	z	p-vrednost
Avtonomija	0,39	(0,31)	1,28	0,207
Podpora na delovnem mestu	0,94	(0,31)	3,02	0,004
Konstanta	0,99	(1,39)	0,72	0,478

Opomba: Odebeljena p-vrednost je značilna.

Analiza povezanosti delovne zavzetosti z delovno uspešnostjo prikazuje pozitiven in značilen korelacijskih koeficient, $r = 0,45$, $p = 0,001$, kar potrjuje našo hipotezo H5. Ne samo to, rezultati linearne regresije potrjujejo značilen vpliv delovne zavzetosti na delovno uspešnost, $b = 0,15$, $p = 0,001$. Torej večja zavzetost pri delu vodi do boljše delovne uspešnosti (Tabela 10, Model 1).

Značilne povezave med delovno uspešnostjo z delovnimi viri kažejo na smerni učinek. Delovni viri vplivajo na delovno uspešnost, pri čemer je delovna zavzetost samo mediator. Rezultati linearne regresije potrjujejo neznačilni vpliv avtonomije na delovno uspešnost, $b = 0,15$, $p = 0,111$, pri čemer podpora na delovnem mestu vodi do višje uspešnosti, $b = 0,44$, $p < 0,001$ (Tabela 10, Model 2).

Rezultati linearne regresije kažejo, da delovna zavzetost ob vključitvi delovnih virov v model postane neznačilna, $b = 0,08$, $p = 0,067$, kar potrjuje mediatorski efekt. Medtem ko ostaja avtonomija na delovnem mestu neznačilna, $b = 0,12$, $p = 0,111$, podpora na delovnem mestu značilno vpliva na delovno uspešnost, $b = 0,36$, $p < 0,001$ (Tabela 10, Model 3). Rezultati delno potrjujejo hipotezo H6.

Tabela 10: Rezultati linearne regresije z neodvisno spremenljivko delovna uspešnost

<i>Delovna uspešnost</i>	b	(SE)	z	p-vrednost
Model 1				
Delovna zavzetost	0,15	(0,04)	3,47	0,001
Konstanta	2,50	(0,22)	11,25	0,000
Model 2				
Avtonomija	0,15	(0,09)	1,63	0,111
Podpora na delovnem mestu	0,44	(0,09)	4,81	0,000
Konstanta	1,46	(0,41)	3,59	0,001
Model 3				
Delovna zavzetost	0,08	(0,04)	1,88	0,067
Avtonomija	0,12	(0,09)	1,30	0,201
Podpora na delovnem mestu	0,36	(0,10)	3,76	0,000
Konstanta	1,38	(0,40)	3,47	0,001

Opomba: Odebeljena p-vrednost je značilna.

Ugotovljeni rezultati so prikazani v Tabela 11. Hipoteza H1 prikazuje neznačilen vpliv avtonomije. Hipoteza H2, H3, H4 prikazuje značilen pozitiven vpliv podpore pri delu na delovno zavzetost. Hipoteza H5 prikazuje značilen pozitiven vpliv delovne zavzetosti na zaznano delovno uspešnost. Hipoteza H6 prikazuje neznačilen vpliv avtonomije, značilen pozitiven vpliv podpore na delovnem mestu ter neznačilen vpliv delovne zavzetosti na zaznano delovno uspešnost, kar potrjuje mediatorski učinek delovne zavzetosti v modelu.

Tabela 11: Empirični rezultati posameznih hipotez

Hipoteze	b	p-vrednost	značilna
Hipoteza H1	0,39	0,207	ni značilna
Hipoteza H2, H3, H4	0,94	0,004	je značilna
Hipoteza H5	0,15	0,001	je značilna
Hipoteza H6			
<i>Avtonomija</i>	0,12	0,201	ni značilna
<i>Podpora na delovnem mestu</i>	0,36	0,000	je značilna
<i>Delovna zavzetost</i>	0,08	0,067	ni značilna

Opomba: Odebeljena p-vrednost je značilna.

3.4 Diskusija

Zaradi visoke korelacije smo delovne vire, tj. družbeno podporo na delovnem mestu, povratne informacije pri delu in kakovost odnosa z nadrejenim, združili v eno spremenljivko podpora na delovnem mestu, kar se razlikuje od predhodnih raziskav. Ugotavljamo, da delovni vir podpora na delovnem mestu pozitivno vpliva na zavzetost pri delu. Prav tako se večja delovna zavzetost odraža v boljši uspešnosti pri delu. Delovna zavzetost je mediator med delovnimi viri in delovno uspešnostjo. Rezultati potrjujejo, da visoka podpora na delovnem mestu pozitivno in značilno vpliva na boljšo delovno uspešnost, medtem ko avtonomija pri delu nima pomembnega vpliva. Avtonomija ni značilna kot v preostalih raziskavah. Če izvezemo rezultate delovnega vira avtonomija in združitev delovnih virov v eno spremenljivko, so preostali rezultati v skladu s proučevanimi raziskavami.

3.4.1 Priporočila za prakso

Znotraj organizacije je nujna dvosmerna ter jasna komunikacija med zaposlenim in nadrejenim. Delovne naloge zahtevajo natančna navodila, brez prisotnih šumov v komunikaciji, zato so za uspešno opravljeno delovno nalogo še kako pomembna neposredna komunikacija in jasna navodila. Prisotnost osebne komunikacije je nujna tudi v samem času izvajanja nalog kot sprotno preverjanje uspešnosti in nudenje konstruktivnih povratnih informacij.

Za ohranjanje in povečanje delovne zavzetosti in pozitivnega organizacijskega vedenjskega stanja (naboja) v podjetju so ključna dejanja zaposlenih na višjih delovnih položajih. Nadrejeni morajo voditi in nadzirati zaposlene tako, da se v čim večji meri optimizirajo njihovi potenciali. Ključno za nadrejene je pridobitev vodstvenih kompetenc, s pomočjo katerih usmerjajo, spodbujajo, motivirajo in na ustrezni način tudi nadzirajo svoje podrejene.

Pomemben dejavnik delovne in neformalne uspešnosti je tudi večje število zborovanj in sestankov delovnih skupin. Aktivno sodelovanje na zborovanjih pripomore k večji čustveni pripadnosti skupini. Predloge in pripombe iz delovnih zborovanj je treba obravnavati sistematično in sprotno. Osebe na vodstvenih delovnih položajih morajo na rednih zborovanjih zaposlene motivirati in informirati o delovnih nalogah do te mere, da med njimi ni nikakršnih nejasnosti.

Hierarhičen model v organizaciji mora biti zastavljen tako, da je zaposlenim omogočeno napredovanje. Podjetje mora spremljati sleherno uspešnost zaposlenega in ga ob primernih pozitivnih dejanjih tudi ustrezno nagraditi. Zavzeti zaposleni namreč radi sprejmejo izzive, ki so pogojeni z višjim delovnim položajem, saj jim to predstavlja možnost za osebno rast in razvoj. V kolikor zavzeti zaposleni ne dobijo priložnosti novih izzivov, se kaj kmalu

lahko zgodi, da se še tako zelo zavzeti zaposleni slej ko prej spreobrnejo v nezavzete zaposlene.

3.4.2 Omejitve dela

Empirična raziskava ima kljub uporabi preverjenih statističnih metod nekaj omejitev. Prva omejitev je predvsem v pridobivanju podatkov, saj je raziskava potekala prek spleta. Ker je izpolnjevanje ankete potekalo brez udeležbe anketarja, obstaja možnost, da anketiranci niso razumeli trditev in zato odgovori niso odraz dejanskega stanja.

Druga omejitev je v velikosti vzorca, ki vsebuje samo 50 enot. Kljub temu da smo raziskavo izvedli v velikem multinacionalnem podjetju, je bila udeležba v raziskavi prostovoljna. Poleg majhnosti vzorca ta tudi ni reprezentativen. V naši raziskavi smo se omejili na delavce znotraj ene same organizacije, zaradi česar je ugotovljene rezultate neustrezno posploševati. Poleg tega smo se omejili samo na zaposlene v kadrovskem oddelku, tj. na tiste, ki delajo v pisarni in ne v laboratoriju ali proizvodnji.

Tretja omejitev je v možnosti pristranskosti pri odgovarjanju zaradi občutljivosti raziskovalne tematike in bojazni pred izpostavljenostjo.

Četrta omejitev je v tem, da smo delovno uspešnost merili samo s strani odgovora anketiranca, kar predstavlja zaznano delovno uspešnost, ki ni nujno odraz dejanske delovne uspešnosti, zaznane s strani nadrejenega.

Peto in zadnjo omejitev vidimo v uporabljenih krajših verzijah vprašalnikov. Kljub temu da smo v raziskavi uporabili veljavne in zanesljive vprašalnike, se je v našem primeru vprašalnik za merjenje uspešnosti pri neformalnih nalogah izkazal za nezanesljivega. Prav tako smo imeli težave pri vprašalniku za merjenje delovnih virov.

Ne glede na omejitve raziskave bi lahko v prihodnje raziskavo ponovili, razširili na večjem vzorcu, v različnih podjetjih in uporabili daljše vprašalnike.

SKLEP

Delovna zavzetost je novejši, med podjetji še precej neznan koncept. Gre za precej pomembno zadevo, saj napoveduje znatne rezultate za posameznika in posledično za uspešnost poslovanja podjetja kot celote. Številne raziskave izpostavljajo različne dejavnike, ki naj bi vplivali na delovno zavzetost zaposlenih. V naši raziskavi smo se osredotočili na 4 različne delovne vire, tj. avtonomijo pri delu, družbeno podporo na delovnem mestu, povratne informacije in kakovost odnosa z nadrejenim.

Namen raziskave je prispevati k razumevanju delovne zavzetosti in zaznane delovne uspešnosti zaposlenih prek analize povezanosti in vpliva delovnih virov v izbranem multinacionalnem podjetju. Raziskavo smo izvedli na 50 udeležencih, ki so anketo rešili prek spleta. V vzorcu so anketiranci obeh spolov, različne starosti, precej izobraženi in zasedajo v izbranem podjetju različna delovna mesta od pripravnika do izvršnega direktorja.

Rezultati analize podatkov kažejo na pozitivno povezanost delovne zavzetosti z delovnim virom podpora na delovnem mestu, tj. z družbeno podporo, povratnimi informacijami in kakovostjo odnosa z nadrejenim, pri čemer avtonomija pri delu ne vpliva pomembno na zavzetost zaposlenih. Prav tako vidimo, da se večja delovna zavzetost odraža v boljši uspešnosti pri delu. Na podlagi izvedene empirične raziskave zavračamo hipotezo H1, v celoti potrdimo hipoteze H2, H3, H4, H5, ter delno potrdimo hipotezo H6.

Pri analizi smeri učinka ugotavljamo, da je delovna zavzetost mediator med delovnimi viri in delovno uspešnostjo. Rezultati potrjujejo, da visoka podpora na delovnem mestu pozitivno in značilno vpliva na boljšo delovno uspešnost, medtem ko avtonomija pri delu nima pomembnega vpliva.

Vse več organizacij poskuša preživeti na trgu na podlagi znižanja stroškov. Ob tem osebe na vodilnih položajih pogosto zanemarjajo svoje zaposlene, zato je nujna večja informiranost glede pomembnosti in vpliva organizacijskega vedenja na delovno uspešnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and practice*. UK: Elgar.
2. Amsa, P. (1986). Organizational culture and work group behavior: An empirical study. *Journal of Management Studies*, 23(3), 347—362.
3. Armor, D. A., & Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-regulation. *Advances in experimental social psychology*, 30, 309—379.
4. Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. Oxon: Routledge.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. V C. Cooper & P. Chen (ur.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide* (str. 37—64). Chichester: Wiley-Blackwell.
6. Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189—206.
7. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309—328.
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389—411.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands–resources model. *European journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393—417.
10. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 3(1), 83—104.
11. Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341—356.
12. Bakker, A. B., Gierveld, J. H., & Van Rijswijk, K. (2006). *Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en*. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
13. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007a). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274—284.
14. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22, 187—200.
15. Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359—1378.
16. Bakker, A. B., Van Emmerik, I. J., H., Demerouti, E., & Geurts, S. (2007b). *Recovery turns job demands into challenges: A diary study on work engagement and performance*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

17. Bakker, A., B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265—269.
18. Bandura, A. (1998). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
19. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journey of Organizational Behavior*, 14, 103—118.
20. Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99—109.
21. Brank, B. (2014). Coaching kot orodje vodenja za zavzetost. 23. konferenca slovenskega Združenja za kakovost in odličnost. Portorož, Slovensko združenje za kakovost in odličnost. Najdeno 20. februarja 2017 na spletnem naslovu http://www.dps.si/tl_files/DOCUMENTS/Mesecna%20srecanja%20DPS/Popredalckajmo%20coaching/Coaching%20in%20zavzetost.pdf
22. Brouwers, A. & Tomic, W. (2001). The factorial validity of scores on the teacher interpersonal self-efficacy. *Educational and Psychology Measurement*, 61(3), 433—445.
23. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2011). Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*, 7(4), 664—685.
24. 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.
25. Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3—13.
26. Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532—537.
27. Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., & MacIntish, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377—392.
28. Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (str. 147—163). New York: Psychol. Press.
29. Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16(1), 60—81.
30. Earley, P. C. (1990). An examination of the mechanisms underlying the relation of feedback to performance. *Administrative Science Quarterly*, 313, 214—219.
31. Elvira, M., & Town, R. (2001). The effects of race and worker productivity on performance evaluations. *Industrial Relations*, 40(4), 571—590.

32. Engelbrecht, S. (2006). *Motivation and burnout in human service work: The case of midwifery in Denmark* (doktorska disertacija). Denmark: Roskilde University.
33. Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270—291.
34. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-Build Theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218—226.
35. Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678—686.
36. Furlani, A., & Jevnikar, U. (2013). *Izbrani vprašalnik za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
37. Gallup-Gallup International Association. Najdeno 20. Januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
38. Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-work interface: A review of theories and findings. V M. Schabracq, J. Winnubst & C. L. Cooper (ur.), *The handbook of work and health psychology* (str. 279-312). Chichester: Wiley.
39. Gibelman, M. (2000). The nonprofit sector and gender discrimination: A preliminary investigation into the glass ceiling. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 251—269.
40. Gilbert, T. F. (1996). *Human competence: Engineering Worthy Performance*. Silver Spring: International Society for Performance Improvement.
41. Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173—198.
42. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Vocational Behavior*, 68, 165—174.
43. Goodman, S. A., Svyantek, D. J. (1999). Person—Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, str. 254—275.
44. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123—136.
45. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479—487.
46. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495—513.
47. Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences. V A. B. Bakker (ur.), & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychol.

48. Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. (2008). The relative role of engagement and embeddedness in predicting job performance and turnover intention. *Work Stress*, 22, 242—256.
49. Hall, G.S. (2000,). *Self-Efficacy at work: A qualitative analysis of personal and environmental factors contributing to personal efficiency during job-task change*. (doktorska disertacija). Hong Kong: HKUL Electronic Resources.
50. Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Journal of Psychology*, 11(2), 119—127.
51. Hilda, M. (2013). *Organizacijsko vedenje in osnove managementa v zdravstvu* (skripta). Celje: Visoka zdravstvena šola
52. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337—370.
53. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 4(6), 307—324.
54. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. V R.T. Golembiewski (ur.), *Handbook of organization behavior* (str. 57—81). New York: Dekker.
55. Jeffreys, J. W. (2001). *The Impact of Supervision on social worker perception of Self-efficacy* (doktorska disertacija). New York: State University of New York.
56. Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-valuations, and job outcomes: a review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325—346.
57. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692—724.
58. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322—355.
59. Kompare, A., Stražičar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2011). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
60. Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299—310.
61. Ladany, N., Ellis, M. V., & Friedlander, M., L. (1999). The supervisory working alliance, trainee self-efficacy, and satisfaction. *Journal of Counseling & Development*, 77(4), 447—456.
62. Langelaan, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Van Doornen, L. J. P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521—532.

63. Lobnikar, B. (2015, 10. februar). Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih – naloga vodij. *E-revir*. Najdeno 6. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwi-v-Tlk-PSAhXEKSwKHWQHBykQFgggMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.um.si%2Fkakovost%2Fusposabljanje-zaposlenih%2FLists%2FUsposabljanja2%2FAttachments%2F43%2FKrepitev%2520delovne%2520zavzetosti%2520zaposlenih%2520%2520naloga%2520vodij%2520UM.pdf&usg=AFQjCNFojVFuQHJJAJM1sTe3pSKmyxENhA&sig2=XDX1mjkEc6XqBGWeF7pleA&bvm=bv.149760088,d.bGg>
64. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Management Department Faculty Publications*, 146, 387—393.
65. Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. *In Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 107—143.
66. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
67. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397—422.
68. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Vocation Behavior*, 70, 149—171.
69. Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African police service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479—491.
70. Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
71. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475—480.
72. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71—83.
73. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71—94.
74. Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). *Designing motivating work*. New York: Routledge.
75. Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827—856.
76. Pearson, M. J., Bahmanziari, T., Crosby, L., & Conrad, E. (2003). An empirical investigation into the relationship between organizational culture and computer efficacy as moderated by age and gender. *Journal of Computer Information Systems*, 43(2), 58—70.

77. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 120—141.
78. Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
79. Rothmann, S. (2003). Burnout and engagement: A South African perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 16—25.
80. Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529—565.
81. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), str.116—131.
82. Schaufeli W. B., Van Rhenen W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van mmanagers: een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organ.* 19(3), 323—244.
83. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale; Test-forms (UWES). Najdeno 20. februarja 2017 na spletnem naslovu http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_GB_9.pdf.
84. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293—315.
85. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701—716.
86. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71—92.
87. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422—428.
88. Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036—1056.
89. Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. V D. Ganster & P.L. Perrewe (ur.), *Research in organizational stress and well-being*. (str. 135—165). Greenwich: JAI Press.
90. Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1978). Competence as a moderator of the similarity/attraction relationship: Development and application of a new index. *The Journal of Psychology*, 99(2), 235—244.
91. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518—528.

92. Sonnentag, S. (2005). Burnout research: adding an off-work and day-level perspective. *Work & Stress*, 19, 271—275.
93. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). V S. Barling , C. L. Cooper (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (str. 427—447). California: Los Angeles.
94. Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*. 97(4), 842—853.
95. Sulea, C., Virga, D., Maricutoi, L. P., Schaufeli, W. B., Zaborila, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), str. 188—207.
96. Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of leader's effect on group member affect and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295—305.
97. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173—186.
98. Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. F. (2002). Specific relations between psychosocial job conditions and job-related stress: a three-level analytic approach. *Work & Stress*, 16, 207—228.
99. Vásquez-Colina, M. D. (2005). *Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance* (doktorska disertacija), Louisville: University of Louisville.
100. Wright, C. L. (2000). *A multiple constituency analysis of the relationship between employee commitment and job performance* (doktorska disertacija), Tulsa: The University of Tulsa.
101. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179—201.
102. Xanthopoulou, D. Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007c). Working in the sky: A diary study on work engagement among cabin attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345—356.
103. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Kantas, A. (2007b). The measurement of burnout and engagement: A cross-cultural study comparing Greece and The Netherlands. *New Review of Social Psychology*, 7(2), 40—52.
104. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121—141.
105. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235—244.
106. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183—200.

107. Zamanou, S., & Glaser, S. (1994). Mowing toward participation and involvement. *Group & Organization Management*, 19(4), 475—502.

PRILOGA

Survey: Work engagement, job resources and job performance 1

Survey: Work engagement, job resources and job performance

Dear Sir/Madam

At University of Ljubljana, Faculty of Economics, Slovenia, I'm writing a master's thesis with the title Work engagement, job resources and job performance. For the empirical part I would like to do a research to measure if job resources predict work engagement and how is work engagement connected with job performance. The anonymous survey will take 6 min of your time, and it will help me to do a research.

The results of survey will be strictly used only for research purposes for my master's thesis, without mentioning company.

I really appreciate for your time and support.

Kind regards

Milena Romarić

What is your age: _____

Gender:

Male

Female

What is the highest level of education you have completed?

Bachelor's degree

Diploma

Master's degree

Ph.D.

Other

Which of the following most closely matches your job title?

Intern / Student / Trainee

Entry Level

Analyst / Associate

Manager

Senior Manager

Head / C level executive (CFO, CEO, CIO, CTO, COO, CMO, Etc)

Other

What kind of job contract do you have?

Permanent contract

Temporary contract

How many hours do you usually work per week including overtime? _____

Work engagement (UWES-9)

(1 = never; 2 = a few times a year or less; 3 = once a month or less; 4 = a few times a month; 5 = once a week, 6 = a few times a week; 7 = every day)

1. _____ At my work, I feel bursting with energy.

2. _____ At my job, I feel strong and vigorous.
3. _____ I am enthusiastic about my job.
4. _____ My job inspires me.
5. _____ When I get up in the morning, I feel like going to work.
6. _____ I feel happy when I am working intensely.
7. _____ I am proud of the work that I do.
8. _____ I am immersed in my work.
9. _____ I get carried away when I'm working.

Job resources and job performance 1/2

(1 = Strongly disagree; 4 = Strongly agree)

1. _____ I am able to decide myself how to execute my work.
2. _____ I have a lot of freedom in the execution of my work.
3. _____ I have the opportunity to decide myself the order of my work.
4. _____ Colleagues have attention for my feelings and problems.
5. _____ Colleagues help me with a task.
6. _____ At work there is a nice atmosphere.
7. _____ I receive enough information about the quality of my performances.
8. _____ I receive enough feedback of my supervisor indicating how well I do my job.

Job resources and job performance 2/2

(1 = Strongly disagree; 4 = Strongly agree)

9. _____ My supervisor used his/her influence to help me with problems at work.
10. _____ My supervisor informs me whether he/she is satisfied with my work.
11. _____ My supervisor is friendly and open.
12. _____ I achieve the objectives of my job.
13. _____ I fulfill all the requirements of the job.
14. _____ I volunteer to do things not formally required by the job.
15. _____ I assist my colleagues with their duties.