

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POGLED MLADIH NA PODPORO DELODAJALCEV PRI
RAZVIJANJU ČUJEČNOSTI TER SPOSOBNOSTI
SAMOREGULACIJE**

Ljubljana, september 2024

MAJA ZAJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Zajc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pogled mladih na podporo delodajalcev pri razvijanju čuječnosti ter sposobnosti samoregulacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV PROBLEMATIKE NA TRGU DELA IN PROUČEVANE POPULACIJE	4
2.1	Trg dela v Sloveniji	4
2.1.1	Struktura prebivalstva v Sloveniji	4
2.1.2	Problematika mladih na trgu dela v Sloveniji	5
2.2	Preučevana populacija	5
2.2.1	Generacija Y	7
2.2.2	Generacija Z	8
2.3	Pričakovanja mladih na delovnem mestu	9
3	PREDSTAVITEV PREUČEVANIH KONCEPTOV	11
3.1	Samoregulacija	11
3.1.1	Definicija koncepta	11
3.1.2	Merjenje samoregulacije	15
3.2	Čuječnost	16
3.2.1	Definicija koncepta	16
3.2.2	Merjenje čuječnosti	17
3.3	Motivacija	18
3.3.1	Definicija koncepta	18
3.3.2	Merjenje motivacije	20
3.4	Delovna zavzetost	21
3.4.1	Predstavitev koncepta delovne zavzetosti	21
3.4.2	Merjenje delovne zavzetosti	23
3.5	Privlačnost delodajalca in blagovna znamka delodajalca	25
3.5.1	Predstavitev konceptov privlačnosti delodajalca in blagovne znamke delodajalca	25
3.5.2	Merjenje privlačnosti delodajalca	26
4	POVEZAVA MED PREUČEVANIMI KONCEPTI	27
4.1	Vpliv podpore delodajalca pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti samoregulacije na privlačnost delodajalca	27
4.2	Vpliv samoregulacije na motivacijo in delovno zavzetost zaposlenih	27

4.2.1	Vpliv samoregulacije na motivacijo zaposlenih.....	27
4.2.2	Vpliv samoregulacije na delovno zavzetost	28
4.3	Vpliv čuječnosti na motivacijo in delovno zavzetost zaposlenih	29
4.3.1	Vpliv čuječnosti na motivacijo zaposlenih.....	29
4.3.2	Vpliv čuječnosti na delovno zavzetost	29
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	30
5.1	Namen raziskave in predstavitev hipotez.....	30
5.2	Metodologija.....	31
5.3	Vprašalnik in merjenje spremenljivk	31
5.3.1	Merjenje prve hipoteze	33
5.3.2	Merjenje druge hipoteze	33
5.3.3	Merjenje tretje hipoteze.....	33
5.4	Analiza rezultatov	34
5.4.1	Demografski podatki	34
5.4.2	Stopnja čuječnosti	35
5.4.3	Sposobnost za samoregulacijo	35
5.4.4	Motivacija pri delu	36
5.4.5	Delovna zavzetost	37
5.4.6	Korelacija med opazovanimi spremenljivkami.....	37
5.4.7	Regresijska analiza povezave med opazovanimi spremenljivkami	38
5.4.8	Želja po razvijanju sposobnosti za samoregulacijo in čuječnosti	39
5.4.9	Privlačnost delodajalcev	40
6	DISKUSIJA	41
6.1	Preverba hipotez	42
6.1.1	Prva hipoteza	42
6.1.2	Druga hipoteza	43
6.1.3	Tretja hipoteza.....	44
6.2	Priporočila za podjetja	45
6.3	Potencial za nadaljnje raziskovanje.....	46
7	SKLEP	46
	LITERATURA IN VIRI	48
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura respondentov po spolu	34
Tabela 2: Starostna struktura respondentov	34
Tabela 3: Statusna struktura respondentov	35
Tabela 4: Rezultati merjenja stopnje čuječnosti anketirancev	35
Tabela 5: Rezultati merjenja sposobnosti za samoregulacijo anketirancev	36
Tabela 6: Rezultati merjenja motivacije anketirancev pri delu	37
Tabela 7: Rezultati merjenja delovne zavzetosti respondentov	37
Tabela 8: Korelacija med čuječnostjo, samoregulacijo, motivacijo pri delu in delovno zavzetostjo	38
Tabela 9: Regresijski model za motivacijo pri delu	39
Tabela 10: Vpliv čuječnosti in samoregulacije na delovno zavzetost	39
Tabela 11: Odgovori na vprašanja za testiranje hipoteze, da mladi želijo razvijati svojo sposobnost za samoregulacijo	40
Tabela 12: Odgovori na vprašanja za testiranje hipoteze, da mladi želijo razvijati svojo čuječnost	40
Tabela 13: Odgovori na trditve v sedmem sklopu vprašanj	41
Tabela 14: Odgovori na trditve v osmem sklopu vprašanj	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema poteka kontinuuma od amotivacije do intrinzične motivacije	20
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik MAAS-15 (Brown in Ryan, 2003)	1
Priloga 2: Vprašalnik CAMS-R	2
Priloga 3: Vprašalnik UWES-17 (Schaufeli in Bakker, 2004)	3
Priloga 4: Rezultati regresijskega modela za motivacijo pri delu	4
Priloga 5: Rezultati regresijskega modela za delovno zavzetost	5
Priloga 6: Anketni vprašalnik	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BRIEF-A – (angl. Behaviour Rating Inventory of Executive Function – Adult Version);

Ocena vedenja za izvršilne funkcije – verzija za odrasle

CAMS-R – (angl. Cognitive and Affective Mindfulness Scale – Revised); Lestvica

kognitivne in afektivne čuječnosti – posodobljena

EU – (angl. European Union); Evropska unija

Eurostat - (angl. Statistical Office of the European Union) – Statistični urad Evropske unije

MAAS – (angl. Mindful Attention Awareness Scale); Lestvica čuječe pozornosti in zavedanja

MBI – (angl. Maslach Burnout Inventory); Maslachov popis izgorelosti

N – število veljavnih enot

PwC – revizijska hiša PricewaterhouseCoopers

RS – Republika Slovenija

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UWES – (angl. Utrecht Work Engagement Scale); Utrechtska lestvica delovne zavzetosti

ZZZS – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

1 UVOD

V obdobju, v katerem generacija milenijcev predstavlja vedno večji delež celotne delovno aktivne populacije, vanjo pa se postopoma vključujejo tudi predstavniki generacije Z, se morajo delodajalci še toliko bolj prilagajati željam in potrebam, ki jih imajo predstavniki teh generacij na delovnem mestu. Namreč, s pomanjkanjem ustreznih kadrov se sooča vedno več delodajalcev. V drugi polovici leta 2023 se je s pomanjkanjem ustreznih kandidatov soočala več kot polovica vseh slovenskih delodajalcev, med velikimi podjetji pa je delež letih še višji (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2023, str. 2). V Sloveniji se krči delež aktivnega prebivalstva, predvsem na račun vedno večjega deleža starejših prebivalcev (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021, str. 3-4), kar poraja številne izzive za podjetja in slovensko gospodarstvo nasploh. V pričujočem magistrskem delu se bomo osredotočili na problematiko pomanjkanja delovne sile oziroma na enega izmed potencialnih načinov, s katerim bi lahko delodajalci omilili svoje težave pri zagotavljanju zadostnega obsega delovne sile za nemoteno uspešno delovanje svoje organizacije.

Zanima nas, kaj lahko delodajalec stori na področju izobraževanja svojih zaposlenih na področju čuječnosti in samoregulacije, da postane bolj privlačen za mlade zaposlene in na tak način tudi delno omeji svoje tveganje za pomanjkanje delovne sile v prihodnosti. Prav tako nas zanima, kakšne so prednosti za delodajalca, če njegovi zaposleni dosegajo višje nivoje čuječnosti in samoregulacije. V ta namen smo preverjali, ali so bolj čuječi zaposleni ter zaposleni z višjo sposobnostjo za samoregulacijo tudi bolj motivirani na delovnem mestu in bolj zavzeti za delo.

V luči našega širšega raziskovalnega vprašanja se bomo osredotočili na bonitete, ki jih lahko delodajalec svojim zaposlenim ponudi v obliki izobraževanj na področju samoregulacije ali zavestnega nadzora delovanja ter na področju čuječnosti. Radi bi izvedeli, kako bo to vplivalo na motivacijo in delovno zavzetost zaposlenih ter tudi na privlačnost delodajalca in blagovno znamko delodajalca.

Osrednji namen našega magistrskega dela je ugotoviti, ali obstaja povezava med podporo delodajalca svojim (mladim) zaposlenim pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti samoregulacije ter motivacijo na delovnem mestu in delovno zavzetostjo zaposlenih. Prav tako nas zanima povezava med podporo delodajalca svojim (mladim) zaposlenim pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti samoregulacije na privlačnost delodajalca ter na delodajalčevo blagovno znamko.

Poglavitni cilji tega magistrskega dela so:

1. Opredelitev problematike na trgu dela. Predstavljamo trenutno stanje na trgu dela in zaposlitvene preference mladih.

2. Opredelitev ključnih konceptov: čuječnost, samoregulacija, motivacija, delovna zavzetost in privlačnost delodajalca.
3. Opredelitev povezav med zgoraj naštetimi koncepti in razvoj konceptualnega modela. Iz obstoječih virov, ki nam ponujajo parcialen vpogled v povezave med čuječnostjo in sposobnostjo za samoregulacijo ter motivacijo in zavzetostjo za delo, želimo predpostaviti, kakšne so povezave med koncepti, in na podlagi tega preverjati zastavljene hipoteze.
4. Izvedba raziskave, kjer smo skozi anketni vprašalnik preverjali vse zastavljene hipoteze.

Z magistrskim delom želimo doprinesiti k obstoječi teoriji – predvsem na področju utrditve in razvoja povezav med ključnimi koncepti, ki jih v nalogi obravnavamo. Obstoječa literatura je na področju povezave med sposobnostjo za samoregulacijo oziroma čuječnostjo posameznika ter njegovo motivacijo na delovnem mestu oziroma delovno zavzetostjo trenutno še precej skopa. Iz leta v leto se pojavlja več raziskav in člankov na to temo, obstoječe teorije se razvijajo in nastajajo nove. Obstaja ogromen potencial za odkrivanje teh povezav, ki ga želimo izkoristiti tudi v pričujočem magistrskem delu. Prav tako bo imelo naše magistrsko delo doprinos v praksi. Delodajalcem bo omogočilo vpogled v to, zakaj je smiselno, da svojim zaposlenim omogočijo več izobraževanj na področju samoregulacije in čuječnosti. Mladim pa bo predstavilo oba koncepta in prednosti, ki jih prinaša izobraževanje na tem področju – tako v delovnem kot tudi v zasebnem okolju.

Predpostavljamo, da imajo mladi željo po razvijanju čuječnosti in sposobnosti samoregulacije ter da mladi delodajalce, ki jim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in samoregulacije, dojemajo kot privlačnejše. Prav tako predpostavljamo, da so bolj čuječi zaposleni ter zaposleni z večjo kapaciteto za samoregulacijo bolj motivirani in bolj zavzeti za delo ter da je verjetnost njihove namere odhoda iz organizacije v primerjavi z zaposlenimi, ki dosegajo nižje ravni čuječnosti in sposobnosti samoregulacije, manjša. Iz zgornjih predpostavk smo izpeljali naslednje hipoteze, ki jih bomo preverjali skozi raziskovalni proces:

1. Mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo, dojemajo kot bolj privlačne.
2. Bolj čuječi zaposleni so bolj motivirani in bolj zavzeti za delo.
3. Zaposleni, ki imajo večjo kapaciteto za samoregulacijo, so bolj motivirani in bolj zavzeti za delo.

Magistrsko delo smo začeli z definiranjem proučevane populacije ter samoregulacije in čuječnosti kot naših osrednjih centrov zanimanja. Sledi povzetek obstoječe literature, ki povezuje koncepta čuječnosti in samoregulacije z motivacijo na delovnem mestu in delovno zavzetostjo. S tem smo želeli raziskati, kakšne so možne koristi za delodajalce, ki zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in/ali sposobnosti samoregulacije. V nadaljevanju smo preučili obstoječo literaturo in skušali ugotoviti, ali so delodajalci, ki

zaposlene podpirajo pri razvijanju sposobnosti samoregulacije in čuječnosti, bolj zaželeni, predvsem med mladimi. Predstavili smo tudi koncept blagovne znamke delodajalca, ki se uveljavlja predvsem v zadnjem obdobju. Nadalje sledi še izvedba in analiza ankete, ki je bila usmerjena na način, da bi nam dala čim boljše odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in da bi preko nje lahko čim bolj neposredno preverjali zastavljene hipoteze. Na koncu smo na podlagi rezultatov ankete in zaključkov, ki nam jih je dala preostala literatura, podali ključne ugotovitve in potrdili oziroma ovrgli zastavljene hipoteze.

Magistrsko delo smo pripravili preko pregleda obstoječe literature na temo mladih in njihovih značilnosti ter potreb pri vstopu na trg dela, čuječnosti in samoregulacije ter motivacije in delovne zavzetosti. Skozi pregled literature smo želeli raziskati, kakšne povezave obstajajo med našimi osnovnimi koncepti. Uporabili smo metode deskripcije (opisovanja), kompilacije (povzemanja) in sinteze (združevanja).

Po pregledu literature smo izvedli še anketo, s katero smo lahko lažje in bolj neposredno odgovorili na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili. Skladno s ciljem smo na vzorcu nekaj več kot sto mladih preverjali njihov vpogled v to tematiko in jih relativno ocenili na lestvicah vseh naših štirih ključnih konceptov (čuječnost, sposobnost za samoregulacijo, motivacija pri delu in delovna zavzetost). Na ta način smo lahko ocenili povezavo med temi koncepti. Pri oblikovanju ankete smo si pomagali z že uveljavljenimi vprašalniki na področju čuječnosti, samoregulacije, motivacije in delovne zavzetosti. S pomočjo posrednih vprašanj smo si zagotovili zanesljive odgovore tudi s strani tistih anketirancev, ki so s konstruktoma čuječnosti in samoregulacije slabše seznanjeni oziroma jih niti ne poznajo. Posredno smo jih povprašali tudi, ali po njihovem mnenju nudenje podpore pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti samoregulacije vpliva na privlačnost delodajalca. Vsa zastavljena vprašanja so zaprtega tipa, anketiranci pa so anketni vprašalnik izpolnjevali v elektronski obliki.

Do končnega sklepa smo prišli z induktivno in deduktivno metodo s pomočjo pregleda obstoječe teorije ter preko analize rezultatov izvedene ankete.

2 OPREDELITEV PROBLEMATIKE NA TRGU DELA IN PROUČEVANE POPULACIJE

Večina razvitih družb se srečuje s problematiko staranja prebivalstva, kar predstavlja številne izzive za družbo, med drugim tudi na trgu dela. Treba bo zagotoviti zadosten obseg delovne sile, kar vključuje predvsem večjo vključenost starejših na trg dela, zaposlovanje tuje delovne sile in večjo skrb za uspešno integracijo mladih na trg dela (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021, str. 3).

2.1 Trg dela v Sloveniji

Da bi bolje razumeli trg dela v Sloveniji, si bomo najprej pogledali strukturo prebivalstva v Sloveniji, nato pa se bomo osredotočili še na značilnosti in problematiko mladih na trgu dela v Sloveniji.

2.1.1 Struktura prebivalstva v Sloveniji

Na 1. januar 2023 je Slovenija štela 2.116.972 prebivalcev, od tega 317.531 mlajših od 15 let (15,0 %), 1.345.733 starih od 15 do 65 let (63,6 %) ter 453.708 starih 65 let in več (21,4 %) (Statistični urad RS, 2024b). Delež delovno sposobnega prebivalstva (starega od vključno 15 do 65 let) se hitro krči. Ta je leta 2015 predstavljal 67,1 % prebivalstva, leta 2023 pa le še 63,6 %, kar predstavlja približno 5-% zmanjšanje deleža delovno sposobnega prebivalstva (Statistični urad RS, 2024a; Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021, str. 3-4).

Demografske spremembe nazorno prikaže tudi indeks staranja prebivalstva, ki primerja število prebivalcev, starih 65 let in več, s številom prebivalcev, mlajših od 15 let. V Sloveniji je indeks staranja prebivalstva v letu 2015 znašal 122,7, medtem ko je na 1. julij 2020 znašal že 135,7 (Statistični urad RS, 2024b; Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021, str. 4).

Skupni koeficient starostne odvisnosti nam pove, koliko prebivalcev (mladih in starih) je odvisnih od 100 delovno sposobnih prebivalcev. Skupni koeficient starostne odvisnosti je v letu 2015 znašal 49,1, v letu 2020 pa že 55,1 (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021, str. 5). V največji meri k rasti koeficienta prispeva rast deleža starih od vključno 65 let in več (Statistični urad RS, 2024a).

Skladno s projekcijami, ki jih pripravlja Statistični urad Evropske unije (v nadaljevanju Eurostat), naj bi prebivalstvo Slovenije naraščalo še do leta 2024, potem pa naj bi se začelo postopoma zmanjševati in do leta 2100 naj bi upadlo na približno 1,89 milijona. V največji meri naj bi se do leta 2040 skrčil delež delovno aktivnega prebivalstva (na približno 59,6 %),

medtem ko naj bi se delež prebivalcev, starih 65 let in več, povečal na približno 27,8 %. Skladno z napovedmi se bo delež mlajših od 15 let rahlo znižal (Eurostat, 2022).

Če povzamemo, trendi v povezavi s starostno strukturo prebivalcev Slovenije ne govorijo v prid gospodarski (in fiskalni) vzdržnosti v Sloveniji, prav tako pa tudi ne v prid delodajalcem. Zmanjšuje se delež delovno aktivnega prebivalstva, to je prebivalstva, ki predstavlja potencialno delovno silo. Zato bodo ob predpostavki enakih potreb na trgu dela delodajalci v prihodnje vedno težje našli primerne zaposlene.

2.1.2 Problematika mladih na trgu dela v Sloveniji

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) za Slovenijo napoveduje postopno zmanjševanje stopnje registrirane brezposelnosti, ki pa se bo počasi umirjalo. Ta je v letu 2023 znašala 5,0 %, v letu 2024 pa naj bi upadla na 4,8 %, enak delež registriranih brezposelnih pričakujejo tudi v letu 2025 (UMAR, 2024, str. 5-8).

S podobnimi težavami pa se soočajo tudi v tujini. V Globalni raziskavi o upih in strahovih delovne sile 2023 (angl. Global Workforce Hopes and Fears Survey), ki jo letno izvaja revizijska hiša PricewaterhouseCoopers, je kar 26 % vprašanih odgovorilo, da načrtujejo zapustiti svoje trenutno delovno mesto v prihajajočih 12 mesecih (v primerjavi z 19 % v enaki anketi, izvedeni leta 2022) (revizijska hiša PricewaterhouseCoopers, v nadaljevanju PwC, 2024).

Mladi v Sloveniji pozno vstopajo na trg dela. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZZZS) kot mlade upošteva prebivalce, ki so stari 15 let in več in še niso dopolnili 30 let, kar je skladno tudi s primerljivimi mednarodnimi raziskavami. To zajema populacijo, ki prvič vstopa na trg dela (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021). To razmejitev bomo uporabili tudi za namen raziskovalnega dela tega magistrskega dela.

V tej nalogi se bomo osredotočili na mlade zaposlene in na to, kako jih lahko delodajalci pritegnejo. Racolta-Paina in Irini (2021) sta ugotovili, da morajo delodajalci, da bi pritegnili, motivirali in obdržali svoje mlade zaposlene, izkoristiti njihove sposobnosti, vrednote in poglede ter jih preoblikovati v priložnosti. Zato bomo tudi mi izhajali iz značilnosti mladih, ki jih bomo podrobneje razdelali v naslednjem poglavju.

2.2 Preučevana populacija

Glede na to, da različni viri različno opredeljujejo generacijo milenijcev (generacija Y) in generacijo Z, se bomo v uvodnem delu magistrskega dela posvetili obema. V raziskovalnem delu bomo uporabili razmejitev ZZZS, ki kot mlade upošteva prebivalce, stare 15 let in več, ki še niso dopolnili 30 let (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021). Mladi se namreč po definiciji ZZZS skladno z generacijsko teorijo umeščajo v ti dve generaciji.

Najbolj znana delitev prebivalcev je generacijska teorija, ki temelji na predpostavki, da si ljudje podobne starosti delijo podobne izkušnje, ki jih preoblikujejo v različnih obdobjih življenja, predvsem v času odrasčanja. Te izkušnje jih preoblikujejo na način, da so si med seboj v določenih lastnostih podobni in si delijo skupne točke, kar jih v določeni meri diferencira od predstavnikov različnih starosti (Okros, 2020, str. 34).

Eden prvih, ki je raziskoval področje generacij, je Auguste Comte. V svoji seriji esejev je družbeni napredek opisal kot produkt menjave generacij. Vsaka naslednja generacija naj bi prinašala nove inovativne ideje in prakse, kar poganja družbeni napredek (Comte, 1830-1842).

Problema generacij se je kasneje celovito lotil Karl Mannheim, ki je področje prvič opisal v svojem eseju leta 1927 (Guillot-Soulez in Soulez, 2014, str. 320-321). Mannheim je prvi, ki je generacije pojmoval v enakem smislu, kot jih pojmuje današnja znanstvena sfera. Področje je še natančneje razdelal leta 1952 v delu 'The Problem of Generations' (2020, str. 40-41).

Po Mannheimu so generacije osnova za razumevanje družbenih gibanj kljub ohranjanju kulturne tradicije in identitete. Identificiral je pet dejavnikov, skozi katere generacije omogočajo družbene spremembe: (1) v kulturni proces neprestano vstopajo novi udeleženci, (2) stari udeleženci kulturnega procesa odhajajo, (3) pripadniki vsake posamezne generacije lahko v kulturnem procesu sodelujejo le omejeno obdobje, (4) kulturna dediščina se prenaša iz roda v rod in (5) generacijski prehodi so neprekinjeni. Po Mannheimu se generacije oblikujejo skozi dva elementa, isti zgodovinski čas, s katerim so pogojeni isti zgodovinski dogodki in podobne izkušnje, ter predvsem zavedanje o zgodovinskem času, v katerem živijo. Mannheim poudarja, da generacije niso odvisne le od leta rojstva posameznika, temveč predvsem od zgodovinskih dogodkov, ki tega posameznika 'oblikujejo', in od posameznikovega družbenega razreda (Mannheim, 1952).

Turner je kasneje razširil Mannheimovo definicijo in generacijo definiral kot kohorto oseb, ki si skozi čas delijo skupne navade in življenjski slog (Turner, 1998). Eyerman in Turner (1998) sta definicijo kasneje dopolnila s tem, da ima posamezna generacijska kohorta strateški dostop do kolektivnih virov in da le-ta z omejevanjem dostopa drugih do teh kulturnih in materialnih virov ohranja svojo kulturno identiteto. Podobno Bourdieu (1993) trdi, da je nastanek generacij rezultat konflikta glede ekonomskih in kulturnih virov ter dejstva, da različne generacije kot pomembne vidijo različne vire. To povzroča tudi konflikte med generacijami in naperjenost proti mladim.

Prav tako moramo za boljše razumevanje generacijske teorije ločevati tudi med kohorto in generacijo. V splošnem je kohorta skupina posameznikov, ki se od drugih loči glede na čas rojstva. Po drugi strani to isto velja tudi za generacijo, vendar se mora le-ta od ostalih, ki niso del te generacije, razlikovati tudi po določenih značilnostih. Pri določevanju generacij raziskovalci ne izhajajo iz let rojstva njihovih predstavnikov, ampak predvsem iz socialnih,

političnih ali ekonomskih dogodkov, sprememb v razpoložljivih virih, demografskih ali drugih družbenih karakteristik. Šele preko teh atributov naknadno pridemo do letnic rojstva predstavnikov posamezne generacije (Parry in Urwin, 2011, str. 82-84).

Pri primerjavi tako kohort kot tudi generacij moramo prav tako razumeti in ločevati učinke starosti ter učinke periode. Učinki starosti so spremembe pogledov, vrednot, odnosov in vedenja posameznikov, ki se spreminja z leti, ko se ti posamezniki starajo, rastejo in razvijajo, ne glede na to, kdaj so bili rojeni in kako so periode, v katerih so živeli, vplivale nanje. Učinki periode po drugi strani pa so učinki okolja na poglede, vrednote, odnose in vedenja posameznikov, ki jih moramo upoštevati pri definiranju posameznih generacij (Parry in Urwin, 2011; Rhodes, 1983).

Danes se posamezne generacije pogosto združujejo na podlagi let, v katerih so bili njihovi predstavniki rojeni, in se jim določajo posamezne oznake. Te oznake so se dodeljevale skozi neurejene postopke, ki so jih vodili novinarji, uredniki revij, oglaševalci in splošna javnost. Posledično danes ni nekega enotnega konsenza, predstavnike katerih letnikov se umešča v posamezno generacijo (Raphelson, 2014).

Danes je definiranih precej generacij, največ virov pa opisuje generacijo tradicionalistov (tiha generacija, zrela generacija), rojenih približno med letoma 1937 in 1945, 'baby boomer-je', rojene med letoma 1946 in 1964 oziroma med letoma 1940 in 1959, generacijo X, rojeno med letoma 1965 in 1984 oziroma med letoma 1960 in 1979, generacijo Y, rojeno med letoma 1985 in 2005 oziroma med letoma 1980 in 1994, ter generacijo Z, rojeno po letu 2005 (AMWA, 2012; Francis in Hoefel, 2018).

V nadaljevanju se bomo posvetili le generacijama Y in Z, ki sta natančneje opredeljeni v naslednjih podpoglavjih. Ti dve generaciji sta namreč predmet našega preučevanja, saj vključujeta mlade skladno z definicijo ZZSZ, ki smo jo izbrali kot referenčno za naše magistrsko delo.

2.2.1 Generacija Y

Generacijo Y ali generacijo milenijcev sestavljajo predstavniki, rojeni med letoma 1982 in 2005 (Eckleberry-Hunt in Tucciarone, 2011), med letoma 1977 in 1992 (Treuren in Anderson, 2010), med letoma 1981 in 1995 (EURES, 2023) oziroma med letoma 1980 in 2000 (Stein, 2023; PwC, 2011; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2020). Generacija Y je generacija, ki predstavlja vedno večji delež delovne sile in se po svojih karakteristikah precej razlikuje od generacij pred seboj (Eckleberry-Hunt in Tucciarone, 2011; Treuren in Anderson, 2010; PwC, 2011).

Predstavniki generacije Y naj bi leta 2020 globalno predstavljali približno polovico vse delovne sile. Kljub temu pa je povpraševanje po milenijski delovni sili, predvsem v delih sveta z nižjimi stopnjami rodnosti, precej visoko. Generacija Y bo preoblikovala delovna

okolja prihodnosti. Kulturo delovnih mest bodo sooblikovali s svojimi kariernimi pričakovanji, odnosom do dela in tudi s svojim poznavanjem tehnologije (PwC, 2011).

Glavno vlogo pri izoblikovanju generacije Y je imelo dejstvo, da je to prva generacija, ki je že odraščala s sodobno tehnologijo. Prav ta pa danes predstavlja izjemno pomembno poslovno orodje na številnih področjih (PwC, 2011). Prav tako je nanje močno vplivalo dejstvo, da so odraščali v obdobju gospodarske rasti, kar vpliva na njihove navade v primerjavi z generacijami, ki so odraščali v času večjih pomanjkanj (Francis in Hoefel, 2018).

Od prejšnjih generacij pa se generacija Y razlikuje tudi po svojem obnašanju. V primerjavi z generacijami pred njimi predstavniki generacije Y precej večji poudarek dajejo svojim osebnim potrebam napram skupnim organizacijskim ciljem. Odbijajo jih toge organizacijske strukture in nedostopnost informacij v le-teh. Pričakujejo hitro napredovanje, pestro in zanimivo kariero ter stalne povratne informacije in spodbude. Želijo si vodstvene stile in organizacijske strukture, ki v prvi vrsti med drugim tudi izpolnjujejo njihove potrebe. V kolikor njihove ambicije, želja po stalnem učenju in napredovanju proti vrhu organizacije ter druga pričakovanja niso izpolnjena, potrebujejo hitre in jasne povratne informacije s strani zaposlovalca, zakaj je tako. Želijo si delo, ki jih izpolnjuje. V znamki delodajalca iščejo podobne vrednote kot v potrošniških znamkah (PwC, 2011).

Predstavniki generacije Y so v povprečju manj lojalni svojim delovnim organizacijam v primerjavi s svojimi starejšimi sodelavci in pogosteje menjavajo delovna mesta – s ciljem lastnega kariernega napredovanja, ki pa ni vezano na organizacijo, v kateri trenutno delujejo, kakor je bilo značilno za predstavnike prejšnjih generacij (Eckleberry-Hunt in Tucciarone, 2011). Za generacijo Y je značilna manjša državljanska angažiranost in politična udeležba kot za katero koli predhodno generacijo (Stein, 2023). Predstavniki generacije Y so primerjalno s predhodnimi generacijami precej manj vpeti v politične in religijske organizacije. Prav tako je med predstavniki generacije Y delež poročenih posameznikov v primerjavi z generacijami pred njimi v istem starostnem obdobju najmanjši (generacija X, »baby boom« generacija in »tiha« generacija) (Pew Research Center, 2014, str. 4-6).

Predstavniki generacije Y po vsem svetu so si zaradi globalizacije, družbenih omrežij, izvoza zahodne kulture in hitro se spreminjajočega se okolja precej bolj podobni med seboj kot katera koli druga generacija pred njimi. Milenijci po hitrosti odraščanja zaostajajo za generacijami pred seboj, saj imajo daljše obdobje med najstništvom in odraslostjo, kar dokazujejo številni kazalniki (Stein, 2023).

2.2.2 Generacija Z

Generacijo Z sestavljajo posamezniki, rojeni med letoma 1997 in 2013 (Schroth, 2019), med letoma 1995 in 2012 (EURES, 2023), med letoma 1995 in 2010 (Francis in Hoefel, 2018)

oziroma med letoma 1990 in 1999 (Tulgan, 2019). Zanje se uporablja tudi izraz post-milenijska generacija (Schroth, 2019).

Generacija Z je v določenih pogledih precej podobna generaciji Y, vendar je med njihovimi predstavniki mogoče opaziti nove vzorce obnašanja, ki za generacijo Y niso značilni (Schroth, 2019). Predstavniki generacije Z so bodisi odrasli prehitro ali pa niso sploh nikoli zares odrasli. Že od rane mladosti so soočeni z veliko količino informacij – njihov dostop do podatkov, idej, slik in zvokov je bolj prost kot kadar koli prej. Hkrati pa so odraščali izolirani od zunanjega sveta z natrpanimi urniki in z veliko zaščite in usmerjanja s strani staršev, učiteljev in drugih, kar jih je pomembno zaznamovalo (Tulgan, 2019).

V primerjavi z generacijo Y je bila generacija Z že od majhnega v stiku ne le s tehnologijo, ampak tudi s spletom in socialnimi omrežji. V tem kontekstu ima ta generacija v povprečju boljšo sposobnost navzkrižnega povezovanja informacij z več virov ter boljšo sposobnost integracije virtualne in nevirtualne izkušnje (Francis in Hoefel, 2018).

Francis in Hoefel (2018) sta v svoji študiji ugotovili, da je skupna in ena pomembnejših lastnosti generacije Z iskanje resnice. Generacija Z ceni individualno izražanje in se izogiba označevanju ljudi z etiketami. Njeni predstavniki verjamejo v učinkovitost dialoga za reševanje konfliktov in splošno izboljšanje sveta, v katerem živijo. Sprejemajo drugačna mnenja. Odločitve sprejemajo na analitičen in hkrati pragmatičen način.

Predstavniki generacije Z imajo afiniteto do informacij, ki jih pridobijo na spletu, manjka pa jim sposobnost, da kritično presodijo te informacije (Shatto in Erwin, 2016). Prav tako imajo krajši razpon pozornosti v primerjavi z generacijo Y. Lažje sprejemajo informacije vizualnega tipa, zato se pri delu z njimi svetuje souporaba vizualnih pripomočkov (Hallowell in Ratey, 2011).

V primerjavi z generacijo Y so predstavniki generacije Z v povprečju bolj karierno usmerjeni (EURES, 2023).

2.3 Pričakovanja mladih na delovnem mestu

Delovne vrednote opredeljujejo, kaj posamezniki verjamejo, da je v osnovi prav ali narobe v delovnem okolju (Smola in Sutton, 2002). Delovne vrednote imajo pomemben vpliv na delovnih mestih – na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, delovno zavzetost (Gursoy in drugi, 2008) in splošni odnos do dela (Chu, 2007). Kakor so ugotovili Gursoy in drugi (2008), prav to prepričanje, da se generacijske razlike v vrednotah kažejo na delovnem mestu, tvori osnovo priljubljene domneve praktikov, da je treba različne generacije na delovnem mestu upravljati in voditi na različne načine. Pa vendar, če povzemamo raziskave na temo delovnih vrednot različnih generacij, le-te večinoma ne izključujejo učinkov starosti in učinkov periode, zato nam ne dajo zanesljivih podatkov (Parry in Urwin, 2011).

Za mlade na delovnem mestu je značilno, da so v primerjavi s starejšimi delojemalci precej manj vezani na organizacijo, v kateri so trenutno zaposleni. Na svojo kariero gledajo izven okvira organizacij, zato je pri njih v primerjavi s starejšimi zaposlenimi pogostejše tudi menjavanje delovnih mest (PwC, 2011; Eckleberry-Hunt in Tucciarone, 2011). Kakor smo navedli že v prejšnjih poglavjih, je v letnih anketah, ki jih PwC izvede med delovno silo, mogoče zaznati trend, da vse več zaposlenih namerava zapustiti organizacijo, v kateri so trenutno zaposleni (PwC, 2024).

Prav tako predstavniki generacije Y kot tudi predstavniki generacije Z pričakujejo takojšne in redne povratne informacije glede svojega dela in dosežkov (Shatto in Erwin, 2016). To je eden izmed pomembnejših dejavnikov za spodbujanje motivacije mladih zaposlenih. Pričakujejo, da bodo delovni procesi v čim večji meri digitalizirani, kar v veliki meri velja tudi za komunikacijo med deležniki (EURES, 2023). Predstavniki generacij Y in Z v primerjavi z generacijami pred seboj pogostejše sočasno opravljajo več aktivnosti (večopravnost, angl. multitasking) (Baša in drugi, 2023). Prav tako za predstavnike obeh generacij velja, da so zelo spretni s sodobno tehnologijo in da pričakujejo, da jim bo delodajalec za opravljanje dela zagotavljal primerno tehnično in programsko opremo (Baša in drugi, 2023; Lazányi in Bilan, 2017). Cenijo fleksibilen delovni čas, da lažje usklajujejo svoje zasebne obveznosti. Pričakujejo redno povratno informacijo glede njihovega dela (Baša in drugi, 2023).

Za generacijo Y je značilno, da je na delovnem mestu ciljno usmerjena, hkrati pa veliko težo daje ravnotežju med delovnim in zasebnim življenjem. V primeru nezadovoljstva s trenutno zaposlitvijo predstavniki generacije Y relativno hitro menjajo delovno mesto oziroma organizacijo (Baša in drugi, 2023; Vlacseková in Tóbiás Kosár, 2016). Motivira jih, ko morajo opravljati več nalog sočasno, vendar samo do točke, do katere čutijo, da to še zmorejo (Vlacseková in Tóbiás Kosár, 2016). Predstavniki generacije Y na delovnem mestu zahtevajo tri osnovne pogoje – neodvisnost, stalno strokovno izpopolnjevanje in občutek, da je njihovo delo smiselno, ima namen. Od delodajalca pričakujejo, da bo podpiral timsko delo in svojim zaposlenim dopuščal kreativnost (Baša in drugi, 2023).

Motivacijska orodja, ki so funkcionirala za prejšnje generacije, pa nujno niso uspešna pri motivaciji predstavnikov generacije Z. Le-te namreč motivirajo tudi svoboda in samoaktualizacija. Še bolj kot predstavniki generacije Y pričakujejo konstantno povratno informacijo in oceno svojega dela s strani nadrejenih. Od vseh generacij, trenutno prisotnih na trgu dela, ima prav generacija Z najvišja pričakovanja do svojih delodajalcev (Baša in drugi, 2023). Zaposlenim, predstavnikom generacije Z, so zelo pomembni odnosi na delovnem mestu, tako s sodelavci kot tudi z neposredno nadrejenimi. Odnosi med njimi niso nujno strogo profesionalni (Baša in drugi, 2023; Lazányi in Bilan, 2017).

3 PREDSTAVITEV PREUČEVANIH KONCEPTOV

V tem poglavju bomo natančneje opredelili štiri poglavitne koncepte, na katerih je osnovano to magistrsko delo. To so samoregulacija, čuječnost, motivacija in delovna zavzetost.

3.1 Samoregulacija

3.1.1 Definicija koncepta

Samoregulacija ali zavestni nadzor delovanja (Karoly, 1993) v svojem bistvu pomeni nadzor nad samim seboj (Bell, 2016). Je zmožnost posameznika, da kontrolira svoje obnašanje, čustva in misli s ciljem doseganja dolgoročnih ciljev. Samoregulacija je ena izmed komponent čustvene inteligence (Cuncic, 2023). Samoregulacija je lahko čisto biološka, na primer, ko trebušna slinavka uravnava (regulira) raven sladkorja v krvi. Na podoben način avtomatski živčni sistem izven našega zavedanja uravnava in uravnoveša številne avtomatske funkcije našega telesa, vključno z našimi čustvi in občutki. Prav tako uravnava naš samodejni (instiktivni) odziv na zaznane grožnje v okolju (Bell, 2016).

Samoregulacija vključuje vedenjske veščine za samoobvladovanje ob nepredvidljivih zunanjih dogodkih ter znanje in občutek za izvajanje veščine samoobvladovanja v ustreznih okoliščinah. Samoregulacija se nanaša na samogenerirane misli, občutke in dejanja, ki so načrtovana in prilagojena doseganju izbranih osebnih ciljev. Samoregulacija se nanaša na tiste procese, ki posamezniku omogočajo, da vodi svoje ciljno usmerjene dejavnosti skozi čas in skozi spreminjajoče se okoliščine. Pomeni prilagajanje razmišljanja, obnašanja in usmerjanja pozornosti z avtomatsko ali namerno uporabo specifičnih mehanizmov (Karoly, 1993).

Čustvena samoregulacija je sposobnost obvladovati svoja čustva. Pomeni lahko izogibanje impulzivnim čustvenim odzivom, ki bi lahko poslabšali določeno situacijo, ali pa na primer sposobnost razvedriti se, ko se ne počutimo najboljše. Posameznik, ki se dobro čustveno samoregulira, ima fleksibilen razpon čustvenih in vedenjskih odzivov, s katerimi se lahko bolje odzove na zahteve in dražljaje iz okolja, hkrati pa lahko omeji negativen vpliv dražljajev iz okolja na svoje počutje. Samoregulacijske sposobnosti in veščine imajo pozitiven vpliv na odpornost posameznika proti stresu ter drugim negativnim posledicam na posameznikovo zdravje in počutje (Bell, 2016). Motivacija za čustveno samoregulacijo je navadno doseči določen cilj ali pa družbeno sprejemljiv odziv na določen dražljaj iz okolice (Nolen-Hoeksema, 2012).

Iz socialno-kognitivne psihologije izhaja, da je samoregulacija interakcija osebnostnih, vedenjskih in okoljskih triadičnih procesov. Glavni samoregulacijski mehanizmi potekajo skozi tri glavne podfunkcije. Te vključujejo samonadzor lastnega vedenja, njegovih dejavnikov in učinkov, sodbo o posameznikovem vedenju glede na svoje standarde ter

okolščine in čustveno samoregulacijo. Samoregulacijski sistemi ne posredujejo le učinkov večine zunanjih vplivov, ampak tudi zagotavljajo osnovno podlago za namerno delovanje posameznika. Ljudje si oblikujejo prepričanja o tem, kaj zmorejo, in predvidijo posledice svojih bodočih dejanj, postavijo si cilje in načrtujejo možne ukrepe za doseganje zelenih rezultatov. Skozi proces samoregulacije se ljudje motivirajo in vodijo svoja dejanja v proaktivni smeri z namenom doseganja ciljev, ki si jih zastavijo (Bandura, 1991).

Če bi na človeško vedenje vplivali izključno zunanji dejavniki, bi ljudje nenehno spreminjali smer svojega obnašanja skladno s trenutnimi družbenimi vplivi. Imamo pa ljudje zmožnost samorefleksije in samoregulacije, kar nam omogoča kontrolo nad svojimi mislimi, občutki, motivacijo in dejanji. Posameznik do določene mere sam oblikuje standarde obnašanja, ki mu služijo kot smernice in motivatorji. Človekovo delovanje torej medsebojno uravnava samogenerirano delovanje in zunanji vplivi. Z izboljšanjem samoregulacije lahko posameznik postane manj labilen za zunanje vplive in lažje zasleduje svoje dolgoročne cilje (Bandura, 1991).

Zimmerman (2000) loči tri vrste samoregulacije. Vedenjska samoregulacija vključuje samoopazovanje in strateško prilagajanje procesov za doseganje uspešnosti (npr. metode učenja). Okoljska samoregulacija se nanaša na opazovanje in prilagajanje okoljskim pogojem. Prikrita samoregulacija pa vključuje spremljanje in prilagajanje kognitivnih in čustvenih stanj, kot je na primer sproščanje. Natančnost in doslednost posameznikovega nadzora nad viri samoregulacije neposredno vplivata na učinkovitost njegovih strateških prilagoditev in naravo njihovega prepričanja vase (Zimmerman, 2000).

S pomočjo samoregulacije si lahko posameznik, ko prejme nek dražljaj ali občutek iz okolja, vzame čas, da premisli, kako bo na to reagiral, da bo na ta način dosegel rezultat, skladen z njegovimi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter vrednotami. Posameznik, ki ima dobro razvite samoregulacijske sposobnosti, je bolj samozavesten in se lažje zoperstavi situacijam, ne da bi v njem vzbudile neprijetne občutke. Prav tako lažje na družbeno sprejemljiv način komunicira svoje občutke z okolico (Cuncic, 2023).

Pogoj za izboljšanje samoregulacije je zavedanje občutkov in odzivov na dejanja, da lahko le-te izboljšamo. Možen način za izboljšanje sposobnosti čustvene samoregulacije je psihosomatska terapija (Bell, 2016), prakticiranje čuječnosti in pa kognitivno preoblikovanje – to je spreminjanje miselnih vzorcev preko ponovne interpretacije situacije z namenom, da bi zavestno spremenili čustveni in vedenjski odziv na to situacijo (Cuncic, 2023).

Proces samoregulacije na delovnem mestu dobro ukoncepti teorija nadzora delovanja, ki je obrazložena spodaj.

Teorija nadzora delovanja (angl. action regulation theory) je metateorija regulacije oziroma nadzora ciljno usmerjenega vedenja v delovnem okolju (Frese in Zapf, 1994). V grobem ta teorija razlaga, kako zaposleni skozi kognitivne procese regulirajo svoje vedenje. Posamezni nadzori vedenja segajo od nezavednega in avtomatiziranega nadzora pa vse do zavestnega

mišljenja ter od mišičnega delovanja do miselnih procesov (Zacher, 2017). Akcija je v kontekstu teorije nadzora delovanja definirana kot ciljno usmerjeno vedenje (Hacker, 1985). Cilji pa so definirani kot miselno pričakovani in želeni rezultati, ki imajo motivacijski vpliv na posameznika, saj postavljajo idealne standarde vedenja in na ta način vplivajo na vedenje (Locke in Latham, 1990; Austin, 1996). Da bi začeli z akcijo, morajo posamezniki najprej predvideti idealno stanje (se pravi cilj) ter prepoznati neskladje med idelnim in svojim trenutnim stanjem oziroma rezultati. Prav tako pa teorija nadzora delovanja presega osnovno teorijo nadzora, saj posameznika razume kot aktivnega akterja, ki si s časom in z bogatejšimi izkušnjami postavlja vse zahtevnejše cilje in višje standarde oziroma cilje (Zacher in Frese, 2018). Skladno s teorijo je cilj rezultat delovanja in je dosežen skozi akcijo. Akcija je zaključena, ko je cilj dosežen in ni več neskladij med trenutnim in idealnim stanjem (Zacher, 2017). Čeprav niso vsi cilji zavestni in vse akcije zavestno regulirane, je pomembna značilnost akcije ta, da je njen cilj načeloma mogoče pripeljati do zavestnega (Locke in Latham, 2013). Teorija nadzora delovanja predpostavlja, da se delavci s svojimi akcijami, reakcijami in interakcijami z okoljem prilagajajo in izboljšujejo svojo kognitivno predstavo o okolju (Frese in Sabini, 1985). Teorija nadzora delovanja torej predpostavlja, da akcije prispevajo k razvoju psihološkega sistema posameznika (Zacher, 2017).

Teorija nadzora delovanja predpostavlja, da se akcije posameznika odvijajo skozi pet cikličnih faz: razvoj in izbira cilja, orientacija oziroma dokumentiranje okolja (dejansko stanje), planiranje, nadzor poteka delovanja in obdelava povratnih informacij. To je okvirni proces, ki se lahko med posamezniki in med posameznimi akcijami nekoliko razlikuje. Kdaj je namreč treba preskočiti določene korake, le-te ponoviti ali pa jih izmenično ponavljati v odvisnosti od različnih dejavnikov. Obdelava povratnih informacij lahko privede do nadaljnjega razvoja ciljev, izbire drugih ciljev ali izključitve ciljev (Frese in Zapf, 1994).

V prvi fazi nadzora delovanja zaposleni razvijajo in izbirajo cilje, ki jih bodo zasledovali. Te cilje si lahko zastavijo sami ali pa jim jih določijo drugi (npr. nadrejeni). Naloge, ki jih zaposlenemu določi drugi, zaposleni redefinira in jih spremeni v svoje osebne cilje (Hackman, 1970). Cilji so lahko zavestni ali podzavestni. Mogoče je tudi, da organizacijsko okolje podzavestno sproži akcije zaposlenih (Latham, 2012). Cilji so strukturirani hierarhično. Doseganje ciljev nižjega razreda lahko prispeva k doseganju ciljev višjega reda. Prav tako lahko doseganje ciljev višjega reda hkrati izpolni ali pomaga izpolniti cilje nižjega reda. Cilji imajo lahko več podciljev, ki imajo lahko svoje podcilje. Vsak cilj je povezan s ciklično akcijsko enoto s petimi fazami nadzora delovanja (Locke in Latham, 2002).

Druga faza nadzora delovanja (orientacija oziroma dokumentiranje okolja) zajema iskanje ciljno relevantnih informacij v lastnem spominu in v svojem objektivnem fizičnem in družbenem okolju (Frese in Zapf, 1994). Tudi ta proces je lahko zavesten ali podzavesten. Iskanje, prepoznavanje in razumevanje ustreznih informacij je odvisno od individualnih (npr. izkušnje) in kontekstualnih dejavnikov (npr. dostopnost informacij). Te informacije posameznikom pomagajo oceniti verjetnost izpolnitve cilja in pomagajo pri koordinaciji ciljev (Hacker, 2003).

V tretji fazi, fazi planiranja, posamezniki razvijajo in izbirajo plane. Plani so mentalne simulacije vedenjskih korakov, ki privedejo do zaželenega cilja. Lahko so bolj ali manj detajlni in strukturirani. Plan je lahko tudi seznam podciljev (Locke in Latham, 2002).

V fazi nadzora poteka delovanja posamezniki primejajo cilje, plane in dejansko izvedbo ciljno usmerjenega vedenja. Med izvedbo so zaposleni lahko podvrženi nepričakovanim oviram in omejitvam ali pa se jim pojavijo nove priložnosti, zato morajo stalno prilagajati svoje cilje in plane in učinkovito upravljati delovanje glede na omejen časovni okvir in dane resurse (Frese in Zapf, 1994).

V zadnji fazi posamezniki obdelajo povratne informacije, ki jim lahko signalizirajo, ali je bil cilj dosežen ali ne in ali ga bo morda treba preoblikovati ali opustiti (Haase in drugi, 2013). Povratne informacije so lahko interne (jih generira posameznik sam) ali pa zunanje (npr. jih poda vodja, sodelavec, družinski član, ...) (Bandura, 2001).

Frese in Zapf (1994) opisujeta štiri ravni nadzora delovanja: senzomotorično raven (raven spretnosti), raven fleksibilnih akcijskih vzorcev, intelektualno ali zavestno raven ter raven metakognitivne hevrstike. Te nivoje lahko razvrstimo od nezavednih in avtomatiziranih do zavednih intelektualnih procesov. Nadzor delovanja na nižjih nivojih hierarhije je bolj značilen za določeno situacijo in zahteva manj kognitivnega napora. Zaporedja akcij na nižjih ravneh se lahko v določeni meri sprožajo in regulirajo z višjih ravni nadzora delovanja. Rezultat na nižjih ravneh lahko vpliva na spremembe na višjih ravneh (Frese in Zapf, 1994). S časom in pridobljenimi izkušnjami se lahko iste akcije premaknejo na nižjo raven, saj zanje ni več potrebnega toliko kognitivnega napora in pozornosti – postanejo značilne za neko situacijo. Nasprotno, ko mora posameznik bolje razumeti določeno akcijo, se lahko nadzor delovanja premakne na višji intelektualni nivo (Lord in Levy, 1994).

Na senzomotorični ravni posamezniki nadzorujejo avtomatizirane vzorce premikanja in kognitivne rutine (npr. rutinska vožnja avtomobila). Ti procesi navadno niso povezani s samostojnimi cilji, ampak jih običajno sprožijo procesi nadzora na višjih ravneh (Zacher, 2017).

Na ravni fleksibilnih vzorcev delovanja se dogajajo zavestne ali polzavestne akcije na podlagi avtomatiziranih shem ali skript (npr. izvedba rutinskega zdravniškega pregleda). Na tej ravni zaposleni rutinsko obdelujejo informacije iz okolja skladno z uveljavljenimi pravili (Zacher, 2017).

Na intelektualni ravni zaposleni zavestno regulirajo nove in kompleksne akcije. To vključuje razvoj in izbiro novih zahtevnih ciljev oziroma izzivov in podrobne akcijske načrte. Obdelava povratnih informacij na tej ravni prav tako zahteva analizo in vrednotenje novih kompleksnih informacij (Zacher, 2017).

Raven metakognitivne hevristike zavzema uporabo bolj abstraktnih predlog, strategij in hevristike (to je raziskovanje s pridobivanjem novih spoznanj) za nadzor akcij (Frese in Zapf, 1994).

Poglavitni koncept teorije nadzora delovanja je ideja o dokončanju nalog in akcij. To od zaposlenih zahteva, da uravnavajo svoje delovanje skozi vseh pet faz in na vseh ravneh nadzora delovanja, ki jih predpostavlja teorija nadzora delovanja (Hacker, 1986).

S časom in izkušnjami zaposleni razvijejo akcijsko orientirane miselne modele, ki vključujejo kognitivne predstave glede vhodnih pogojev, ciljev, načrtov, rezultatov akcij in znanja glede omejitev pri opravljanju dejanj na različnih hierarhičnih ravneh regulacije dejanj. Akcijsko regulirani miselni modeli zaposlene vodijo do zaključitve zaporedja akcij. Natančnost in podrobnost teh modelov določata učinkovitost in uspešnost regulacije dejanj (Frese in Zapf, 1994).

3.1.2 Merjenje samoregulacije

Za merjenje samoregulacije je bila razvita anketa BRIEF-A (angl. Behaviour Rating Inventory of Executive Function – Adult Version, v prevodu ocena vedenja za izvršilne funkcije – verzija za odrasle, v nadaljevanju BRIEF-A). Sestavljena je na način, da ocenjuje devet komponent samoregulacije, ki so razdeljene v dve skupini: vedenjsko samoregulacijo (sposobnost posameznika, da nadzira svoje misli, obnašanja in čustva) in metakognicijo (sposobnost posameznika za reševanje težav, načrtovanje, planiranje in pomnjenje korakov za izvedbo teh rešitev ter spremljanje uspešnosti pri reševanju te težave). Komponente samoregulacije so torej naslednje (Roth in drugi, 2005):

- vedenjska samoregulacija:
- ohranjanje čustvenega nadzora,
- zmožnost izogibati se impulzivnim in neprimernim ravnanjem,
- biti prilagodljiv pri reševanju težav in po potrebi spremeniti smer delovanja,
- zavedanje, kako posameznikovo vedenje vpliva na ostale,
- metakognicija:
- sposobnost samoiniciativno začeti neko nalogo ali dejavnost,
- vzdrževanje delovnega spomina (sposobnost izvajanja večstopenjskega postopka in sledenja kompleksnim navodilom),
- načrtovanje in organiziranje za premagovanje ovir,
- spremljanje uspehov in neuspehov,
- organiziranje lastnih sredstev in okolja.

Anketiranci so postavljeni pred trditve, izpeljane iz zgornjih komponent, odgovoriti pa morajo, kako pogosto to velja zanje (Roth in drugi, 2005).

Pri preverjanju sposobnosti za samoregulacijo anketirancev v tem magistrskem delu bomo vprašanja osnovali na devetih komponentah samoregulacije, na katerih je baziran tudi vprašalnik BRIEF-A. Potem bomo lahko primerjali rezultate več anketirancev.

3.2 Čuječnost

3.2.1 Definicija koncepta

Koncept čuječnosti je izmuzljiv, a kljub temu eden izmed osrednjih vidikov budizma. Izraz čuječnost izvira iz palijskega jezika, v katerem je poučeval Buda) in v dobesednem prevodu pomeni zavest, pozornost in spominjanje. Spominjanje v smislu zavedanja pomena čuječnosti in stalnega opominjanja k uporabi te prakse. Namen čuječnosti v njenem prvotnem pomenu je odpraviti nepotrebno trpljenje s kultiviranjem vpogleda v delovanje uma in narave materialnega sveta (Siegel in drugi, 2009, str. 18-19). Ko je čuječnost ponotranjila psihoterapija, se je pomen čuječnosti širil in oddaljeval od svojih korenin. S tem so poleg starodavnih atributov čuječnosti (zavedanja, pozornosti in spominjanja) pomembni postali tudi drugi atributi, predvsem neobsojanje, sprejemanje in sočutje (Siegel in drugi, 2009, str. 19-20).

Jon Kabat-Zinn je pionir terapevtske uporabe čuječnosti (Siegel in drugi, 2009, str. 19). Kabat-Zinn (2003, str. 73-75) čuječnost definira kot stanje zavedanja, ki ga dosežemo z namerno pozornostjo v sedanjem trenutku, brez obsojanja odvijanja izkušenj iz trenutka v trenutek. Bishop in drugi (2004, str. 71) so čuječnost razumevali kot samoregulacijo pozornosti z ohranjanjem trenutne izkušnje, kar omogoča povečano prepoznavanje mentalnih dogodkov v sedanjem trenutku z radovednostjo, odprtostjo in sprejemanjem. Po Bishopu in drugih (2004) sta glavni komponenti čuječnosti pozornost in odnos oziroma naravnost (čustvene lastnosti, kot so odprtost, radovednost, neobsojanje ...). Shapiro in drugi (2006) so k tema dvama komponentama dodali še tretjo – namero za prakticiranje čuječnosti. V novejši definiciji pa čuječnost specificirajo tudi kot razvijanje samozavedanja (angl. self-awareness), samoregulacije in preseganje samega sebe (samotranscendentnost, angl. self-transcendence).

Čuječnost je praksa vzdrževanja neobsojajočega stanja povečanega ali popolnega zavedanja svojih misli, čustev ali izkušenj s trenutka v trenutek (Merriam-Webster). Čuječnost je zavedanje, ki izhaja iz načrtne pozornosti v sedanjem trenutku, popolnoma brez obsojanja (Harold, 2023). Je zavedanje lastnega doživljanja s sprejemanjem, odprtostjo in radovednostjo (Društvo za razvijanje čuječnosti, 2023; Kabat-Zinn, 2015, str. 1481-1482). Čuječnost je neprekinjeno zavedanje od trenutka do trenutka, ki ga dosežemo s specifičnim posvečanjem pozornosti v sedanjem trenutku – brez odzivanja in obsojanja ter čim bolj odkritosrčno (Kabat-Zinn, 2015, str. 1481). Je nepresojajoče zavedanje dogajanja v sedanjem trenutku, ki vključuje tako notranje (misli, čustva) kot zunanje dogajanje (Kabat-Zinn, 2003, str. 73-74).

Čuječnost lahko predstavlja stanje ali lastnost posameznika. Stanje čuječnosti je časovno omejeno obdobje, v katerem se posameznik zaveda svojih misli in občutkov in ki ga je sposoben vzdrževati kljub notranjim in zunanjim motnjam. Čuječnost kot lastnost posameznika pa je splošna sposobnost, da lahko posameznik, ko si tega želi, stopi v stanje čuječe perspektive, v katerem prepozna mišljenje in razmišljanje drugih, to sprejema brez obsojanja in je popolnoma osredotočen na sedanji trenutek (Medvedev in drugi, 2017, str. 1-2). Čuječnost kot lastnost posameznika lahko zanesljivo ocenimo preko številnih samoocenjevalnih vprašalnikov. Posamezniki z višjo kapaciteto za čuječnost (to je čuječnost kot lastnost) stanja čuječnosti doživljajo bolj intenzivno, pogostejše in za daljša časovna obdobja (Hülsheger in drugi, 2013, str. 311-312). Za potrebe naše raziskave v drugem delu tega magistrskega dela bomo čuječnost uporabljali kot lastnost posameznika.

Že samo zavedanje za posameznika predstavlja močno orodje. Pozornost, to je osredotočeno zavedanje, pa je še močnejše orodje. Že samo zavedanje in pozornost, ki sta glavna elementa čuječnosti, posamezniku omogočata zavedanje dogajanja znotraj in okoli njega, kar je predpogoj za osvobajanje od duševnih stisk in težkih čustev (Singh in drugi, 2003). Posameznik, ki razvija svojo čuječnost, skozi introspekcijo dosega razširjeno stanje zavedanja, kar se kaže v spremembi dožemanja in vedenja tega posameznika. Ima boljšo sposobnost ohranjanja notranje umirjenosti v zunanjem nemirnem svetu (Balas Rant, 2019, str. 242-247).

Konstrukta čuječnosti in samoregulacije sta medsebojno prepletena (Dorjee, 2016). Po eni strani je samoregulacija pozornosti in misli ena izmed pomembnih komponent čuječnosti (Bishop, 2004), po drugi strani pa čustvene samoregulacije avtorji ne obravnavajo kakor komponente čuječnosti. Vedenjska samoregulacija se izboljšuje z izboljševanjem čuječnosti (Glomb in drugi, 2011; Good in drugi, 2016). Posameznik, ki ima določene vrednote in sledi izbranim ciljem, torej se samoregulira, se pri zasledovanju svojih vrednot in ciljev lahko znajde v težkih situacijah vsesplošnega dvoma, tesnobe, bolečin in muk. Te izkušnje lahko vodijo v težnjo po izogibanju na način, da se posameznik spusti na nižje nivoje samoregulacije. Dobro čuječ posameznik zazna to težnjo po izogibanju višjim nivojem samoregulacije in sprejme breme zasledovanja višjih vrednot in ciljev. Čuječnost torej omogoča višje nivoje samoregulacije (Hauke, 2005).

3.2.2 Merjenje čuječnosti

Čuječnost najpogostejše merimo preko samoocenjevalnih vprašalnikov. Tak način merjenja ima dve pomembni slabosti – tovrstni vprašalniki se nanašajo na sposobnost anketirancev, da prikličejo pretekle dogodke in občutke, kar nikoli ne more biti popolnoma zanesljivo, prav tako pa so odvisni od iskrenosti anketirancev pri odgovarjanju na vprašanja. Kljub temu se je za merjenje čuječnosti razvilo precej lestvic in vprašalnikov.

Najpogostejše uporabljena je Lestvica čuječe pozornosti in zavedanja (angl. Mindful Attention Awareness Scale, v nadaljevanju MAAS), ki sta jo v letu 2003 razvila Brown in

Ryan (Ackerman, 2024). Lestvica MAAS ocenjuje razlike v pogostosti čuječih stanj posameznika. MAAS se osredotoča predvsem na dve lastnosti čuječnosti, in sicer na pozornost in zavedanje, in ne v tolikšni meri na lastnosti, kot so sprejemanje, zaupanje, empatija, hvaležnost, ter na druge koncepte, ki so prav tako povezani s čuječnostjo. MAAS kot osnovni koncept čuječnosti predpostavlja na sedanji trenutek osredotočeno pozornost oziroma zavedanje. MAAS sestavlja 15 vprašanj, na katere anketiranci odgovarjajo s pomočjo 6-stopenjske Likertove lestvice. Vprašanja je več strokovnjakov in anketirancev preizkusilo in prilagodilo na način, da jih razume povprečna odrasla oseba, kar povečuje zanesljivost vprašalnika (Brown in Ryan, 2003). Vprašalnik MAAS, preveden v slovenščino, se nahaja v prilogi 1 tega magistrskega dela.

Prav tako pogosto uporabljeno orodje za merjenje čuječnosti je tudi posodobljena Lestvica kognitivne in afektivne čuječnosti (angl. Cognitive and Affective Mindfulness Scale – Revised, v nadaljevanju CAMS-R). To je posodobljena lestvica, ki izhaja iz Lestvice kognitivne in afektivne čuječnosti (angl. Cognitive and Affective Mindfulness, CAMS), ki je bila razvita kot eden izmed prvih samoocenjevalnih vprašalnikov za čuječnost. Prvotna lestvica CAMS je bila sestavljena iz 18 vprašanj, postavljenih na način, da jih razume tudi anketiranec, ki ni seznanjen s konstruktom čuječnosti. Vendar pa so avtorji lestvice CAMS-R (trije izmed njih so tudi avtorji prvotne analize CAMS) želeli nasloviti pomanjkljivosti prvotne analize in tako ustvarili posodobljeno orodje CAMS-R. Za razliko od lestvice MAAS CAMS-R poleg pozornosti in zavedanja ocenjuje tudi sprejemanje in neobsojanje (oboje je del komponente sprejemanja), posledično ta bolj zanesljivo oceni čuječnost anketirancev na zelo strnjen način. Vprašalnik je sestavljen iz štirih komponent (pozornost, osredotočenost, zavedanje in sprejemanje oziroma neobsojanje), iz katerih so izpeljane trditve, na katere respondenti odgovarjajo po Likertovi lestvici. Vprašalnik CAMS-R se nahaja v prilogi 2 k temu magistrskemu delu (Feldman in drugi, 2007).

Vprašalnika MAAS in CAMS-R sta bila glavna osnova za preverjanje čuječnosti anketirancev v tej raziskavi.

3.3 Motivacija

3.3.1 Definicija koncepta

Pojem motivacije je teoretično prvi globlje razdelal Maslow (1943), ki je svojo motivacijsko teorijo predstavil skozi hierarhijo potreb. Dlje časa je posamezna skupina potreb zavrnjena, bolj motiviran naj bi posameznik bil, da jih izpolni (Maslow, 1954). Višje potrebe postajajo vedno bolj psihološke in dolgoročne za razliko od nižjih, ki so bolj fiziološke in kratkoročne narave in bolj neposredno povezane s preživetjem (Maslow, 1943).

Po Maslowu je motivacijo raziskovalo vedno več akademikov, ki so razvijali nove teorije motivacije oziroma nadgrajevali obstoječe. Spodaj navajamo nekaj definicij in motivacijskih

teorij, ki nam bodo v pomoč pri proučevanju povezav med koncepti v nadaljevanju tega magistrskega dela.

Motivacija je proces, ki sproži, vzdržuje in vodi ciljno usmerjena vedenja. Posamezniku omogoči doseganje zastavljenih ali ponotranjenih (podzavestnih) ciljev. Motivacijo sestavljajo tri glavne komponente: aktivacija (odločitev za začetek vedenja), vztrajnost (nenehno prizadevanje za doseg cilja) in intenzivnost (koncentracija in moč pri zasledovanju cilja) (Cherry, 2023). Motivacija predstavlja silnice, ki povzročajo, da se posameznik obnaša na specifičen način, usmerjen k doseganju ciljev (Slocum in Hellriegel, 2007).

Teorija samoodločenosti (angl. self-determination theory) je teoretičen okvir za razlago motivacije. Temelji na predpostavki, da so posamezniki že sami po sebi motivirani za razvijanje svojih interesov in veščin za povezovanje in prispevek drugim ljudem ter za razvoj svojega polnega potenciala. Za razumevanje teorije samoodločenosti moramo ločevati med intrinzično in ekstrinzično motivacijo. Intrinzično motivacijo imajo posamezniki, ko določeno stvar počnejo, ker se jim zdi zanimiva in jim prinaša zadovoljstvo. Po drugi strani pa ekstrinzična motivacija vodi k izpolnjevanju neke aktivnosti, ker ta vodi do nekega zunanjega rezultata (npr. napredovanje) (Ryan in Deci, 2000).

Prav tako razlikujemo avtonomno in kontrolirano motivacijo. Avtonomna motivacija pomeni delovanje z občutkom volje in izbire na višji ravni refleksije. Kontrolirana motivacija pa izhaja iz tega, da posameznik nekaj izvaja pod pritiskom, z občutkom, da to mora narediti. Uporaba zunanjih nagrad, primeroma, sproži kontrolirano motivacijo. Tako avtonomna kot tudi kontrolirana motivacija sta namerni in predstavljata antipod amotivaciji. Medtem ko je intrinzična motivacija vedno avtonomna, je ekstrinzična motivacija lahko avtonomna ali kontrolirana (Gagné in Deci, 2005).

Ponotranjanje ali internalizacija je proces, skozi katerega posamezniki vrednote, stališča in regulacijske strukture ponotranjajo v notranjo regulacijo in tako s časom ne potrebujejo več prisotnosti zunanje regulacije. Teorija samoodločenosti trdi, da bolj kot je regulacija ponotranjena (tj. samoregulacija), bolj avtonomno bo nadaljnje ekstrinzično motivirano vedenje. Po teoriji samoodločenosti je ponotranjanje krovni proces treh različnih podprocesov: introjekcije (nezavednega prevzemanja idej ali stališč drugih), identifikacije in integracije (Gagné in Deci, 2005).

Prva stopnja je introjirana regulacija. Gre za tip regulacije, kjer se zdi, kot da regulacija kontrolira osebo in ne obratno (npr. negovalke delajo, da se počutijo vredne). Avtonomna ekstrinzična motivacija od posameznikov zahteva, da se identificirajo z aktivnostmi, ki privedejo do njihovih ciljev. To privede do identificirane regulacije, ki daje posameznikom več svobode in volje, saj je tako njihovo vedenje bolj skladno z njihovimi osebnimi cilji in identiteto (npr. negovalke pomagajo pacientom tudi, če določene aktivnosti niso same po sebi zanje zanimive, ker želijo pomagati). Najbolj popoln tip ponotranjenja, kjer je

ekstrinzična motivacija popolnoma avtonomna in prostovoljna, vključuje integracijo regulacije z drugimi vidiki sebe – opredelitve, interesi in vrednote. Z integrirano regulacijo imajo posamezniki občutek, da je njihovo vedenje del tega, kdo so, in da izhaja iz samega sebe – je popolnoma samoodločeno (npr. negovalke svoj poklic dojemajo kot svojo identiteto in delujejo na načine, skladne s skrbjo za ljudi na splošno, ter začnejo ceniti pomen opravljanja nezanimivih dejavnosti). Integrirana regulacija je izmed ekstrinzičnih motivacij najbližje intrinzični motivaciji, oboje pa spada v okvir avtonomne motivacije (Gagné in Deci, 2005).

Teorija samoodločenosti predstavi model ponotranjanja skozi tipe regulacije glede na stopnjo, do katere posameznik integrira regulacijo. Teorija tako predpostavlja, da lahko posamezniki popolnoma integrirajo novo regulacijo. Teorija samoodločenosti predpostavlja kontinuum samoodločenosti, ki se razteza od amotivacije do intrinzične motivacije. Kontinuum je dobro razviden iz sheme na sliki 1 (Gagné in Deci, 2005).

Slika 1: Shema poteka kontinuum od amotivacije do intrinzične motivacije

amotivacija	ekstrinzična motivacija				intrinzična motivacija
	zunanja regulacija	introjirana regulacija	identificirana regulacija	integrirana regulacija	
ni namerne regulacije	regulacija z nagrado oziroma kaznijo	lastna vrednost in ego bazira na opravljanju nalog	pomembnost ciljev, vrednot in regulacije	skladnost ciljev in vrednot z regulacijo	zanimanje in uživanje v opravljanju naloge
pomanjkanje motivacije	kontrolirana motivacija	delno kontrolirana motivacija	delno avtonomna motivacija	avtonomna motivacija	inherentno avtonomna motivacija

Vir: prirejeno po Gagné in Deci (2005).

3.3.2 Merjenje motivacije

Motivacija je psihološki konstrukt, ki ga ne moremo meriti neposredno. Raziskovalci motivacijo najpogosteje merijo na podlagi opaznih kognitivnih (npr. priklic, zaznavanje), čustvenih (npr. subjektivna izkušnja), vedenjskih (npr. uspešnost) in fizioloških (npr. aktivacija možganov) odzivov z uporabo samoocenjevalnih vprašalnikov (Souders, 2024; Touré-Tillery in Fishbach, 2014). Motivacijo merimo primerjalno, relativno, na primer glede na pretekle nivoje motivacije, glede na želene cilje, med posamezniki ... Mora pa biti empirični raziskovalec še posebej pozoren pri merjenju motivacije. Primeroma, za posameznika, ki določeno nalogo opravlja počasi, lahko velja: (1) da ima nizko motivacijo zaključiti to nalogo (motivacija, osredotočena na dosego cilja), (2) da ima visoko motivacijo za dobro opravljanje te naloge in da v tem uživa (notranja motivacija), (3) da ima visoko

motivacijo, da nalogo opravi pravilno in s pravimi sredstvi (motivacija, osredotočena na sredstva ali motivacija, osredotočena na proces). Motivacijo lahko merimo preko kognitivnih in čustvenih kazalnikov ali preko vedenjskih kazalnikov, vsekakor pa je način merjenja odvisen tudi od vrste motivacije, ki jo merimo (Touré-Tillery in Fishbach, 2014).

Najosnovnejši način merjenja motivacije je, da posameznika enostavno vprašamo, kako motiviran je. Ta princip pa je omejen na zavedanje posameznikov glede svojih psiholoških stanj, nanj pa lahko vplivajo pomisleki glede družbene zaželenosti (Touré-Tillery in Fishbach, 2014). Temu se lahko do določene mere izognemo z anonimnimi vprašalniki in indirektnimi vprašanji, ki nam povedo več o motiviranosti posameznika.

Motivacijo za doseg določenega cilja lahko merimo tudi s stopnjo, do katere so koncepti, ki so povezani s ciljem, dostopni v spominu. Večja kot je motivacija za zasledovanje oziroma doseganje cilja, večja je verjetnost, da si posamezniki zapomnijo, opazijo ali prepoznajo koncepte, povezane s tem ciljem (Touré-Tillery in Fishbach, 2014, str. 330-331). Motivacijo lahko merimo s stopnjo, do katere je predmet, ki je pomemben za doseg cilja, ocenjen pozitivno z uporabo eksplicitnih meril (npr. pripravljenost plačati, vseeček na družbenih omrežjih) (Touré-Tillery in Fishbach, 2014, str. 330-331) ali implicitnih meril, kot sta evalvacijska pripravljalna naloga (angl. evaluative priming task) (Fazio in drugi, 1986) ali implicitni test asociacij (Greenwald in drugi, 1998). Z uporabo evalvacijske pripravljalne naloge sta Ferguson in Bargh (2004) pokazala, da so se sodelujoči v raziskavi z neizpolnjenimi cilji prej odzvali na pozitivne kot negativne pridevnike besedam, povezanim z doseganjem cilja.

Effekt razvrednotenja je razvrednotenje nasprotujočih si konstruktov, ki tekmujejo s ciljem ali ga ovirajo, kar prav tako lahko služi kot merilo motivacije. Primeroma, Brendl, Markman in Messner (2003) so dokazali, da lačni potrošniki (tisti z aktivnim ciljem hranjenja) slabše ocenjujejo produkte, ki zadovoljujejo nepovezane cilje (npr. šampon), v primerjavi s kupci, ki v danem trenutku nimajo aktivnega cilja hranjenja.

Če povzamemo, številne študije dokazujejo, da so motivirani posamezniki manj dovzetni za motnje iz okolja in bolj osredotočeni na doseganje zastavljenih ciljev. S tem si lahko pomagamo pri anketi v empiričnem delu pričujočega magistrskega dela, kjer bomo za merjenje motivacije uporabili (tudi) vprašanja glede osredotočenosti pri opravljanju delovnih nalog in motenj pri le-tem.

3.4 Delovna zavzetost

3.4.1 Predstavitev koncepta delovne zavzetosti

Pojem delovna zavzetost se je izblikoval v poslovnem svetu. Prvič naj bi bil uporabljen v 90. letih prejšnjega stoletja s strani globalne svetovalne in raziskovalne družbe na področju

managamenta ter delovnega okolja. Prvi, ki je delovno zavzetost začel preučevati z znanstvenega vidika, je bil William A. Kahn (Schaufeli, 2012).

Kljub obstoju različnih definicij delovne zavzetosti je delovna zavzetost najpogosteje poimenovana kot: (1) predanost organizaciji, ki jo opredeljujeta afektivna (čustvena) predanost in konstatna predanost (tj. želja ostati v organizaciji) ter (2) obnašanje, ki pozitivno vpliva na delovanje organizacije. Prav tako večina definicij vključuje vedenjsko-energijsko, čustveno in kognitivno komponento (Schaufeli, 2012).

Kahn (1990) zavzetost posameznika na delovnem mestu definira kot stopnjo koriščenja potenciala zaposlenih v organizaciji. Delovno zavzeti posamezniki so v delo vpeti fizično, kognitivno in čustveno. Nezavzeti posamezniki pa se fizično, kognitivno in čustveno oddaljijo od svojega dela. Kahn trdi, da zavzeti zaposleni v delo vlagajo več truda, saj se z delom identificirajo, kar se pozitivno odraža tako na nivoju posameznih zaposlenih (osebna rast in razvoj) kot tudi na organizacijskem nivoju (uspešnost organizacije). Kahn prav tako delovno zavzetost pri delu opisuje kakor simultano uporabo in izražanje sebe v svoji najboljši preobleki skozi naloge, povezane z delom, ter aktivno in celostno opravljanje teh nalog. Posamezniki imajo več dimenzij sebe, ki jih uporabljajo glede na zunanje okoliščine. Uporaba svojih najboljših dimenzij in energije pri fizičnih, kognitivnih in čustvenih procesih pri delu je značilna za delovno zavzete posameznike (Kahn, 1990).

Nasprotno je delovna nezavzetost posameznika simultano umikanje posameznika od svojega najboljšega jaza in obnašanje, ki spodbuja pomanjkanje osebnih povezav, fizična, kognitivna in čustvena odsotnost ter pasivno opravljanje delovnih nalog. Osebna nezavzetost posameznika je odmikanje od svoje vloge v organizaciji (Kahn, 1990, str. 700-701).

Delovna zavzetost naj bi predstavljala antipod izgorelosti pri delu. Je pozitivno, izpopolnjujoče stanje uma v povezavi z delom, ki ga lahko definiramo z istimi tremi dimenzijami kakor izgorelost, le da je v tem primeru njihovo stanje pozitivno – visoka raven energije (namesto izčrpanosti), močna vključenost (namesto cinizma) in občutek učinkovitosti (namesto občutka neučinkovitosti) (Maslach in Leiter, 1997).

Zavzetost pri delu je pozitivno, izpolnjujoče duševno stanje, ki ga lahko opišemo z vitalnostjo, predanostjo in angažiranostjo. Za vitalnost sta značilni visoka raven energije in duševne odpornosti, pripravljenost vlagati trud v delo, tudi v primeru težav. Predanost se nanaša na močno vpetost v delo in doživljanje občutkov navdušenja, navdiha in ponosa. Za angažiranost je značilno, da je posameznik osredotočen in zatopljen v svoje delo ter da mu med delom čas hitro mineva (Schaufeli in Bakker, 2010, str. 11-15).

Delovni viri so najpomembnejši dejavnik delovne zavzetosti. Skladno s teorijo delovnih zahtev in delovnih virov imajo delovni viri motivacijski potencial, saj pomagajo: (1) zmanjšati vpliv energijsko potratnih delovnih zahtev, (2) dosežati z delom povezane cilje in (3) pri učenju in osebni rasti. Delovni viri so primeroma podpora sodelavcev in nadrejenih, avtonomija pri delu, ustrezne povratne informacije, ponujene priložnosti itd. Posledično so

zaposleni, ki imajo na voljo več delovnih virov, navadno bolj delovno zavzeti. Delovni viri so še posebej pomembni, ko postajajo delovne zahteve vedno težje. Delovna zavzetost posameznikov je navadno najvišja ravno takrat, ko so zahteve visoke, hkrati pa imajo zaposleni na voljo dovolj delovnih virov. Ko so posameznikom na voljo zadostni delovni viri, so lahko kos kompleksnim delovnim zahtevam. So pa za napovedovanje delovne zavzetosti po teoriji delovnih zahtev in delovnih virov pomembni tudi osebni viri. Ti se nanašajo na prepričanja posameznikov o tem, koliko nadzora imajo nad svojim okoljem (npr. optimizem, učinkovitost, samozavest) (Bakker in Demerouti, 2017).

Teorija ohranjanja resursov (angl. conservation of resources theory) predstavlja okvir za razlago stresnih situacij. Osnovno načelo tega modela je, da posamezniki stremijo k ohranjanju, zaščiti in izoblikovanju resursov in da kot grožnjo dojemajo potencialno ali dejansko izgubo teh virov. Stres je v okviru tega modela definiran kakor: (1) grožnja za neto izgubo resursov, (2) neto izguba resursov ali (3) premalo pridobljenih resursov glede na investirane resurse. Resursi so opredeljeni kot tisti predmeti, osebne lastnosti, stanja in energije, ki jih posameznik ceni ali ki služijo kot sredstvo za doseganje novih resursov. Viri imajo za posameznika tako instrumentalno vrednost kot tudi simbolično vrednost, saj pomagajo opredeliti, kdo posameznik je. Teorija ohranjanja resursov predvideva, da so posamezniki, ko so izpostavljeni stresnim situacijam, nagnjeni k minimizaciji neto izgube resursov. V obdobju, ko posamezniki niso izpostavljeni stresorjem, pa le-ti skladno z modelom stremijo k ustvarjanju presežka resursov za prihodnje možne izgube (Hobfoll, 1989).

Teorija je pogosto aplicirana v različne delovne situacije. Ko je raven energije zaposlenih nizka zaradi čustveno obremenjujočih dogodkov, povezanih z delom, lahko psihološki obrambni mehanizmi zaposlenih popustijo. To lahko vodi do negativnih posledic, kot sta izgorelost (kot antipod delovne zavzetosti) ali kontraproduktivno vedenje. V kolikor pa lahko zaposleni, ko so izpostavljeni čustveno obremenjujočim dogodkom, izkoristijo vire, ki omogočajo visoko raven energije, ustvarijo pozitivno organizacijsko vedenje, ki je lahko koristno tako za posameznika kot tudi za organizacijo (Little in drugi, 2011). Delovna zavzetost zahteva od posameznika stalno vlaganje resursov (Macey in Schneider, 2008).

3.4.2 Merjenje delovne zavzetosti

Najpogosteje uporabljen inštrument za merjenje delovne zavzetosti je Utrechtska lestvica delovne zavzetosti (angl. Utrecht Work Engagement Scale, v nadaljevanju UWES), ki je sestavljena iz treh podlestvic, ki ocenjujejo vitalnost, predanost in angažiranost (Schaufeli in drugi, 2002). Lestvico UWES sta razvila Wilmar Schaufeli in Arnold Bakker kot odgovor na pojav pozitivne psihologije zdravlja dela in pomanjkanje ustrezne lestvice za merjenje delovne zavzetosti. Prvič sta jo predstavila v letu 1999 in jo kasneje še izpolnjevala (Schaufeli in Bakker, 2004).

Pred tem je bila delovna zavzetost kot antipod izgorelosti najpogosteje merjena z Maslachovim popisom izgorelosti (angl. Maslach Burnout Inventory, v nadaljevanju MBI) (Janse, 2024). Skladno z MBI nizki rezultati glede izčrpanosti in cinizma ter visok rezultat na lestvici profesionalne učinkovitosti identificirajo delovno zavzetega posameznika. Vendar pa že definiciji teh dveh konceptov nista popolnoma nasprotni. Nasprotno, kot sta trdila Maslach in Leiter (1997), Schaufeli in Bakker odkrivata, da delovna neučinkovitost ni značilna za izgorelost, medtem ko je delovna učinkovitost pomemben element delovne zavzetosti (Schaufeli in Bakker, 2004). Obstaja vse več empiričnih dokazov, da sta izčrpanost in cinizem glavni značilnosti izgorelosti, medtem ko profesionalna učinkovitost igra manj pomembno vlogo (Maslach in drugi, 2001; Shirom, 2003). Prav tako se je skozi številne empirične raziskave izkazalo, da sta za delovno zavzetost značilna zatopljenost in občutek sreče pri delu. To stanje sta Schaufeli in Bakker (2004) poimenovala angažiranost (angl. absorption).

Schaufeli in Bakker sta ugotovila, da ima merjenje delovne zavzetosti preko istega vprašalnika kakor merjenje izgorelosti vsaj dve pomembni negativni posledici. Kot prvo je precej neverjetno, da sta koncepta izgorelosti in delovne zavzetosti popolnoma negativno korelirana. Če posamezni zaposleni ni izgorel, to ne pomeni nujno, da je zelo delovno zavzet in obratno. Kot drugo pa je težko empirično preveriti povezavo med konceptoma, če sta merjena z istim vprašalnikom (Schaufeli in Bakker, 2004). Posledično Schaufeli in Bakker koncepta izgorelosti in delovne zavzetosti obravnavata kot ločena koncepta, ki morata biti vrednotena ločeno (Schaufeli in Bakker, 2024). Z uporabo ločenega načina za merjenje delovne zavzetosti za razliko od MBI (Maslach in Leiter, 1997) lahko z dodatno uporabo UWES prav tako merimo korelacijo in moč le-te med izgorelostjo in delovno zavzetostjo (Schaufeli in Bakker, 2004).

Obstaja več verzij vprašalnika UWES, saj se je ta skozi čas izpopolnjeval. Tukaj je predstavljen okviren koncept vprašalnika.

Vitalnost (angl. vigor) se ocenjuje na podlagi nivoja (pozitivne) energije in odpornosti (npr. proti stresu) posameznika, pripravljenosti vlagati trud v delovne naloge na podlagi tega, kako hitro se posameznik pri delu utruji, ter na podlagi vztrajnosti posameznika kljub srečevanju s težavami, izzivi pri delu. Kdor ima visoke ocene v kategoriji vitalnosti, ima več energije, vneme in vztrajnosti pri delu. Predanost se ocenjuje na podlagi občutka posameznika, da je delo, ki ga opravlja, pomembno, občutka navdušenosti in ponosa nad svojim delom ter posledično navdihnjenosti nad svojim delom ter dejstva, da jim delo predstavlja izziv. Kdor ima visoke ocene v kategoriji predanosti, se identificira s svojim delom, saj ga dojema kot pomenljivega, navdihujočega in polnega izzivov. Angažiranost se meri z vprašanji, ki se nanašajo na to, ali je posameznik popolnoma in z zadovoljstvom poglobljen v svoje delo, da mu med delom čas hitro mine, saj pozabi na druge stvari. Posamezniki z visokimi ocenami v kategoriji angažiranosti se pogosto zatopijo v delo, ki ga opravljajo, in v tem času odmislijo druge stvari (Schaufeli in Bakker, 2004). Vprašalnik UWES, preveden v slovenščino, se nahaja v prilogi 3 tega magistrskega dela.

Pri merjenju delovne zavzetosti v empiričnem delu magistrskega dela bomo izhajali iz vprašanj, ki so del vprašalnika UWES.

3.5 Privlačnost delodajalca in blagovna znamka delodajalca

3.5.1 Predstavitev konceptov privlačnosti delodajalca in blagovne znamke delodajalca

Na organizacijsko privlačnost oziroma na privlačnost delodajalca gledamo kakor na odnos ali izražene pozitivne občutke v povezavi z organizacijo in pogled na to organizacijo kot na zaželeno entiteto, s katero bi si želeli vzpostaviti neke vrste odnos (Aiman-Smith in drugi, 2001, str. 221). Privlačnost delodajalca je definirana kot skupek prednosti, ki jih potencialni zaposleni vidi v zaposlitvi pri določenem delodajalcu. Delodajalci morajo, da bi pritegnili najboljše zaposlene, prepoznati dejavnike, ki vplivajo na njihovo privlačnost, in to integrirati v svojo blagovno znamko (Berthon in drugi, 2005).

Ambler in Barrow sta predstavila model, ki ocenjuje privlačnost delodajalcev skozi več dimenzij: (1) ekonomska vrednost (kompenzacija, bonitete, varnost zaposlitve in priložnosti za napredovanje ...), (2) razvojna vrednost (priznanje, samospoštovanje, samozavest, strokovno napredovanje ...), (3) vrednost zanimanja (zanimivo delovno okolje ...), (4) socialna vrednost (prijetno delovno okolje, timsko vzdušje ...) in (5) aplikativna vrednost (priložnost za uporabo obstoječih znanj in učenje drugih ...) (Ambler in Barrow, 1996).

Blagovna znamka delodajalca pa je skupek prizadevanj podjetja, da obstoječim in potencialnim zaposlenim sporoča, da je delo pri njih zaželeno (Lloyd, 2002). Ambler in Barrow (1996) sta blagovno znamko delodajalca opisala kakor paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih zagotavlja zaposlitev pri tej organizaciji in so povezane s to organizacijo. Blagovna znamka opisuje ukrepe delodajalca za razvijanje poznavanja sebe kot delodajalca, medtem ko je privlačnost delodajalca stopnja, do katere posamezniki želijo delati pri nekem delodajalcu (Turban in Greening, 1997).

Za organizacije, ki želijo vzdrževati dobro blagovno znamko delodajalca, je dandanes še posebej pomembno, da se posvečajo svoji privlačnosti – tudi za že obstoječe zaposlene. Ti namreč širijo svoje izkušnje z organizacijo in lahko, na primer tudi preko družbenih omrežij, dosežejo širok krog potencialnih delodajalcev (Dabirian in drugi, 2017).

Koncept privlačnosti delodajalca sestavljajo poznavanje, zaželenost in podoba delodajalca. Podoba delodajalca je definirana kot skupek medosebnih odnosov, možnosti razvoja kariere, stimulativnega plačila in drugih ugodnosti, družbene odgovornosti, ugleda podjetja, varnosti in stabilnosti zaposlitve ter ravnotežja med delom in prostim časom. Podjetja s privlačno znamko delodajalca pri zaposlovanju opažajo večje število kakovostnih prijav na delovna mesta, hitrejši in cenejši proces iskanja in selekcije kadrov, prepoznavnost na trgu ponudnikov delovnih mest kot odličen zaposlovalec ter jasna pričakovanja o zaposlitvi v

podjetju in posledično boljšo zaposlitveno izkušnjo. Privlačnost delodajalca primarno definiramo kot koristi od delodajalca skozi oči potencialnih zaposlenih, vsekakor pa je koncept pomemben tudi za obstoječe zaposlene (COMPETO d.o.o. in STRATKOM d.o.o., 2023).

Privlačnost delodajalca lahko razložimo tudi preko teorije anticipatornih psiholoških pogodb. To so Moser in drugi (2017) uporabili, da bi pokazali, kako in v kolikšni meri se ponudba zaposlitve posamezne organizacije razlikuje od ponudbe drugih podjetij, ki se potegujejo za posameznike znotraj istega nabora talentov. Teorija anticipatornih psiholoških pogodb predpostavlja, da se posamezniki glede zaposlitve odločajo predvsem na podlagi treh vrst lastnosti delodajalca: (1) ideoloških lastnosti (npr. kultura), (2) transakcijskih lastnosti (npr. denarna in druga nadomestila) in (3) relacijskih lastnosti (npr. odnosti med delodajalcem in zaposlenimi in socialna podpora) (Moser in drugi, 2017). Na enak način, kot se potencialni zaposleni odločajo med delovnimi mesti, ki jih bodo sprejeli, se tudi obstoječi zaposleni odločajo, ali bodo pri trenutnem delodajalcu ostali ali ne. Zato lahko privlačnost delodajalca na enak način opredelimo tudi za obstoječe zaposlene (Dassler in drugi, 2022).

Empirične študije so pokazale, da zaposleni želijo izboljšati in razvijati svoja znanja in veščine za svoj karierni napredek. To vodi podjetja k vlaganju sredstev v usposabljanje in razvoj svojih zaposlenih (Vnouckova in drugi, 2019; Dassler in drugi, 2022).

3.5.2 Merjenje privlačnosti delodajalca

Aiman-Smith in drugi (2001) so v svoji raziskavi privlačnost delodajalca preverjali z naslednjimi vprašanji, na katera so anketiranci odgovarjali na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice (1 – nikakor se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam):

- To bi bilo dobro podjetje za delo.
- Podjetje, kot je to, bi si želel v svojem lokalnem okolju.
- Rad bi delal za to podjetje.
- Temu podjetju ni vseeno za svoje zaposlene.
- To podjetje se mi zdi privlačno.

Iz zgoraj navedenih vprašanj bomo izhajali tudi pri oblikovanju ankete v empiričnem delu tega magistrskega dela.

4 POVEZAVA MED PREUČEVANIMI KONCEPTI

4.1 Vpliv podpore delodajalca pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti samoregulacije na privlačnost delodajalca

Vedno več delodajalcev svojim zaposlenim ponuja tudi izobraževanja na področju čuječnosti. Glavni cilji teh organizacij so omejevanje stresa pri zaposlenih, njihovo dobro počutje, boljša čustvena inteligenca in boljša učinkovitost zaposlenih. Precej sodobnih delovnih mest zaposlene izpostavlja tekmovalnemu okolju, polnemu izzivov, dolgim delovnim časom in drugim okoliščinam. Posledično so zaposleni izpostavljeni stresu, izčrpanosti in izgorelosti. Prav zato imajo delodajalci interes, da zaposlenim ponujajo izobraževanja na področju čuječnosti, da bi se izognili negativnim rezultatom za zaposlene in posledično tudi za organizacijo kot celoto. Čuječnost ima številne pozitivne učinke na splošno dobro počutje zaposlenih (Reb in Choi, 2014). Znižuje raven depresije in tesnobe in je povezana z vitalnostjo tistih, ki jo prakticirajo (Brown in Ryan, 2003, str. 830-831).

V raziskavi med zaposlenimi in njihovimi vodji v različnih industrijah je bilo ugotovljeno, da čuječnost vodij pozitivno vpliva na učinkovitost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo z delom ter na uravnoteženost službenega in zasebnega življenja zaposlenih. Prav tako je bila ugotovljena negativna povezava med čuječnostjo vodij in čustveno izčrpanostjo zaposlenih (Reb in drugi, 2014).

Podobno velja za samoregulacijo. Kakor smo skozi pregled literature že ugotovili, ima le-ta številne pozitivne učinke na zaposlene. Boljša sposobnost samoregulacije posameznika tako na primer pozitivno vpliva na njegovo dobro počutje in na doseganje ciljev na delovnem mestu (Lord in drugi, 2010).

Že v poglavju o privlačnosti delodajalca smo navajali, da obstoječi zaposleni prav tako izbirajo med trenutnim in potencialnimi delodajalci ter širijo svoje zadovoljstvo z obstoječim delodajalcem preko različnih kanalov in s tem dajejo signale tudi potencialnim zaposlenim (Dassler in drugi, 2022; Dabirian, 2017). Številne raziskave so pokazale pozitivne učinke prakticiranja čuječnosti in izboljševanja sposobnosti samoregulacije na posameznike (Grund in drugi, 2018; Patangia in drugi, 2022). Zato sklepamo, da si posamezniki pri tem želijo pomoč svojega delodajalca. To bomo v nadaljevanju preverjali tudi z anketo.

4.2 Vpliv samoregulacije na motivacijo in delovno zavzetost zaposlenih

4.2.1 Vpliv samoregulacije na motivacijo zaposlenih

Samoregulacija je zelo pomembna za uspeh v sodobnih delovnih organizacijah. Vse večji poudarek na osebno pobudo, opolnomočenje in samostojnost zaposlenih za določene zaposlene predstavlja breme, saj morajo sami nadzorovati in regulirati svoje ciljno

usmerjene dejavnosti. Po drugi strani pa ta zahteva po samoregulaciji prinaša tudi koristi, kot so povečana individualna rast in razvoj, boljše počutje in samouresničevanje zaposlenih. Samoregulacija zaposlenim pomaga pri postavljanju in predvsem pri izpolnjevanju ciljev, kar povečuje motivacijo zaposlenih (Lord in drugi, 2010).

Poglavitni koncept teorije nadzora delovanja, ki je opisana v poglavju o samoregulaciji, je ideja o dokončanju nalog in akcij na delovnem mestu. To od zaposlenih zahteva, da regulirajo svoje delovanje (samoregulacija) skozi vseh pet faz in na vseh ravneh nadzora delovanja, ki jih predpostavlja teorija nadzora delovanja (Hacker, 1986). Po tej teoriji zaključene naloge in akcije na delovnem mestu zaposlene vodijo skozi različne faze samoregulacije in od njih zahtevajo, da regulirajo dejanja na različnih mentalnih ravneh. Posledično zaključene naloge izboljšujejo kompetence zaposlenih in hkrati zaposlene tudi motivirajo. Obratno so zaposleni, ki slabše regulirajo svoje akcije in tako ne dosežejo ciljev v tolikšni meri, manj motivirani (Frese in Zapf, 1994). Če delavci razvijejo ustrezne miselne predstave o svojih nalogah in ciljih na delovnem mestu, postane njihov proces delovanja učinkovitejši in uspešnejši (Zacher, 2017). Boljša samoregulacija zaposlenih skladno s teorijo nadzora delovanja torej pozitivno vpliva na njihovo motivacijo na delovnem mestu.

Če gledamo na motivacijo skozi teorijo samoodločenosti, ki je podrobneje opisana v poglavju o motivaciji, prav tako samoregulacija zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo. Teorija samoodločenosti namreč trdi, da bolj kot je regulacija ponotranjena, torej bolj kot ima zaposleni razvito sposobnost samoregulacije, bolj avtonomno bo njegovo nadaljnje vedenje. To pomeni, da bo bolj notranje motiviran in bo tako potreboval manj zunanjih motivacijskih dejavnikov (Gagné in Deci, 2005).

4.2.2 Vpliv samoregulacije na delovno zavzetost

Čustvena samoregulacija je še posebej pomembna, saj zaposlenim pomaga upravljati in obvladovati prekinitve dela zaradi zunanjih dejavnikov (angl. interruptions). Posledično ima boljša čustvena samoregulacija zaposlenih vpliv na bolj zdravo in bolj uspešno delovno okolje (Choi in drugi, 2023). Prekinitve dela zaradi zunanjih motenj zaposlenim otežujejo doseganje polne delovne zavzetosti (Parke in drugi, 2018). Tem prekinitvam dela pa bi se bilo v določeni meri mogoče izogniti z izboljšano čustveno regulacijo (Choi in drugi 2023).

Teorija nadzora delovanja pravi, da t. i. najboljši zaposleni razvijejo najbolj dodelane in proaktivne načrte, usmerjene v naloge. To jim omogoča, da se bolje spopadajo z napakami, prekinitvami in drugimi zahtevnimi situacijami na delovnem mestu (Frese in Zapf, 1994). Proaktivnost pa je hkrati tudi ena izmed lastnosti delovno zavzetih posameznikov.

Če upoštevamo teorijo ohranjanja resursov, ki je prav tako opisana v poglavju o delovni zavzetosti, je za ohranjanje delovne zavzetosti zaposlenih nujno potrebno, da ti zaposleni pri delu stalno vlagajo svoje resurse (Bouckennooghe in drugi, 2014). Več avtorjev v obstoječih raziskavah trdi, da je čustvena samoregulacija zelo pomembna na delovnem mestu.

Posamezniki, ki so bolj sposobni čustvene samoregulacije, se manj pogosto znajdejo v negativnih interakcijah z drugimi, saj bolje kontrolirajo svoje negativne energije in razumejo tudi čustva drugih (Jensen-Campbell in Graziano, 2001). To vodi do pozitivnih družbenih interakcij in občutka pripadnosti v organizacijah, kjer je prisotne več čustvene samoregulacije pri posameznih zaposlenih. Ko to zaposleni občutijo, postanejo bolj delovno zavzeti. Delovna zavzetost se lažje razvije v okolju, kjer se nadrejeni in sodelavci med seboj podpirajo ter izkazujejo skrb in medsebojno spoštovanje (Chugtai in Buckley, 2008).

4.3 Vpliv čuječnosti na motivacijo in delovno zavzetost zaposlenih

4.3.1 Vpliv čuječnosti na motivacijo zaposlenih

Konstrukta čuječnosti in samoregulacije sta medsebojno prepletena (Dorjee, 2016). Vedenjska samoregulacija se izboljšuje z izboljševanjem čuječnosti (Glomb in drugi, 2011; Good in drugi, 2016). Posameznik, ki ima določene vrednote in sledi izbranim ciljem, torej se samoregulira, se pri zasledovanju svojih vrednot in ciljev lahko znajde v težkih situacijah vsesplošnega dvoma, tesnobe, bolečin in muk. Te izkušnje lahko vodijo v težnjo po izogibanju na način (amotivacija), da se posameznik spusti na nižje nivoje samoregulacije. Dobro čuječ posameznik zazna to težnjo po izogibanju višjim nivojem samoregulacije in sprejme breme zasledovanja višjih vrednot in ciljev. Čuječnost torej omogoča višje nivoje samoregulacije in motivacije (Hauke, 2005). Prav tako sta Brown in Ryan (2003) potrdila, da je avtonomna motivacija višja pri posameznikih, ki dosegajo višje nivoje čuječnosti.

Če upoštevamo dejstvo, da se manj čuječi posamezniki v primerjavi z bolj čuječimi obnašajo bolj avtomatsko, potrebujejo manj čuječi posamezniki več zunanjih dejavnikov, da postanejo motivirani oziroma ohranjajo svojo motivacijo (Radel in drugi, 2009). Bolj čuječi posamezniki bolj aktivno zaznavajo zunanje zavestne in podzavestne dejavnike in jim v situacijah, ko to ni skladno z njihovimi notranjimi prepričanju ali cilji, manj pogosto dopustijo vpliv nase (Brown in Ryan, 2003; Radel in drugi, 2009). Zato so čuječi posamezniki bolj notranje motivirani s svojimi cilji, željami in vrednotami in delodajalec težje vpliva na njihovo motivacijo. Prav zato pa se različni avtorji sprašujejo, ali ima lahko ta vidik čuječnosti tudi škodljivo stran.

4.3.2 Vpliv čuječnosti na delovno zavzetost

Glede na to, da vse več virov trdi, da so višje ravni čuječnosti zaposlenih lahko koristne za zaposlene in delodajalce, sta Malinowski in Lim (2015) izvedla empirično študijo, kjer sta preučevala povezavo med razpoložljivo čuječnostjo, delovno zavzetostjo in splošnim dobrim počutjem odraslih, zaposlenih za poln delovni čas. Rezultati so potrdili, da samozaznana čuječnost pozitivno vpliva na delovno zavzetost in splošno dobro počutje. Prav tako se je v njuni raziskavi izkazalo, da samozaznana čuječnost pozitivno vpliva na to, da se

je posameznik v stiski sposoben distancirati od avtomatskih reakcij. To pa je eden izmed najpomembnejših vidikov čuječnosti, na podlagi katerega lahko napovedujemo delovno zavzetost in dobro počutje zaposlenih. Čuječnost pozitivno vpliva na dobro počutje, upanje in optimizem, ki posamezno in v kombinaciji povečujejo delovno zavzetost zaposlenih. Rezultati prav tako nakazujejo, da je neobsojanje, ki je ena izmed poglavitnih značilnosti čuječih posameznikov, zaželena lastnost posameznika na delovnem mestu (Malinowski in Lim, 2015).

V raziskavi med medicinskimi tehnikami je bila ugotovljena statistično značilna razlika v čuječnosti, sočutju do samega sebe, umirjenosti, zadovoljstvu pri delu ter pri vseh podskupinah izgorelosti na delovnem mestu pred in po intervenciji z MBSR (angl. mindfulness-based stress reduction, sl. zmanjševanje stresa s pomočjo prakticiranja čuječnosti). Medicinsko osebje pa se mora počutiti dobro, da ostaja delovno zavzeto in da izvaja storitve na profesionalni ravni (Penque, 2009).

Khan in drugi (2020) so na podlagi ugotovitev drugih znanstvenikov, predvsem iz zahodnih držav, v Maleziji izvedli precedenčno študijo, na podlagi katere so ugotovili, da je čuječnost zaposlenih statistično značilno močan napovedovalec zavzetosti zaposlenih in stresa na delovnem mestu. Posamezniki, ki so v anketi ocenili, da dosegajo višje ravni čuječnosti, so se v povprečju samoocenili, da so bolj zavzeti (močna statistično značilna korelacija med čuječnostjo in delovno zavzetostjo) in izpostavljeni nižjim nivojem stresa na delovnem mestu (statistično značilna negativna korelacija med čuječnostjo in stresom na delovnem mestu). Večja bo stopnja čuječnosti zaposlenih, večja bo njihova delovna zavzetost. Raziskovalci so sklenili, da so njihove ugotovitve skladne z ugotovitvami zahodnih znanstvenikov na tem področju (Khan in drugi, 2020).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Namen raziskave in predstavitev hipotez

Pri pregledu teorije na področju čuječnosti in samoregulacije smo ugotovili, da je vpliv čuječnosti posameznika in njegove sposobnosti za samoregulacijo na njegovo motivacijo in uspešnost na delovnem mestu še precej slabo raziskano področje. Prav zato smo se odločili to povezavo preverjati še z anketnim vprašalnikom, ki smo ga izvedli med mladimi. Za mlade smo prevzeli definicijo, ki jo uporablja tudi ZZZS, torej vsi posamezniki, ki so že dopolnili 15 let in še niso dopolnili 30 let. Na mlade smo se osredotočili predvsem zato, ker smo pri pregledu literature ugotovili, da se posamezne generacije na delovnem mestu precej razlikujejo. V primeru, da bi zajeli več generacij, lahko sklepamo, da bi le-te na vprašanja odgovarjale precej različno, zato bi morali analizo delati ločeno glede na posamezne generacijske kohorte. Na mlade pa smo se osredotočili, ker predstavljajo vedno večji delež delovne sile in ker se bodo morali delodajalci bolj boriti zanje – skozi pregled obstoječe literature smo namreč ugotovili, da predstavniki generacij Y in Z precej pogosteje menjujejo

delovna mesta v primerjavi z generacijami pred njimi. Ti pričakujejo hitrejša napredovanje, več povratnih informacij, predvsem pa na svojo kariero gledajo izven okvira posameznega delodajalca. Zato jih delodajalci težje pridobijo in jim morajo ponuditi več, da le-ti ostanejo. Odločili smo se, da v tem magistrskem delu globlje raziščemo, kako podpora delodajalca pri razvoju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo svojih zaposlenih vpliva na njegovo privlačnost ter kako višja stopnja čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo pri delu ter na njihovo delovno zavzetost. To je še toliko pomembnejše v času, ko med delodajalci poteka boj za pridobitev (potrebnega) števila zaposlenih za ustrezno zapolnitev prostih delovnih mest in s tem nemoteno poslovanje delodajalca.

Z raziskavo smo želeli še dodatno preveriti naše hipoteze in pridobljene rezultate primerjati z izsledki iz obstoječe literature na to tematiko. Naše hipoteze so naslednje:

1. Mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo, dojemajo kot bolj privlačne.
2. Bolj čuječi zaposleni so bolj motivirani in bolj zavzeti za delo.
3. Zaposleni, ki imajo večjo kapaciteto za samoregulacijo, so bolj motivirani in bolj zavzeti za delo.

5.2 Metodologija

Sestavljeno anketo smo želeli izvesti na vzorcu mladih v Sloveniji. V ta namen smo anketo poslali posameznikom, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih, in jih prosili, če lahko anketo posredujejo svojim sodelavcem, ki ustrezajo starostnim kriterijem, torej so starejši od 15 in mlajši od 30 let. Ker smo prejeli tudi nekaj odgovorov s strani anketirancev, starejših od 30 let, smo le-te izključili iz nadaljnje analize. Posameznikom, ki smo jim poslali anketo, smo obljubili popolno anonimnost podjetij in seveda tudi anketirancev.

Anketa je bila izvedena elektronsko preko spletnega programa 1ka in obdelana v programu za statistično analizo SPSS, verzija 29.0. Pred vnosom podatkov v program SPSS smo iz ankete izločili vse vprašalnike, ki so jih izpolnjevali posamezniki, ki niso izpolnjevali starostnih kriterijev, ter vse nepopolno rešene vprašalnike. Upoštevali smo le tiste, kjer so anketiranci rešili anketo v celoti.

Zbirali in obdelovali smo izključno kvantitativne podatke.

5.3 Vprašalnik in merjenje spremenljivk

Glavni cilj naše ankete je bil pridobiti odgovore na naša raziskovalna vprašanja in preveriti zastavljene hipoteze za vse anketirance ne glede na to, ali poznajo poglobljene koncepte, ki jih obravnavamo v tem magistrskem delu. Posledično anketirancev nismo neposredno spraševali glede njihove čuječnosti, sposobnosti za samoregulacijo, motivacije in delovne

zavzetosti, ampak smo te spremenljivke izpeljali preko trditve, ki so jih respondenti ocenjevali. Trditve za posamezne koncepte smo izpeljali iz že obstoječih vprašalnikov za ocenjevanje le-teh.

S pomočjo prvega sklopa trditve naše ankete smo preverjali čuječnost posameznika. Trditve smo povzeli predvsem iz dveh uveljavljenih vprašalnikov za preverjanje čuječnosti – MAAS in CAMS-R, ki sta opisana v poglavju o merjenju čuječnosti. Oba vprašalnika smo prevedli v slovenščino in ju prilagodili na način, da so vse trditve postavljene pozitivno, tako da je v vseh primerih pomenilo, da višje ocene pomenijo tudi višjo stopnjo čuječnosti posameznega anketiranca. Na koncu smo izračunali povprečje ocen vseh devetih trditve prvega sklopa, kar je predstavljalo mero čuječnosti posameznih anketirancev. S tem smo ustvarili novo spremenljivko 'čuječnost'. Da naš vprašalnik ne bi bil predolg, smo trditve znotraj tega sklopa smiselno skrajšali.

Na podoben način je bil sestavljen drugi sklop, s katerim smo preverjali stopnjo samoregulacije posameznih anketirancev. Tudi ta je bil sestavljen na podlagi že uveljavljenega vprašalnika za merjenje samoregulacije (BRIEF-A), preveden v slovenščino in nekoliko skrajšan in prilagojen, predvsem z namenom, da naša anketa ne bi bila predolga. S tem smo želeli zagotoviti, da bo čim več anketirancev zaključilo anketo. Stopnjo samoregulacije anketirancev smo izračunali kot povprečje vseh desetih trditve drugega vprašanja in s tem ustvarili novo spremenljivko 'samoregulacija'. Da naš vprašalnik ne bi bil predolg, smo trditve znotraj tega sklopa smiselno skrajšali.

Motivacijo pri delu smo merili s tretjim sklopom trditve. Tudi ta sklop je bil sestavljen iz več trditve, ki smo jih izpeljali iz več različnih vprašalnikov, ki merijo motivacijo pri delu, ter preko drugih determinant motivacije pri delu, ki izhajajo iz teoretičnih dognanj. Le-ta so opisana v poglavju o merjenju motivacije. Vse trditve smo zastavili na način, da so višje ocene pomenile tudi višjo stopnjo motivacije pri delu posameznega anketiranca. Tako smo ustvarili novo spremenljivko 'motivacija pri delu', ki smo jo izračunali kakor povprečje vseh devetih trditve tretjega sklopa našega anketnega vprašalnika.

Četrto novo spremenljivko 'delovna zavzetost' smo ustvarili preko četrtega sklopa naše ankete. Ta je bil sestavljen iz desetih trditve, za katere smo osnovo vzeli iz že obstoječega vprašalnika za delovno zavzetost UWES. Tega smo prevedli v slovenščino in ga skrajšali iz enakega razloga kakor prejšnje. Delovno zavzetost smo merili kot povprečje ocen trditve četrtega sklopa naše ankete.

Odgovori na prve štiri sklope naše ankete so nam dali štiri nove spremenljivke – čuječnost, samoregulacija, motivacija in delovna zavzetost. Te nove spremenljivke predstavljajo našo osnovo za preverjanje hipotez. Čuječnost in samoregulacija predstavljata naši neodvisni spremenljivki, nas pa zanima njun vpliv na odvisni spremenljivki – motivacijo pri delu in delovno zavzetost.

5.3.1 Merjenje prve hipoteze

Prvo hipotezo, da mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo, dojemajo kot bolj privlačne, smo preverjali s sedmim in osmim sklopom trditev našega anketnega vprašalnika. Vsak izmed sklopov je imel štiri trditve, ki smo jih izpeljali iz teoretičnih dognanj, opisanih v poglavjih o samoregulaciji, čuječnosti in o privlačnosti delodajalca. Vse trditve so razvidne v prilogi 6 k temu magistrskemu delu.

Pomagali smo si tudi s petim in šestim sklopom trditev, s katerima smo preverjali, ali si mladi želijo razvijati svojo čuječnosti oziroma sposobnost za samoregulacijo.

Vse zgoraj omenjene trditve so anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici od ena do pet, kjer ena pomeni sploh ne velja zame in pet pomeni popolnoma velja zame.

5.3.2 Merjenje druge hipoteze

Druga hipoteza se glasi, da so bolj čuječi zaposleni bolj motivirani in bolj zavzeti za delo. Kot osnova za preverjanje te hipoteze so nam služili prvi, tretji in četrti sklop trditev. Kakor je že v uvodnem delu pojasnjeno, smo preko teh trditev merili čuječnost, motivacijo pri delu in delovno zavzetost. V drugem koraku smo izračunali korelacijo med temi spremenljivkami, nato pa oblikovali še dva regresijska modela, v katerih je čuječnost (poleg sposobnosti za samoregulacijo) nastopala kot neodvisna spremenljivka, motivacija pri delu in delovna zavzetost pa sta nastopali kot odvisni spremenljivki.

Vse zgoraj omenjene trditve so anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici od ena do pet, kjer ena pomeni sploh ne velja zame in pet pomeni popolnoma velja zame.

5.3.3 Merjenje tretje hipoteze

Tretjo hipotezo, da so zaposleni, ki imajo večjo kapaciteto za samoregulacijo, bolj motivirani in bolj zavzeti za delo, smo preverjali na podoben način kot drugo hipotezo. Kot osnova so nam v tem primeru služili drugi, tretji in četrti sklop trditev, s katerimi smo preverjali sposobnost za samoregulacijo, motivacijo pri delu in delovno zavzetost. V drugem koraku smo izračunali korelacijo med temi spremenljivkami, nato pa oblikovali še dva regresijska modela, v katerih je sposobnost za samoregulacijo (poleg čuječnosti) nastopala kot neodvisna spremenljivka, motivacija pri delu in delovna zavzetost pa sta nastopali kot odvisni spremenljivki.

Vse zgoraj omenjene trditve so anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici od ena do pet, kjer ena pomeni sploh ne velja zame in pet pomeni popolnoma velja zame.

5.4 Analiza rezultatov

5.4.1 Demografski podatki

Na nagovor ankete je kliknilo 229 izmed povabljenih anketirancev, vendar so anketo do konca izpolnili le 104 izmed njih. Sklepamo, da predvsem zaradi obsežnosti ankete. Ker dva izmed teh nista izpolnjevala starostnih kriterijev (stara sta bila 30 let ali več), smo ta dva anketna vprašalnika v celoti izločili iz analize. Delno izpolnjenih anket prav tako nismo upoštevali. Tako smo imeli na koncu 102 v celoti izpolnjena vprašalnika s strani ciljne populacije, ki smo jih statistično obdelali.

Na anketo je odgovorilo 39,2 % moških in 60,8 % žensk. Več je razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Struktura respondentov po spolu

Spol	Število	Delež
Moški	40	39,2 %
Ženski	62	60,8 %
Skupaj	102	100,0 %

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju predstavljamo starostno strukturo respondentov. Znatno delež naših anketirancev je star med 24 in 29 let (skupaj 87,2 %). Natančnejša starostna struktura naših respondentov je razvidna iz tabele 2. Zaradi skoncentrirane starosti respondentov v dve kategoriji razločevanje rezultatov glede na generaciji Y in Z ni smiselno.

Sklepamo, da je tako, ker so anketo pretežno izpolnjevali zaposleni v podjetjih in ker je delež zaposlenih v nižjih starostnih skupinah nižji, saj se le-ti še izobražujejo, zato glede na način zbiranja podatkov niso prišli v naš vzorec. Skladno s podatki Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), se je v letu 2022 na območju Republike Slovenije prvič zaposlilo največ oseb v starostni skupini med 20 in 24 let, povprečna starost vseh prvič zaposlenih na območju Republike Slovenije pa je bila 29,1 leta (SURS, 2024b).

Tabela 2: Starostna struktura respondentov

Starost	Število	Delež
15–17 let	0	0,0 %
18–20 let	5	4,9 %
21–23 let	8	7,8 %
24–26 let	35	34,3 %
27–29 let	54	53,0 %
Skupaj	102	100,0 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 si lahko ogledate še status anketirancev. Največji delež (82,4 %) jih je zaposlenih, kar je pričakovano glede na način distribucije ankete. Sledijo študenti, ki so predstavljali 12,7 % celotnega vzorca.

Tabela 3: Statusna struktura respondentov

Status	Število	Delež
Zaposleni	84	82,4 %
Študent/dijak	13	12,7 %
Iskalec zaposlitve	4	3,9 %
Drugo	1	1,0 %
Skupaj	102	100,0 %

Vir: lastno delo.

5.4.2 Stopnja čuječnosti

Čuječnost anketirancev smo merili s prvim sklopom devetih trditev, povprečje ocen le-teh pa nam je dalo novo spremenljivko – čuječnost. Anketirani so oceno podali na lestvici od ena (sploh ne velja zame) do pet (popolnoma velja zame). Višje ocene pomenijo višjo stopnjo čuječnosti. Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo, da sprejemajo svoje misli in občutke, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da kljub zunanjim motnjam z lahkoto sledijo poteku svojih misli in čustev. Analizo posameznih ocen trditev o čuječnosti si lahko ogledate v tabeli 4.

Tabela 4: Rezultati merjenja stopnje čuječnosti anketirancev

	Povprečje	Mediana	Standardni odklon
Z lahkoto se osredotočim na stvari, ki jih počnem.	3,55	4	1,00
Uspešno se soočam z močnimi čustvi, ki jih občasno doživljam.	3,41	4	1,11
Sprejemam stvari, za katere vem, da jih ne morem spremeniti.	3,61	4	1,14
Sposoben sem podrobno opisati, kako se v danem trenutku počutim.	3,58	4	0,99
Ko nekaj počnem, sem zbran in se ne pustim zmotiti.	3,33	4	1,14
Kljub zunanjim motnjam z lahkoto sledim poteku svojih misli in čustev.	3,29	4	1,17
Sprejemam svoje misli in občutke.	3,74	4	1,00
Sposoben sem se osredotočiti na sedanji trenutek.	3,58	4	1,15
Dolgo sem lahko osredotočen na eno stvar/opravilo.	3,33	3	1,27
Čuječnost	3,49	4	0,88

Vir: lastno delo.

5.4.3 Sposobnost za samoregulacijo

V nadaljevanju smo z drugim sklopom trditev preverjali sposobnost anketirancev za samoregulacijo. Spremenljivko samoregulacija smo izpeljali iz povprečja ocen spodnjih deset trditev. Anketirani so oceno podali na lestvici od ena (sploh ne velja zame) do pet (popolnoma velja zame). Višje ocene pomenijo višjo stopnjo čuječnosti. Respondenti se v povprečju najbolj strinjajo, da pri opravljanju nalog upoštevajo možne rezultate in posledice, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da ko jim nekdo izreče žaljivko, tega ne jemljejo osebno in niso užaljeni. Več si lahko ogledate v tabeli 5.

Tabela 5: Rezultati merjenja sposobnosti za samoregulacijo anketirancev

	Povprečje	Mediana	Standardni odklon
Ko me nekdo razjezi, sem se sposoben mirno in spoštljivo odzvati.	3,58	4	1,08
Zlahka prehajam iz ene delovne naloge na drugo in sem pri tem zbran.	3,61	4	1,07
Kljub napornemu delu se lahko osredotočam na obveznosti v zasebnem življenju.	3,65	4	1,03
Ko mi nekdo izreče žaljivko, tega ne jemljem osebno in nisem užaljen.	3,10	3	1,16
Kljub trenutnim pomislekom sledim zastavljenemu cilju.	3,82	4	0,96
Znam ozvestiti svoje občutke v danem trenutku	3,74	4	0,96
Sposoben sem primerjati svoje dejansko vedenje z vedenjem, kakršnega si želim.	4,01	4	0,93
Izzive rešujem premišljeno in sistematično.	3,86	4	0,97
Pri opravljanju nalog upoštevam možne rezultate in posledice.	4,10	4	0,81
Razmišljam o tem, kako moje vedenje vpliva na ljudi v mojem okolju.	4,03	4	0,97
Samoregulacija	3,75	4	0,74

Vir: lastno delo.

5.4.4 Motivacija pri delu

Novo spremenljivko motivacija pri delu smo oblikovali preko spodnjih devetih trditev v okviru tretjega sklopa. Izračunali smo povprečje ocen vseh trditev in tako ovrednotili motivacijo posameznega respondenta pri delu. Anketirani so oceno podali na lestvici od ena (sploh ne velja zame) do pet (popolnoma velja zame). Višje ocene pomenijo višjo stopnjo motivacije pri delu. Respondenti se v povprečju najbolj strinjajo, da so ponosni, ko dobro opravijo delovne naloge, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da jim je pomembno, da z delom, ki ga opravljajo, prispevajo tudi k razvoju podjetja. Več podrobnosti glede odgovorov se nahaja v tabeli 6.

Tabela 6: Rezultati merjenja motivacije anketirancev pri delu

	Povprečje	Mediana	Standardni odklon
Ponosen sem, ko dobro opravim delovno nalogo.	4,43	5	0,86
Delo, ki ga opravljam, mora biti zanimivo.	4,09	4	1,02
Za doseg pomembnega cilja sem za krajši čas pripravljen odložiti druge cilje in naloge.	4,12	4	0,93
Pomembno mi je, da delo dobro opravim.	4,26	5	0,96
Delovne naloge mi predstavljajo izziv, s pomočjo katerih dosegam tudi svoje osebne cilje.	3,76	4	1,04
Zastavljam si realno dosegljive cilje.	3,87	4	0,92
Želim, da je delo, ki ga opravljam, skladno z mojimi osebnimi vrednotami.	4,20	4	0,98
Želim, da je delo, ki ga opravljam, skladno z mojimi kariernimi cilji.	4,10	4	0,99
Pomembno je, da z delom, ki ga opravljam, prispevam tudi k razvoju podjetja.	3,74	4	1,10
Motivacija pri delu	4,06	4	0,73

Vir: lastno delo.

5.4.5 Delovna zavzetost

Četrto spremenljivko delovna zavzetost smo izpeljali preko ocen spodnjih 10 trditev v okviru četrtega sklopa naše ankete. Anketirani so oceno podali na lestvici od ena (sploh ne velja zame) do pet (popolnoma velja zame). Višje ocene pomenijo višjo stopnjo delovne zavzetosti. Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da je delo, ki ga opravljajo, smiselno, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da se težko ločijo od svojega dela. Rezultai merjenja delovne zavzetosti respondentov so razvidni v tabeli 7.

Tabela 7: Rezultati merjenja delovne zavzetosti respondentov

	Povprečje	Mediana	Standardni odklon
Rad imam delo, ki ga opravljam.	3,97	4	1,08
Lahko delam v dolgih časovnih intervalih, brez daljših odmorov.	3,70	4	1,12
Pri delu vztrajam tudi, kadar stvari ne gredo najboljše.	3,79	4	1,06
Delo, ki ga opravljam, je smiselno.	4,07	4	1,11
Navdušen sem nad svojim delom.	3,59	4	1,22
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	3,93	4	1,18
Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.	3,92	4	1,17
Ko delam, mi čas hitro mineva.	4,02	4	1,10
Ko delam, pozabim na druge stvari.	3,67	4	1,21
Težko se ločim od svojega dela.	2,81	3	1,17
Delovna zavzetost	3,75	4	0,94

Vir: lastno delo.

5.4.6 Korelacija med opazovanimi spremenljivkami

V nadaljevanju smo izračunali še korelacijo med našimi novooblikovanimi neodvisnimi (čuječnost in samoregulacija) in odvisnimi spremenljivkami (motivacija pri delu in delovna zavzetost). Ugotovili smo, da med vsemi spremenljivkami obstaja pozitivna srednje močna povezava. Vrednosti so razvidne iz tabele 8, v kateri so z zvezdico označene korelacije, ki so pri dvostranski verjetnosti $p < 0,001$ statistično značilne.

Tabela 8: Korelacija med čuječnostjo, samoregulacijo, motivacijo pri delu in delovno zavzetostjo

	Čuječnost	Motivacija pri delu	Samoregulacija	Delovna zavzetost
Čuječnost	1	.562*	.789*	.682*
Motivacija pri delu	.562*	1	.757*	.783*
Samoregulacija	.789*	.757*	1	.770*
Delovna zavzetost	.682*	.783*	.770*	1

* - statistično značilno pri $p < 0,001$.

Vir: lastno delo.

5.4.7 Regresijska analiza povezave med opazovanimi spremenljivkami

Glede na to, da smo v prejšnjem koraku ugotovili, da med vsemi našimi neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami obstaja statistično značilna korelacija, smo nadalje izvedli še regresijsko analizo.

V prvo regresijsko analizo kot neodvisni spremenljivki vstopata čuječnost in samoregulacija, odvisno spremenljivko pa predstavlja motivacija pri delu. Vrednost multiplega korelacijskega koeficienta znaša 0,759, kar kaže na to, da med odvisno spremenljivko in neodvisnima spremenljivkama obstaja srednje močna povezanost. Prilagojen multipli determinacijski koeficient znaša 0,567, kar pomeni, da je z regresijskim modelom pojasnjene 56,7 % celotne variance motivacije pri delu. Kakovost regresijskega modela kot celote smo preverjali s F-testom, pri čemer lahko pri stopnji značilnosti $p < 0,001$ trdimo, da je model kakovosten. T-test kaže, da ima na motivacijo pri delu statistično značilen vpliv samoregulacija ($B = 0,825$; $p < 0,001$), medtem ko čuječnost nima statistično značilnega vpliva na motivacijo pri delu. Podrobnejši rezultati regresijske analize so podani v tabeli 9 in prilogi 4 tega magistrskega dela.

Tabela 9: Regresijski model za motivacijo pri delu

	Nestandardizirani koef.		Stand. koef.	t-vrednost	p-vrednost
	B	Std. Napaka	Beta		
Konstanta	1,243	0,248		5,005	0,000
Čuječnost	-0,078	0,089	-0,093	-0,877	0,383
Samoregulacija	0,825*	0,106	0,830*	7,791	0,000

* - statistično značilno pri $p < 0,001$.

Vir: lastno delo.

V drugo regresijsko analizo kot neodvisni spremenljivki prav tako vstopata čuječnost in samoregulacija, odvisna spremenljivka pa je v tem primeru delovna zavzetost. Vrednost multiplega korelacijskega koeficienta znaša 0,779, torej je povezanost med odvisno spremenljivko in neodvisnima spremenljivkama tudi v tem primeru srednje močna. Vrednost prilagojenega multiplega determinacijskega koeficienta znaša 0,599. Ta nam pove, da je z regresijskim modelom pojasnjene 59,9 % celotne variance neodvisne spremenljivke (delovne zavzetosti zaposlenih). Kakovost regresijskega modela kot celote smo preverjali s F-testom, pri čemer lahko pri stopnji značilnosti $p < 0,001$ trdimo, da je model kakovosten. T-test kaže, da ima na delovno zavzetost statistično značilen vpliv samoregulacija ($B = 0,784$; $p < 0,001$), medtem ko čuječnost na delovno zavzetost nima statistično značilnega vpliva. Podrobnejši rezultati regresijske analize so podani v tabeli 10 in prilogi 5 tega magistrskega dela.

Tabela 10: Vpliv čuječnosti in samoregulacije na delovno zavzetost

	Nestandardizirani koef.		Stand. koef.	t-vrednost	p-vrednost
	B	Std. Napaka	Beta		
Konstanta	0,067	0,308		0,217	0,828
Čuječnost	0,212	0,110	0,198	1,930	0,056
Samoregulacija	0,784*	0,131	0,614*	5,982	0,000

* - statistično značilno pri $p < 0,001$.

Vir: lastno delo.

5.4.8 Želja po razvijanju sposobnosti za samoregulacijo in čuječnosti

S petim sklopom trditev smo testirali našo predpostavko, da mladi želijo razvijati svojo sposobnost za samoregulacijo. Respondenti so trditve ocenjevali po Likertovi lestvici od ena do pet, pri čemer ena pomeni sploh ne velja zame, pet pa popolnoma velja zame. Višje ocene pomenijo večjo željo po razvijanju samoregulacije. V spodnji razpredelnici so razvidne povprečne ocene štirih trditev, s katerimi smo želeli dobiti odgovor na svoje raziskovalno vprašanje. Nadalje smo s T-testom ugotovili, da se povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami statistično značilno razlikujejo od srednje ocene 3 pri $p < 0,001$ (so višje od srednje ocene), s čimer smo še dodatno podkrepili svojo predpostavko. Več je razvidno iz tabele 11.

Tabela 11: Odgovori na vprašanja za testiranje hipoteze, da mladi želijo razvijati svojo sposobnost za samoregulacijo

	Povprečje	Standardni odklon
Želim bolje obvladovati svoja čustva.	4,04	0,99
Želim imeti nadzor nad tem, kako doživljam in občutim ravnanja drugih.	4,32	0,81
Želim imeti nadzor nad tem, kako se odzovem na ravnanja drugih.	4,40	0,72
Za razvoj obvladovanja svojih čustev/občutkov sem se pripravljen dodatno izobraževati.	4,00	1,06

Vir: lastno delo.

S šestim sklopom trditev smo testirali našo predpostavko, da mladi želijo razvijati svojo čuječnost. V ta namen so respondenti ocenjevali pet trditev. Respondenti so trditve ocenjevali po Likertovi lestvici od ena do pet, pri čemer ena pomeni sploh ne velja zame, pet pa popolnoma velja zame. Višje ocene pomenijo večjo željo po razvijanju čuječnosti. V spodnji razpredelnici so razvidne povprečne ocene petih trditev, s katerimi smo želeli dobiti odgovore na naše raziskovalno vprašanje. V nadaljevanju smo s T-testom ugotovili, da se povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami statistično značilno razlikujejo od srednje ocene 3 pri $p < 0,001$ (so višje od srednje ocene), s čimer smo še dodatno podkrepili svojo predpostavko. Več je razvidno iz tabele 12.

Tabela 12: Odgovori na vprašanja za testiranje hipoteze, da mladi želijo razvijati svojo čuječnost

	Povprečje	Standardni odklon
Želim izboljšati sposobnost osredotočenosti na določeno aktivnost.	4,23	0,82
Želim bolje sprejemati sebe in svoje občutke.	4,22	0,91
Želim biti bolj odprt za sprejemanje čustev, občutkov in ravnanj drugih ljudi.	4,09	0,97
Za razvoj veščine sprejemanja/neobsojanja sem se pripravljen dodatno izobraževati.	4,04	1,08
Za razvoj veščine osredotočenosti sem pripravljen nameniti del svojega prostega časa.	3,81	1,19

Vir: lastno delo.

5.4.9 Privlačnost delodajalcev

S sedmim sklopom trditev smo preverjali, ali mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti, dojemajo kot bolj privlačne. V ta namen so respondenti ocenjevali štiri trditve po Likertovi lestvici od ena do pet, pri čemer ena pomeni sploh ne

velja zame in pet popolnoma velja zame. V spodnji razpredelnici so razvidne povprečne ocene posameznih trditev. Povprečne vrednosti strinjanja so višje od srednje ocene 3. T-test je za vsa podvprašanja pokazal, da se povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami statistično značilno razlikujejo od ocene 3 pri $p < 0,001$.

Tabela 13: Odgovori na trditve v sedmem sklopu vprašanj

	Povprečje	Standardni odklon
Delodajalec, ki zaposlenim nudi izobraževanja za izboljšanje osredotočenosti in zbranosti, se mi zdi bolj privlačen.	3,97	1,10
Pričakujem, da mi bo delodajalec nudil podporo pri razvoju veščine osredotočenosti, zbranosti.	3,79	1,22
Dlje časa bi bil zaposlen pri delodajalcu, ki spodbuja razvoj osredotočenosti in zbranosti zaposlenih.	3,91	1,23
Cenim delovno okolje, v katerem je prisotno medsebojno razumevanje in sprejemanje čustev in občutkov posameznika.	4,58	0,86

Vir: lastno delo.

Z osmim sklopom trditev smo preverjali, ali mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju sposobnosti samoregulacije, dojemajo kot bolj privlačne. V ta namen so respondenti ocenjevali štiri trditve po Likertovi lestvici od ena do pet, pri čemer ena pomeni sploh ne velja zame in pet popolnoma velja zame. V spodnji razpredelnici so razvidne povprečne ocene posamezne trditve. Povprečne vrednosti strinjanja so višje od srednje ocene 3. T-test je za vsa podvprašanja pokazal, da se povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami statistično značilno razlikujejo od ocene 3 pri $p < 0,001$.

Tabela 14: Odgovori na trditve v osmem sklopu vprašanj

	Povprečje	Standardni odklon
Pri razvoju veščine obvladovanja svojih čustev in občutkov si želim podporo svojega delodajalca.	3,97	1,08
Pri razvoju veščine odzivanja na ravnanja drugih si želim podporo svojega delodajalca.	3,94	1,07
Delovno okolje, v katerem sodelavci bolje obvladujejo svoja vedenja, je zame bolj privlačno.	4,49	0,73
V delovnem okolju, kjer sodelavci bolje obvladujejo svoja vedenja, bi ostal zaposlen dlje časa.	4,48	0,70

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

6.1 Preverba hipotez

6.1.1 Prva hipoteza

Naša prva hipoteza je bila, da mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo, dojemajo kot bolj privlačne. Hipoteze nismo niti ovrgli, niti potrdili.

Vedno več delodajalcev svojim zaposlenim ponuja tudi izobraževanja na področju čuječnosti, predvsem z namenom omejevanja stresa pri zaposlenih, njihovega dobrega počutja, boljše čustvene inteligence in boljše učinkovitosti. Precej sodobnih delovnih mest zaposlene izpostavlja tekmovalnemu okolju, polnemu izzivov, dolgih delovnih časov in drugih okoliščin. Posledično so zaposleni izpostavljeni stresu, izčrpanosti in izgorelosti. Prav zato imajo delodajalci interes, da zaposlenim ponujajo izobraževanja na področju čuječnosti, da bi se izgnili negativnim rezultatom za zaposlene in posledično tudi za organizacijo kot celoto. Čuječnost ima številne pozitivne učinke na splošno dobro počutje zaposlenih, zato imajo tudi zaposleni interes, da se izobražujejo na tem področju (Reb in Choi, 2014). Čuječnost znižuje raven depresije in tesnobe in je povezana z vitalnostjo tistih, ki jo prakticirajo (Brown in Ryan, 2003, str. 830-831). Čuječnost vodi pozitivno vpliva na učinkovitost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo z delom ter na uravnoteženost službenega in zasebnega življenja zaposlenih. Prav tako je bila ugotovljena negativna povezava med čuječnostjo vodi in čustveno izčrpanostjo zaposlenih (Reb in drugi, 2014). Zaposlenim je v interesu delati v delovnem okolju, kjer vodje in sodelavci dosegajo višje ravni čuječnosti.

Podobno velja za samoregulacijo. Kakor smo skozi pregled literature že ugotovili, ima le-ta številne pozitivne učinke na zaposlene. Boljša sposobnost samoregulacije posameznika tako na primer pozitivno vpliva na njegovo dobro počutje in na doseganje ciljev na delovnem mestu (Lord in drugi, 2010).

Poleg potencialnih zaposlenih tudi obstoječi zaposleni izbirajo med trenutnimi in potencialnimi delodajalci ter širijo svoje zadovoljstvo z obstoječim delodajalcem preko različnih kanalov (npr. družbena omrežja, osebni stiki ...) in s tem dajejo signale tudi potencialnim zaposlenim (Dassler in drugi, 2022; Dabirian, 2017). Če so zaposleni zadovoljni z delovnim okoljem, potem je verjetnost, da bodo ostali in širili pozitivne informacije o organizaciji, v kateri delujejo, večja.

Preko izvedene raziskave smo preverili našo predpostavko, da mladi želijo razvijati svojo čuječnost in sposobnost za samoregulacijo. V nadaljevanju pa smo preverjali še, ali mladi delodajalce, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo, dojemajo kot bolj privlačne. Hipotezo smo preko izvedene ankete potrdili

tako za podporo pri razvijanju čuječnosti kot za podporo pri razvijanju sposobnosti samoregulacije, vendar so bile povprečne ocene pri trditvah za samoregulacijo višje. Na privlačnost delodajalca pri mladih skladno z izvedeno empirično raziskavo v okviru tega magistrskega dela podpora pri razvijanju samoregulacije vpliva bolj kakor podpora pri razvijanju čuječnosti.

6.1.2 Druga hipoteza

Naša druga hipoteza je bila, da so bolj čuječi zaposleni bolj motivirani in bolj zavzeti za delo. Te hipoteze nismo mogli niti potrditi niti zavreči.

Konstrukta čuječnosti in samoregulacije sta medsebojno prepletena (Dorjee, 2016). Vedenjska samoregulacija se izboljšuje z izboljševanjem čuječnosti (Glomb in drugi, 2011; Good in drugi, 2016). Dobro čuječ posameznik zaznava težnjo po izogibanju višjim nivojem samoregulacije in sprejme breme zasledovanja višjih vrednot in ciljev. Čuječnost torej omogoča višje nivoje samoregulacije in motivacije (Hauke, 2005). Prav tako sta Brown in Ryan (2003) potrdila, da je avtonomna motivacija višja pri posameznikih, ki dosegajo višje nivoje čuječnosti.

Ob upoštevanju dejstva, da se manj čuječi posamezniki v primerjavi z bolj čuječimi obnašajo bolj avtomatsko, potrebujejo manj čuječi posamezniki več zunanjih dejavnikov, da postanejo motivirani oziroma ohranjajo svojo motivacijo (Radel in drugi, 2009). Bolj čuječi posamezniki bolj aktivno zaznavajo zunanje zavestne in podzavestne dejavnike in jim v situacijah, ko to ni skladno z njihovimi notranjimi prepričanju ali cilji, manj pogosto dopustijo vpliv nase (Brown in Ryan, 2003; Radel in drugi, 2009). Zato so čuječi posamezniki bolj notranje motivirani s svojimi cilji, željami in vrednotami in delodajalec težje vpliva na njihovo motivacijo. Prav ta vidik čuječnosti pa kaže, da ima lahko čuječnost tudi negativen vpliv na motivacijo.

Glede na to, da vse več virov trdi, da so višje ravni čuječnosti zaposlenih lahko koristne za zaposlene in delodajalce, sta Malinowski in Lim (2015) izvedla empirično študijo, kjer sta preučevala povezavo med razpoložljivo čuječnostjo, delovno zavzetostjo in splošnim dobrim počutjem odraslih, zaposlenih za poln delovni čas. Rezultati so potrdili, da samozaznana čuječnost pozitivno vpliva na delovno zavzetost in splošno dobro počutje. Prav tako se je v njuni raziskavi izkazalo, da samozaznana čuječnost pozitivno vpliva na to, da se je posameznik v stiski sposoben distancirati od avtomatskih reakcij. To pa je eden izmed najpomembnejših vidikov čuječnosti, na podlagi katerega lahko napovedujemo delovno zavzetost in dobro počutje zaposlenih. Čuječnost pozitivno vpliva na dobro počutje, upanje in optimizem, ki posamezno in v kombinaciji povečujejo delovno zavzetost zaposlenih (Malinowski in Lim, 2015).

Khan in drugi (2020) so v Maleziji izvedli raziskavo, na podlagi katere so ugotovili, da je čuječnost zaposlenih statistično značilno močan napovedovalec zavzetosti zaposlenih, kar je skladno s predhodnimi ugotovitvami več znanstvenikov na tem področju.

Tudi preko izvedenega anketnega vprašalnika smo prišli do podobnih zaključkov. Ugotovili smo, da je korelacija med čuječnostjo in motivacijo pri delu ter med čuječnostjo in delovno zavzetostjo pozitivna in srednje močna.

Prav tako smo oblikovali dva regresijska modela, v katerih čuječnost nastopa kot neodvisna spremenljivka.

V prvem regresijskem modelu smo preučevali vpliv samoregulacije in čuječnosti (neodvisni spremenljivki) na motivacijo pri delu (odvisna spremenljivka). Z modelom smo pojasnili 56,7 % celotne variance odvisne spremenljivke. Za naš vzorec velja, da čuječnost nima statistično značilnega vpliva na motivacijo pri delu.

V drugem regresijskem modelu smo preučevali vpliv samoregulacije in čuječnosti (neodvisni spremenljivki) na delovno zavzetost (odvisna spremenljivka). Z modelom smo pojasnili 59,9 % celotne variance odvisne spremenljivke. Za naš vzorec velja, da čuječnost nima statistično značilnega vpliva na motivacijo pri delu.

6.1.3 Tretja hipoteza

Naša tretja hipoteza je bila, da so zaposleni z večjo kapaciteto za samoregulacijo bolj motivirani in bolj zavzeti za delo. To hipotezo smo potrdili tako preko pregleda obstoječe literature na to tematiko kakor tudi preko ankete, ki smo jo izvedli med mladimi v slovenskih podjetjih.

Poglavitni koncept teorije nadzora delovanja je ideja o dokončanju nalog in akcij na delovnem mestu. To od zaposlenih zahteva, da regulirajo svoje delovanje (samoregulacija) na vseh ravneh nadzora delovanja, ki jih predpostavlja teorija nadzora delovanja (Hacker, 1986). Posamezne zaključene delovne naloge izboljšujejo kompetence zaposlenih in hkrati zaposlene motivirajo. Obratno so zaposleni, ki slabše regulirajo svoje delovanje in ciljev ne dosežejo v tolikšni meri, manj motivirani (Frese in Zapf, 1994). Če delavci razvijejo ustrezne miselne predstave o svojih nalogah in ciljih na delovnem mestu, postane njihov proces delovanja učinkovitejši in uspešnejši (Zacher, 2017). Boljša samoregulacija zaposlenih skladno s teorijo nadzora delovanja torej pozitivno vpliva na njihovo motivacijo na delovnem mestu.

Teorija samoodločenosti trdi, da bolj kot je regulacija ponotranjena, torej bolj kot ima zaposleni razvito sposobnost samoregulacije, bolj avtonomno bo njegovo nadaljnje vedenje. To pomeni, da bo bolj notranje motiviran in bo tako potreboval manj zunanjih motivacijskih dejavnikov (Gagné in Deci, 2005).

V sodobnih delovnih organizacijah je samoregulacija ključnega pomena. Delodajalci od svojih zaposlenih vse bolj zahtevajo, da sami nadzorujejo in regulirajo svoje ciljno usmerjene dejavnosti. Samoregulacija zaposlenim pomaga pri postavljanju in predvsem pri izpolnjevanju ciljev, kar povečuje motivacijo zaposlenih (Lord in drugi, 2010).

Prekinitve dela zaradi zunanjih motenj zaposlenim otežujejo doseganje polne delovne zavzetosti (Parke in drugi, 2018). Čustvena samoregulacija zaposlenih pomaga obvladovati prekinitve dela zaradi zunanjih dejavnikov. Tako boljša čustvena samoregulacija zaposlenih pomaga pri izogibanju prekinitev dela (Choi in drugi, 2023) in s tem olajša ohranjanje delovne zavzetosti (Parke in drugi, 2018).

Več avtorjev v obstoječih raziskavah trdi, da je čustvena samoregulacija zelo pomembna na delovnem mestu. Posamezniki, ki so bolj sposobni čustvene samoregulacije, se manj pogosto znajdejo v negativnih interakcijah z drugimi, saj bolje kontrolirajo svoje negativne energije ter razumejo tudi čustva drugih (Jensen-Campbell in Graziano, 2001). To vodi do pozitivnih družbenih interakcij in občutka pripadnosti v organizacijah, kjer je prisotne več čustvene samoregulacije pri posameznih zaposlenih. Ko to zaposleni občutijo, postanejo bolj delovno zavzeti. Delovna zavzetost se lažje razvije v okolju, kjer se nadrejeni in sodelavci med seboj podpirajo ter izkazujejo skrb in medsebojno spoštovanje (Chughtai in Buckley, 2008).

Tudi preko izvedenega anketnega vprašalnika smo prišli do podobnih zaključkov. Ugotovili smo, da je korelacija med samoregulacijo in motivacijo pri delu ter med samoregulacijo in delovno zavzetostjo pozitivna in srednje močna.

Prav tako smo oblikovali dva regresijska modela, v katerih samoregulacija nastopa kot neodvisna spremenljivka.

V prvem regresijskem modelu smo preučevali vpliv samoregulacije in čuječnosti (neodvisni spremenljivki) na motivacijo pri delu (odvisna spremenljivka). Z modelom smo pojasnili 56,7 % celotne variance odvisne spremenljivke. Za naš vzorec velja, da ima samoregulacija statistično značilen vpliv na motivacijo pri delu ($B = 0,825$, $p = 0,000$).

V drugem regresijskem modelu smo preučevali vpliv samoregulacije in čuječnosti (neodvisni spremenljivki) na delovno zavzetost (odvisna spremenljivka). Z modelom smo pojasnili 59,9 % celotne variance odvisne spremenljivke. Za naš vzorec velja, da ima samoregulacija statistično značilen vpliv na delovno zavzetost ($B = 0,784$, $p = 0,000$).

6.2 Priporočila za podjetja

Glede na to, da je bil eden izmed poglavitnih ciljev našega magistrskega dela raziskati, kako naj podjetja preko podpore pri razvoju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo omejijo svoje tveganje za pomanjkanje primernih kadrov v prihodnostih, podajamo še nekaj ključnih

ugotovitev, ki so v pomoč podjetjem pri odločanju glede vlaganja sredstev v izobraževanje zaposlenih na področju sposobnosti za samoregulacijo in čuječnosti.

Ugotovili smo, da so organizacije, ki ponujajo izobraževanja na področju samoregulacije, bolj privlačne za potencialne (mlade) zaposlene. Prav tako je delovno okolje, kjer je med zaposlenimi prisotna več samoregulacije, bolj zaželeno. Zaposleni v takem okolju bolj verjetno ostanejo, hkrati pa potencialnim delodajalcem dajejo pozitivne signale glede zaposlitve v tej organizaciji. Prav tako se je izkazalo, da ima sposobnost za samoregulacijo zaposlenih pozitiven vpliv na delovno zavzetost in na motivacijo zaposlenih.

Glede čuječnosti smo ugotovili, da ima prav tako veliko pozitivnih učinkov na delovno okolje. Predvsem so bolj čuječi vodje bolj zaželeni med njihovimi podrejenimi, kar prav tako pomeni, da je tako delovno okolje bolj zaželeno. Z anketo smo sicer ugotovili, da je potencialnim mladim delodajalcem čuječnost v delovnem okolju in podpora pri razvijanju čuječnosti manj pomembna kakor samoregulacija v delovnem okolju ter podpora pri razvijanju le-te s strani delodajalca. Prav tako je povezava med čuječnostjo in delovno zavzetostjo ter motivacijo na delovnem mestu manj pogosteje dokazana v raziskavah.

6.3 Potencial za nadaljnje raziskovanje

Medtem ko je raziskovanje na področju čuječnosti in samoregulacije v zadnjem obdobju v razcvetu, pa so povezave med čuječnostjo in samoregulacijo zaposlenih ter prednostmi, ki jih to prinaša za delodajalce, precej slabo raziskane. Večji del teh raziskav se namreč osredotoča na prednosti, ki jih to prinaša za posameznike.

V prihodnje bi bilo zanimivo raziskati še več vidikov čuječnosti in sposobnosti regulacije zaposlenih na uspešnost in rezultate zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako bi zanimiv izziv predstavljalo raziskovanje vpliva delodajalčeve pomoči pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti zaposlenih za samoregulacijo na privlačnost delodajalca ter na zadrževanje obstoječih kadrov.

7 SKLEP

Naš raziskovalni problem je izhajal iz problematike, da delodajalci na trgu dela čedalje težje najdejo primerne potencialne zaposlene. Zato se pojavlja vprašanje, kaj naj delodajalci ponudijo svojim trenutnim in potencialnim zaposlenim, da bodo v njihovih očeh bolj privlačni, ter kako naj izboljšajo motivacijo in delovno zavzetost svojih obstoječih zaposlenih. Med stvarmi, ki jih delodajalci lahko ponudijo svojim zaposlenim, smo se osredotočili na podporo delodajalca pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo zaposlenih.

Preko izboljšanja samoregulacije lahko posamezniki primeroma omilijo vpliv motečih dejavnikov na prekinitve dela, izboljšajo učinkovitost zasledovanja svojih ciljev, zmanjšajo

negativne čustvene vplive na svoje počutje in izboljšajo vedenjske odzive na dražljaje iz okolja. To ima vse hkrati tudi pozitiven vpliv na druge (npr. sodelavce, nadrejene), ki so v stiku s posamezniki z boljšo sposobnostjo za samoregulacijo.

Z izboljšanjem čuječnosti pa posamezniki primeroma izboljšajo svojo osredotočenost (oziroma pozornost), prisotnost v sedanjem trenutku, sočutje in neobsojanje. Tudi to ima, enako kot boljša sposobnost za samoregulacijo, pozitiven vpliv tudi na druge, ki so v stiku s tem posameznikom. V dosedanjih raziskavah je bil predvsem dokazan pozitiven vpliv boljše čuječnosti vodij na zaposlene.

Izboljšanje sposobnosti za samoregulacijo in čuječnosti ima veliko pozitivnih vplivov na posameznika, ni pa vedno nujno, da so ti učinki pozitivni tudi za posameznikovega delodajalca.

Ugotovili smo, da sposobnost za samoregulacijo pozitivno vpliva tako na delovno zavzetost kot tudi na motivacijo zaposlenih pri delu. Podobno smo ugotovili tudi za čuječnost, vendar ima lahko ta v določenih primerih tudi obraten učinek na motivacijo pri delu in delovno zavzetost zaposlenih. Prav tako sta konstrukta samoregulacije in čuječnosti prepletena – prakticiranje čuječnosti izboljša sposobnost za samoregulacijo, medtem ko je čustvena samoregulacija eden izmed pomembnih elementov čuječnosti. Vseeno pa se konstrukta v določenih pogledih razlikujeta in nimata popolnoma enakih učinkov na motivacijo pri delu in delovno zavzetost zaposlenih.

Pri samoregulaciji so učinki za delodajalca in posameznika v obeh primerih pozitivni, pri čuječnosti pa smo skozi raziskavo našli tudi določene negativne učinke, čeprav močno prevladujejo pozitivni učinki. V empiričnem delu so nam rezultati ankete, izvedene na vzorcu mladih zaposlenih v Sloveniji, pokazali, da obstaja srednje močna korelacija med čuječnostjo in motivacijo pri delu ter čuječnostjo in delovno zavzetostjo, v regresijskem modelu pa čuječnost ni imela statistično značilnega vpliva na motivacijo pri delu niti na delovno zavzetost. Korelacija med samoregulacijo in motivacijo pri delu ter med samoregulacijo in delovno zavzetostjo je prav tako srednje močna. Ima pa samoregulacija pozitiven vpliv tako na motivacijo pri delu kot tudi na delovno zavzetost, kar smo dokazali skozi dva regresijska modela.

Ugotovili smo tudi, da so delodajalci, ki svojim zaposlenim nudijo podporo pri razvijanju čuječnosti in sposobnosti za samoregulacijo, pri potencialnih mladih delojemalcih bolj zaželeni – večji vpliv na privlačnost delodajalca v primerjavi s podporo pri razvijanju čuječnosti ima sicer podpora pri razvijanju sposobnosti za samoregulacijo. Potencialni zaposleni si želijo delati v okolju, kjer imajo njihovi sodelavci in vodje boljšo sposobnost za samoregulacijo in bolj razvito čuječnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackerman, C. E. (2017, 8. februar). Measuring Mindfulness: 11 Assessments, Scales and Surveys. *Positive Psychology*. Pridobljeno 17. februarja 2024 s <https://positivepsychology.com/mindfulness-questionnaires-scales-assessments-awareness/>
2. Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. in Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
3. Ambler, T. in Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
4. AMWA. (2012). Top 10 characteristics of the four generations currently in the workforce. *American Medical Writers Association*, 27(2), 143-144.
5. Austin, J. T. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and Content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375. doi:10.1037/0033-2909.120.3.338
6. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
7. Balas Rant, M. (2019). Čuječ vodja je boljši vodja: Čuječnost kot razsežnost talenta. *Economic and Business Review*, 4(21), 237-251.
8. Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
9. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.1.
10. Baša, K., Machová, R., Baša, P. in Doležaliová, V. (2023). Comparative Analysis of the Workplace. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 211- 230.
11. Bell, A. L. (2016, 28. januar). *What Is Self-Regulation and Why Is It So Important?* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. februarja 2024 s <https://www.goodtherapy.org/blog/what-is-self-regulation-why-is-it-so-important-0928165>
12. Berthon, P., Ewing, M. in Han, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
13. Bishop, S. R. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
14. Bouckennooghe, D., Raja, U. in Abbas, M. (2014). How does self-regulation of emotions impact employee work engagement: The mediating role of social resources. *Journal of Management and Organization*, 20(4), 508-525. doi:10.1017/jmo.2014.43
15. Bourdieu, P. (1993). *Sociology in Question*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

16. Brendl, C. M., Markman, A. B. in Messner, C. (2003). The devaluation effect: Activating a need devalues unrelated objects. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 463-473.
17. Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
18. Cavadel, E. W., Kauff, J. F., Person, A. in Kahn-Kravis, T. (2018). *New Perspectives on Practice: A Guide to Measuring Self-Regulation and Goal-Related Outcomes in Employment Programs*. Mathematica Policy Research, Inc.
19. Cherry, K. (2023, 4. marec). What is motivation? The Driving Force Behind Human Actions. *Verywell Mind*. Pridobljeno 27. februarja 2024 s <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
20. Choi, M.-K., Jordan, P. J. in Troth, A. C. (2023). Workplace Interruptions and Emotional Regulation. V A. C. Troth, N. M. Ashkanasy in R. H. Humphrey (ur.), *Emotions During Times of Disruption, Volume 18* (str. 121-142). Emerald Publishing Limited.
21. Chu, K. (2007). A factorial validation of work value structure: second-order confirmatory factor analysis and its implications. *Tourism Management*, 29, 320-330.
22. Chughtai, A. in Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
23. COMPETO d.o.o. in STRATKOM d.o.o. (2023, 4. marec). *Privlačnost delodajalca*. Pridobljeno 12. decembra 2023 s <http://www.privlacnost-delodajalca.si/>
24. Comte, M. A. (1830-1842). *Cours de Philosophie Positive*. Quebec at Chicoutimi: Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.
25. Cuncic, A. (2023, 12. februar). How to Develop and Practice Self-Regulation. *Verywell mind*. Pridobljeno 30. aprila 2024 s <https://www.verywellmind.com/how-you-can-practice-self-regulation-4163536>
26. Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja*, 14(2), 73-92.
27. Dabirian, A. K. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. doi:10.1016/j.bushor.2016.11.005
28. Dassler, A., Khapova, S. N. in Lysova, E. I. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Organizational Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
29. Dorjee, D. (2016). Defining Contemplative Science: The Metacognitive Self-Regulatory Capacity of the Mind, Context of Meditation Practice and Modes of Existential Awareness. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01788>
30. Društvo za razvijanje čuječnosti. (2023, 11. februar). *Kaj je čuječnost*. Pridobljeno 5. februarja 2024 s <https://www.cujecnost.org/cujecnost/>

31. Eckleberry-Hunt, J. in Tucciarone, J. (2011). The Challenges and Opportunities of Teaching "Generation Y". *Journal of Graduate Medical Education*, 3(4), 458-461.
32. EURES. (2023, 28. oktober). Milenijci in generacija Z na delovnem mestu: podobnosti in razlike. Pridobljeno 27. februarja 2024 s https://eures.ec.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_sl
33. Eurostat. (2022, 26. november). *Population projections at regional level*. Pridobljeno 15. marca 2024 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_projections_at_regional_level
34. Eyerman, R. in Turner, B. (1998). Outline of a theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1, 91-106. doi.org/10.1177/136843198001001007.
35. Fazio, R. H., Sanbonmatsu, D. M., Powell, M. C. in Kardes, F. R. (1986). On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 229-238.
36. Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J. in Laurenceau, J.-P. (2007). Mindfulness and Emotion Regulation: The Development and Initial Validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology Behavioral Assessment*, 29, 177-190.
37. Ferguson, M. J. in Bargh, J. A. (2004). Liking Is for Doing: The Effects of Goal Pursuit on Automatic Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 557-572.
38. Francis, T. in Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implication for the companies. Sao Paulo: McKinsey and Company.
39. Frese, M. in Sabini, J. (1985). *Goal directed behavior: The concept of action in psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
40. Frese, M. in Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. V H. C. Triandis, M. D. Dunnette in L. Hough (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4 (str. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
41. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322
42. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
43. Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. in Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
44. Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Warren Brown, K., Duffy, Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142. doi:10.1177/0149206315617003
45. Greenwald, A. G., McGhee, D. E. in Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464-1480.

46. Grund, A., Fries, S. in Rheinberg, F. (2018). Know Your Preferences: Self-Regulation as Need-Congruent Goal Selection. *American Psychological Association*, 22(4), 437-451. doi:10.1037/gpr0000159
47. Guillot-Soulez, C. in Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332.
48. Gursoy, D., Maier, T. in Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of the work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
49. Haase, C. M., Heckhausen, J. in Wrosch, C. (2013). Developmental regulation across the life span: Toward a new synthesis. *Developmental Psychology*, 49(5), 964-972.
50. Hacker, W. (1985). Activity: A fruitful concept in industrial psychology. V M. Frese in J. Sabini (ur.), *Goal directed behavior: The concept of action in psychology* (str. 262-284). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
51. Hacker, W. (1986). Complete vs. incomplete working tasks – a concept and its verification. V G. Debus in W. Schroiff (ur.), *The psychology of work organization* (str. 23-36). Amsterdam: Elsevier.
52. Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 105-130. doi:10.1080/13594320344000075
53. Hackman, J. R. (1970). Tasks and task performance in research on stress. V J. McGrath (ur.), *Social and psychological factors in stress* (str. 202-237). New York: Hot, Rinehart in Winston.
54. Hallowell, E. M. in Ratey, J. J. (2011). *Driven to distraction: recognizing and coping with attention deficit disorder from childhood through adulthood*. New York: Anchor Books.
55. Harold, L. (2023, 12. februar). Health Benefits of Mindfulness-Based Stress Reduction. *Verywell mind*. Pridobljeno 14. februarja 2024 s <https://www.verywellmind.com/benefits-of-mindfulness-based-stress-reduction-88861>.
56. Hauke, G. (2005). Self-regulation and Mindfulness. *European Psychotherapy*, 6(1), 19-52.
57. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
58. Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. in Lang, J. W. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
59. Janse, B. (2024, 10. februar). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Toolshero*. Pridobljeno 15. marca 2024 s <https://www.toolshero.com/human-resources/utrecht-work-engagement-scale/>
60. Jensen-Campbell, L. A. in Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 69, 323-362.

61. Kabat-Zinn, J. (1990). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain and Illness*. New York: Bantam Dell.
62. Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Stress Reduction. *Constructivism in the Human Sciences*, 8(2), 73-83.
63. Kabat-Zinn, J. (2015). Mindfulness. *Mindfulness*, 6, 1481-1483.
64. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
65. Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52.
66. Khan, S., Singh, J. S., Kaur, D. in Arumugam, T. (2020). Mindfulness in an Age of Digital Distraction and the Effect of Mindfulness on Employee Engagement, Wellbeing, and Perceived Stress. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), 77-86.
67. Kompetenca d.o.o. (2024, 14. januar). Generacije med nami. *Kompetenca*. Pridobljeno 14. februarja 2024 s https://kompetenca.si/nase_novice/20/generacije_med_nami/.
68. Latham, G. P. (2012). The effect of context-specific versus nonspecific subconscious goals on employee performance. *Human Resource Management*, 515, 511-524.
69. Lazányi, K. in Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market – Do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78-93.
70. Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C. in Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464–484. doi:10.1002/job.709
71. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64-66.
72. Locke, E. A. in Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
73. Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
74. Locke, E. A. in Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
75. Lord, R. G. in Levy, P. E. (1994). Moving from cognition to action: A control theory perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 335-366. doi:10.1111/j.1464-0597.1994.tb00828.x
76. Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. in Hall, R. J. (2010). Self-Regulation at Work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543-68.
77. Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
78. Malinowski, P. in Lim, H. J. (2015). Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being. *Mindfulness*, 6, 1250-1262.

79. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. V P. Kecskemeti (ur.), *Karl Mannheim: Essays* (str. 276-322). Routledge.
80. Maslach, C. in Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Brass.
81. Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
82. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, 370-396.
83. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
84. Maslow, A. H. (1970a). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
85. Maslow, A. H. (1970b). *Religions, Values, and Peak-experiences*. New York: The Viking Press.
86. Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality* (3. izd.). Delhi: Pearson Education.
87. Matkó, A. in Takács, T. (2019). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 1, 99-105.
88. Medvedev, O. N., Krägeloh, C., Narayanan, A. in Siegert, R. J. (2017). Measuring Mindfulness: Applying Generalizability Theory to Distinguish between State and Trait. *Mindfulness*, 8, 1-11.
89. Moser, K. J., Tumasjan, A. in Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviours. *Journal of Business Venturing*, 32, 588-610. doi:10.1016/j.jbusvent.2017.05.001
90. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). *Are Generational Categories Meaningful Distinction for Workplace Management?* Washington: The National Academies Press.
91. Nolen-Hoeksema, S. (2012). Emotion Regulation and Psychopathology: The Role of Gender. *Annual Review of Clinical Psychology*, 8, 161-187.
92. Okros, A. (2020). *Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workforce*. Toronto: Springer Nature Switzerland.
93. Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S. in DeVoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 300–312. doi:https://doi.org/10.1037/apl0000278
94. Parry, E. in Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
95. Patangia, B., Sankruthyayana, R. G., Sathiyaseelan, A. in Balasundaram, S. (2022). How could Mindfulness Help? A Perspective on the Applications of Mindfulness in Enhancing Tomorrow's Workplace. *Journal on Management*, 16(3), 52-68.
96. Penque, S. (2009). *Mindfulness Based Stress Reduction Effects on Registered Nurses. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of Science*. Minneapolis, Minnesoty: University of Minessota.

97. Pew Research Center. (2014). *Millennials in Adulthood*. Washington: Pew Research Center .
98. PwC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. PricewaterhouseCoopers International Limited.
99. PwC. (2024, 27. april). *PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023*. Pridobljeno 16. februarja 2024 s <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>.
100. Racolta-Paina, N. D. in Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78-85.
101. Radel, R., Sarrazin, P. L. in Gobancé, L. (2009). Subliminal priming of motivational orientation in educational settings: Effect on academic performance moderated by mindfulness. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 695-698. doi:10.1016/j.jrp.2009.02.011
102. Raphelson, S. (2014, 14. januar). *From GIs To Gen Z (Or Is It iGen?): How Generations Get Nicknames*. Pridobljeno 27. februarja 2024 s <https://www.npr.org/2014/10/06/349316543/don-t-label-me-origins-of-generational-names-and-why-we-use-them>
103. Reb, J. in Choi, E. (2014). Mindfulness in organizations. V N. Singh (ur.), *The Psychology of Meditation* (str. 291-310). New York: Nova Science Publishers Inc.
104. Reb, J., Narayanan, J. in Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5, 36-45.
105. Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work-attitudes. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
106. Roth, R. M., Isquith, P. K. in Gioia, G. A. (2005). *Behavior Rating Inventory of Executive Function - Adult Version (BRIEF-A)*. Lutz, Florida: Psychological Assessment Resources.
107. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 5(1), 68–78. doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
108. Sansone, C. in Thorman, D. B. (2005). Interest as the missing motivator in self-regulation. *Europeas Psychologist*, 10, 175-186.
109. Sansone, C., Fraughton, T., Zachary, J. L., Butner, J. in Heiner, C. (2011). Self-regulation of motivation when learning online. *Educaton Tech Research Dev*, 59, 199-212.
110. Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
111. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. V A. B. (ur.) in M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 10-24). New York: Psychology Press.

112. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of Engagement and Burnout: A Two sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
113. Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
114. Schaufeli, W. in Bakker, A. (2024, 11. februar). *Werk en welbevinden*. Utrecht, Netherlands.
115. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
116. Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. in Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62, 373-386. doi:10.1002/jclp.20237
117. Shatto, B. in Erwin, K. (2016). Moving on From Millennials: Preparing for Generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254.
118. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. V J. C. Quick in L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
119. Siegel, R. D., Germer, C. in Olendzki, A. (2009). Mindfulness: What Is It? Where Did It Come From?. V F. Didona (ur.), *Clinical Handbook of Mindfulness* (str. 17-35). New York: Springer-Verlag.
120. Singh, N. N., Wahler, R. G., Adkins, A. D. in Myers, R. E. (2003). Soles of the Feet: a mindfulness-based self-control intervention for aggression by an individual with mild mental retardation and mental illness. *Research in Developmental Disabilities*, 24(3), 158-169.
121. Slocum, J. W. in Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Thomson South-Western.
122. Smola, K. in Sutton, D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
123. Souders, B. (2024, 9. februar). *How to Measure Motivation According to Positive Psychology*. Pridobljeno 15. marca 2024 s <https://positivepsychology.com/motivation-science-research-assessments/>
124. Statistični urad RS. (2024, 15. februar). *Prosta in zasedena delovna mesta, 4. četrletje 2023*. Pridobljeno 24. aprila 2024 s <https://www.stat.si/statweb/News/Index/12686>
125. Statistični urad RS. (2024b, 4. april). *Prebivalstvo po spolu in po starosti, občine in naselja, Slovenija, letno*. Pridobljeno 15. februarja 2024 s <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05C5003S.px>
126. Stein, J. (2013, 20. maj). Millennials: The Me Me Me Generation. *Time*. Pridobljeno 4. januarja 2024 s <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
127. Touré-Tillery, M. in Fishbach, A. (2014). How to Measure Motivation: A Guide for the Experimental Social Psychologist. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 328-341.

128. Treuren, G. in Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is generation Y really that different. *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61.
129. Trope, Y. in Fishbach, A. (2000). Counteractive self-control in overcoming temptation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 493-506.
130. Tulgan, B. (2019). *Meet Generation Z: The second generation withing the giant "Millenial" cohort*. New Haven: RainmakerThinking, Inc.
131. Turban, D. B. in Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employee. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. doi:10.5465/257057
132. Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: a reply to Sarah Irwin. *British Journal of Sociology*, 49(2), 299-304.
133. UMAR. (2024). *Spomladanska napoved gospodarskih gibanj 2024*. Ljubljana: UMAR.
134. Vlacseková, D. in Tóbiás Kosár, S. (2016). The Examination of Motivational Factors of Chosen Generations. *RELIK 2016 Reproduction of Human Capital* (str. 607-619). Praga: Prague University of Economics and Business.
135. Vnouckova, L., Urbancova, H. in Smolova, H. (2019). Building employer image thanks to talent programmes in Czech organisations. *Engineering Economics*, 29, 319-331. doi:10.5755/j01.ee.29.3.13975
136. Wahba, M. A. in Bridwell, L. G. (1976). Maslow REconsidered: A Review od Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240.
137. Zacher, H. (2017). Action Regulation Theory. V O. Braddick (ur.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Pres. doi:10.1093/acrefore/9780190236557.013.1
138. Zacher, H. in Frese, M. (2018). Action regulation theory: Foundations, current knowledge, and future directions. V D. S. Ones, N. R. Anderson, C. Viswesvaran in H. K. Sinangil (ur.), *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology 2. izd., Vol. 2* (str. 80-102). Thousand Oaks, CA: Sage.
139. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2023). *Napovednik zaposlovanja 2023/II*. Ljubljana: ZRSZ.
140. Zavod RS za zaposlovanje. (2021). *Mladi in trg dela*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
141. Zeigarnik, B. (1927). Studies concerning action and affect psychology, III. The retaining of completed and uncompleted actions. *Psychologische Forschung*, 9, 1-85.
142. Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. V M. Boekaeris, P. R. Pintrich in M. Zeidner (ur.), *Handbook of Self-Regulation* (str. 13-39). San Diego: Academic Press.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik MAAS-15 (Brown in Ryan, 2003)

1. Zgodi se, da doživljam neko čustvo, ki se ga v danem trenutku ne zavedam in ga ozavestim šele pozneje.
2. Zaradi neprevidnosti, nepozornosti oziroma osredotočenosti na drugo stvar občasno razbijem ali polijem kaj.
3. Težko se osredotočam na stvari, ki se dogajajo v sedanjem trenutku.
4. Pogosto pridem da pridem na cilj, ne da bi bil pozoren na to, kar na poti doživljam.
5. Običajno ne občutim svoje fizične napetosti ali nelagodja, dokler to zares ne pritegne moje pozornosti.
6. Ime osebe, ki se mi predstavi, pozabim kmalu po tem, ko se mi je ta oseba predstavila.
7. Imam občutek, da delujem avtomatsko, ne da bi se resnično zavedal, kaj zares počnem.
8. Hitim skozi opravila, ne da bi bil nanje zares pozoren.
9. Tako se osredotočim na cilj, da izgubim stik s tem, kaj počnem, da ga bom dosegel.
10. Dela ali naloge opravljam samodejno, ne da bi se zavedal, kaj počnem.
11. Pogosto ugotovim, da nekoga poslušam samo z enim ušesom in istočasno počnem nekaj drugega.
12. Na cilj pridem avtomatsko in se potem sprašujem, zakaj sem prišel sem.
13. Ugotavljam, da se (preveč) ukvarjam s prihodnostjo ali s preteklostjo.
14. Znajdem se v situaciji, ko delam stvari, ne da bi jim posvečal pozornost.
15. Prigriznem, ne da bi se zavedal, da jem.

Priloga 2: Vprašalnik CAMS-R

1. Z lahkoto se osredotočim na stvari, ki jih počnem.
2. Preveč se ukvarjam s prihodnostjo.
3. Dobro prenašam čustveno bolečino.
4. Znam sprejeti stvari, ki jih ne morem spremeniti.
5. Sposoben sem podrobno opisati, kako se v danem trenutku počutim.
6. Ni me težko zmotiti.
7. Preveč se ukvarjam s preteklostjo.
8. Z lahkoto sledim poteku svojih misli in čustev.
9. Trudim se zaznavati svoje misli, ne da bi jih obsojal.
10. Sprejemam svoje misli in občutke.
11. Sposoben sem se osredotočiti na sedanji trenutek.
12. Na določeno stvar sem lahko osredotočen daljše obdobje.

Priloga 3: Vprašalnik UWES-17 (Schaufeli in Bakker, 2004)

Vitalnost:

1. Pri delu prekipevam od energije.
2. Pri delu se počutim močnen in vitalen, poln energije.
3. Ko se zjutraj zbudim, si želim iti v službo/na delo.
4. Lahko delam v dolgih časovnih intervalih brez daljših odmorov.
5. V službi sem psihično dobro odporen.
6. Pri delu vztrajam tudi, ko stvari ne gredo najbolje.

Predanost:

1. Delo, ki ga opravljam, je smiselno in ima namen.
2. Navdušen sem nad svojim delom.
3. Moje delo me navdihuje.
4. Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
5. Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.

Angažiranost:

1. Ko delam, mi čas hitro mineva.
2. Ko delam, pozabim na druge stvari okoli sebe.
3. Srečen sem, ko intenzivno delam.
4. V delo se zatopim.
5. Ko delam, sem v svojem svetu.
6. Težko se ločim od svojega dela.

Priloga 4: Rezultati regresijskega modela za motivacijo pri delu

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 ^a	0,576	0,567	0,48035
a. Predictors: (Constant), Samoregulacija, Čuječnost				
b. Dependent Variable: Motivacija pri delu				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,022	2	15,511	67,223	<.001 ^b
	Residual	22,843	99	0,231		
	Total	53,864	101			
a. Dependent Variable: Motivacija pri delu						
b. Predictors: (Constant), Samoregulacija, Čuječnost						

Priloga 5: Rezultati regresijskega modela za delovno zavzetost

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 ^a	0,607	0,599	0,59515
a. Predictors: (Constant), Samoregulacija, Čuječnost				
b. Dependent Variable: Delovna zavzetost				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,247	2	27,124	76,576	<.001 ^b
	Residual	35,067	99	0,354		
	Total	89,314	101			
a. Dependent Variable: Delovna zavzetost						
b. Predictors: (Constant), Samoregulacija, Čuječnost						

Priloga 6: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

moje ime je Maja Zajc in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem magistrski študij. Pripravljam magistrsko delo z naslovom Pogled mladih na podporo delodajalcev pri razvijanju čuječnosti ter sposobnosti samoregulacije.

V ta namen naprošam vse, stare 15 let ali več in mlajše od 30 let, ki ste že kdaj koli opravljali kakšno delo, da mi priskočite na pomoč in rešite priloženi anketni vprašalnik. Reševanje vam ne bo vzelo več kot 10 minut.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za vaš čas in trud.

Q1 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Z lahkoto se osredotočim na stvari, ki jih počnem.					
Uspešno se soočam z močnimi čustvi, ki jih občasno doživljam.					
Sprejemam stvari, za katere vem, da jih ne morem spremeniti.					
Sposoben sem podrobno opisati, kako se v danem trenutku počutim.					
Ko nekaj počnem, sem zbran in se ne pustim zmotiti.					
Kljub zunanjim motnjam z lahkoto sledim poteku svojih misli in čustev.					
Sprejemam svoje misli in občutke.					
Sposoben sem se osredotočiti na sedanji trenutek.					
Dolgo sem lahko osredotočen na eno stvar/opravilo.					

Q2 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Ko me nekdo razjezi, sem se sposoben mirno in spoštljivo odzvati.					

Zlahka prehajam iz ene delovne naloge na drugo in sem pri tem zbran.					
Kljub napornemu delu se lahko osredotočam na obveznosti v zasebnem življenju.					
Ko mi nekdo izreče žaljivko, tega ne jemljem osebno in nisem užaljen.					
Kljub trenutnim pomislekom sledim zastavljenemu cilju.					
Znam ozavestiti svoje občutke v danem trenutku.					
Sposoben sem primerjati svoje dejansko vedenje z vedenjem, kakršnega si želim.					
Izzive rešujem premišljeno in sistematično.					
Pri opravljanju nalog upoštevam možne rezultate in posledice.					
Razmišljam o tem, kako moje vedenje vpliva na ljudi v mojem okolju.					

Q3 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Ponosen sem, ko dobro opravim delovno nalogo.					
Delo, ki ga opravljam, mora biti zanimivo.					
Za dosego pomembnega cilja sem za krajši čas pripravljen odložiti druge cilje in naloge.					
Pomembno mi je, da delo dobro opravim.					
Delovne naloge mi predstavljajo izziv, s pomočjo katerih dosegam tudi svoje osebne cilje.					
Zastavljam si realno dosegljive cilje.					
Želim, da je delo, ki ga opravljam, skladno z mojimi osebnimi vrednotami.					
Želim, da je delo, ki ga opravljam, skladno z mojimi kariernimi cilji.					
Pomembno je, da z delom, ki ga opravljam, prispevam tudi k razvoju podjetja.					

Q4 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Rad imam delo, ki ga opravljam.					
Lahko delam v dolgih časovnih intervalih, brez daljših odmorov.					
Pri delu vztrajam tudi, kadar stvari ne gredo najbolje.					
Delo, ki ga opravljam, je smiselno.					
Navdušen sem nad svojim delom.					
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.					
Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.					
Ko delam, mi čas hitro mineva.					
Ko delam, pozabim na druge stvari.					
Težko se ločim od svojega dela.					

Q5 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Želim bolje obvladovati svoja čustva.					
Želim imeti nadzor nad tem, kako doživljam in občutim ravnanja drugih.					
Želim imeti nadzor nad tem, kako se odzovem na ravnanja drugih.					
Za razvoj obvladovanja svojih čustev/občutkov sem se pripravljen dodatno izobraževati.					
Za razvoj obvladovanja svojih vedenj sem pripravljen nameniti del svojega prostega časa.					

Q6 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Želim izboljšati sposobnost osredotočenosti na določeno aktivnost.					

Želim bolje sprejemati sebe in svoje občutke.					
Želim biti bolj odprt za sprejemanje čustev, občutkov in ravnanj drugih ljudi.					
Za razvoj veščine sprejemanja/neobsojanja sem se pripravljen dodatno izobraževati.					
Za razvoj veščine osredotočenosti sem pripravljen nameniti del svojega prostega časa.					

Q7 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Delodajalec, ki zaposlenim nudi izobraževanja za izboljšanje osredotočenosti in zbranosti, se mi zdi bolj privlačen.					
Pričakujem, da mi bo delodajalec nudil podporo pri razvoju veščine osredotočenosti, zbranosti.					
Dlje časa bi bil zaposlen pri delodajalcu, ki spodbuja razvoj osredotočenosti in zbranosti zaposlenih.					
Cenim delovno okolje, v katerem je prisotno medsebojno razumevanje in sprejemanje čustev in občutkov posameznika.					
Želim delati v delovnem okolju, kjer so čustva in občutki posameznika sprejeti brez obsojanja.					

Q8 – Označite, v kakšni meri ta trditev velja za vas (1 – sploh ne velja zame; 5 – popolnoma velja zame).

VPRAŠANJE	1	2	3	4	5
Pri razvoju veščine obvladovanja svojih čustev in občutkov si želim podporo svojega delodajalca.					
Pri razvoju veščine odzivanja na ravnanja drugih si želim podporo svojega delodajalca.					
Delovno okolje, v katerem sodelavci bolje obvladujejo svoja vedenja, je zame bolj privlačno.					
V delovnem okolju, kjer sodelavci bolje obvladujejo svoja vedenja, bi ostal zaposlen dlje časa.					
V delovnem okolju, kjer sodelavci bolje sprejemajo čustva in občutke drugih, bi ostal zaposlen dlje časa.					

Q9 – Označite svoj spol:

- a. moški
- b. ženski

- c. ne želim se opredeliti

Q10 – Označite starostno skupino, v katero spadate:

- a. manj kot 15 let
- b. 15–17 let
- c. 18–20 let
- d. 21–23 let
- e. 24–26 let
- f. 27–29 let
- g. 30 let in več

Q11 – Označite svoj status:

- a. zaposleni
- b. študent/dijak
- c. iskalec zaposlitve
- d. drugo

Najlepše se vam zahvaljujem za vložen trud in čas!