

12-20-2018

Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni: vpliv notranje motivacije na zanos

Darija Aleksić

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

Recommended Citation

Aleksić, D. (2018). Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni: vpliv notranje motivacije na zanos. *Economic and Business Review*, 20(4). <https://doi.org/10.15458/85451.74>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

MOTIVIRANI ZAPOSLENI SO ZANESENI ZAPOSLENI: VPLIV NOTRANJE MOTIVACIJE NA ZANOS

DARIJA ALEKSIĆ¹

POVZETEK: Zanos ima številne pozitivne posledice, ki spodbujajo predanost delu, organizacijsko spontanost in tako prispeva k doseganju organizacijskih ciljev, kot sta ustvarjalnost in organizacijska uspešnost. V prispevku zato preučujem vpliv dejavnika notranje motivacije na doživljanje zanos, saj želim ugotoviti, kako bi lahko povečali pojavnost zanos pri delu. Analize podatkov, ki sem jih pridobila z izvedbo eksperimenta na internetu (n = 126), potrjuje pozitiven vpliv notranje motivacije na dimenzijo ravnovesja med izzivi in spretnostmi ter na dimenzijo zlitja z izvedbo. Rezultati potrjuje tudi pozitiven vpliv notranje motivacije na vse dimenzije zanos in posledično pozitiven vpliv notranje motivacije na doživljanje zanos.

Ključne besede: zanos, dimenzije zanos, notranja motivacija, eksperiment na internetu

JEL klasifikacija: M54

DOI: 10.15458/85451.74

1 UVOD

Zanos je celosten občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma zavzeti za izvajanje določene aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1975). Je občutek, ki poudarja užitek pri izvajanju aktivnosti, ki je tako prijeten, da so posamezniki pripravljene narediti marsikaj, da ga ponovno doživijo (Csikszentmihalyi, 1991). Raziskave kažejo, da ima zanos številne pozitivne posledice, kot so višja samozavest, produktivnost (Wells, 1988), visoka stopnja zadovoljstva (Han, 1988), nenehno iskanje izzivov (Ceja & Navarro, 2011), pozitivna čustva (Eisenberger et al., 2005), raziskovalno vedenje (Ghani & Deshpande, 1994), dobro počutje in mnoge druge. Zaposleni, ki pri izvajanju svojih delovnih nalog pogosto doživijo zanos, občutijo njegove pozitivne posledice, kar hkrati pozitivno vpliva tudi na organizacijo (Ceja & Navarro, 2011).

Kljub temu da je zanos povezan s številnimi pozitivnimi posledicami, še vedno slabo razumemo, kako se tako zapleten pojav dejansko zgodi, kaj ga povzroči in kako bi lahko povečali stopnjo njegove pojavnosti. V predhodnih empiričnih raziskavah so avtorji preučevali sledeče dejavnike, ki spodbujajo zanos: ravnovesje med delovnimi nalogami in sposobnostmi (Kennedy et al., 2014), umerjenost v dosežke (Eisenberger et al., 2005), strast (Forest et al., 2011), delovna sredstva (Bakker, 2005; Demerouti, Bakker, & Fried,

2012; Peters et al., 2014), značilnosti delovnih mest (Demerouti, 2006; Fagerlind et al., 2013;), ter stil vodenja (Sosik, Kahai, & Avolio, 1999). Čeprav je delo najpogostejši vir zanosu pri odraslih (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989), je še vedno zelo malo empiričnih raziskav, ki bi preučevale dejavnike spodbujanja zanosu pri delu (Aubé, Brunelle, & Rousseau, 2014; Fullagar & Kelloway, 2009).

Predmet preučevanja v prispevku je zanos, saj le-ta pozitivno vpliva na posameznika ter na ustvarjalnost pri izvajanju vsakodnevnih življenjskih aktivnosti. Namen prispevka je zato preučiti dejavnik spodbujanja zanosu. Temeljni cilj prispevka je opredeliti notranjo motivacijo kot dejavnik spodbujanja zanosu ter ga empirično preveriti. Csikszentmihalyi (1975) namreč pravi, da izjemno visoka stopnja notranje motivacije povzroči zelo močno zanimanje in vključenost v delo, ki ob popolnem ujemanju težavnosti naloge in spretnosti posameznika omogoča, da izkusimo stanje zanosu.

Pri izdelavi prispevka je v teoretičnem delu uporabljena splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa ter metoda deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja zanosu in notranje motivacije. Empirični del prispevka temelji na kvantitativni raziskavi, ki je opravljena s pomočjo eksperimenta, saj avtorji v literaturi pozivajo k uporabi eksperimentov za preučevanje zanosu (npr. Keller & Bless, 2008). Z eksperimentom preverjam dejavnik notranje motivacije.

Prispevek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu najprej opredelim zanos pri delu, dimenzije zanosu ter povezavo med zanosom in notranjo motivacijo. Sledi empirični del, v katerem najprej opišem uporabljeno metodologijo, predstavim vzorec ter nato opišem eksperimentalni načrt. V nadaljevanju predstavim rezultate. Na koncu sledi še diskusija, vrednotenje prispevka, omejitve ter predlogi za prihodnje raziskave.

2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

2.1. Zanos na delovnem mestu

Zanos je celosten občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma zavzeti za izvajanje določene aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1975; Avsec, 2011). Je občutek, ki poudarja užitek pri izvajanju aktivnosti (Privette, 1983). Csikszentmihalyi (1992) opredeli zanos kot celovit občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma vključeni v izvajanje določene aktivnosti. Zanos je konstrukt, s katerim pojasnimo vedenje ljudi, ki imajo radi svoje delo (Quinn, 2005; Koufaris, 2003).

Posamezniki doživimo zanos kot občutek, »da nam gre vse od rok kot namazano, da nam nič ne more spodleteti, da bo naš dosežek sijajen, ob vsem tem pa doživljamo pravcato zanesenost, skoraj nekakšno posebno zavestno stanje« (Musek, 2007, str. 315–316). V zanosu je posameznik popolnoma osredotočen na aktivnost, dobi takojšnjo povratno informacijo, ukrepa spontano in je brez razmišljanja popolnoma integriran z dejavnostjo

(Wu, Lin & Lin, 2011). V stanju zanosa ni strahu pred neuspehom, posameznik čuti, da ima nadzor nad svojim početjem ter deluje avtomatično in nezmotljivo (Musek, 2007).

Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se je potrebno za kontinuirano doživljanje zanosa nenehno razvijati in odkrivati nova znanja, kajti posameznik ne more dolgo doživljati zanosa pri izvajanju aktivnosti iste zahtevnosti. Če se zahtevnost aktivnosti ne spremeni, postanemo zelo kmalu zdolgočaseni ali frustrirani. Zdolgočasnost ali frustracija nas silita, da razvijamo svoje spretnosti, ki nam bodo omogočile ponovno doživljanje zanosa (Csikszentmihalyi, 1991). Do zanosa pride v področju optimalnega izkustva, ki se nahaja med področjem udobja, ko smo zdolgočaseni, ter med področjem stresa, ko smo frustrirani, in zato pridobivamo nova znanja, ki nam omogočijo ponovno doseganje potrebnega ravnotežja in doživljanje zanosa.

Bakker (2005) je eden redkih avtorjev, ki je empirično preučeval koncept zanosa v delovnem okolju. Avtor je opredelil zanos kot kratkoročno vrhunsko doživetje (angl. *peak experience*) pri delu, za katero je značilna popolna absorpcija, uživanje pri delu in notranja delovna motivacija. Absorpcija se nanaša na stanje popolne osredotočenosti na delo (Csikszentmihalyi, 1991). Zaposleni, ki pri opravljanju dela doživljajo zanos, so popolnoma zatopljeni v svoje delo, čas jim »leti« in pri izvajanju delovne aktivnosti pozabijo na vse, kar se dogaja okoli njih (Bakker, 2005).

2.1.1 Dimenzije zanosa

Csikszentmihalyi (1975) je opredelil devet dimenzij zanosa: ravnovesje med izzivom in spretnostmi (angl. *balance between challenges and skills*); zlitje z izvedbo (angl. *merging of action and awareness*); jasnost ciljev (angl. *clear goals*); nedvoumnost povratnih informacij (angl. *immediate feedback*); popolna osredotočenost (angl. *total concentration*); občutek nadzora (angl. *sense of control*); izguba samozavedanja (angl. *loss of self-consciousness*); spremenjeno doživljanje časa (angl. *transformation of time*); in avtoteličnost izkušnje (angl. *autotelic experience*). Ob doživljanju zanosa je prisotna vsaj ena dimenzija, ponavadi pa so prisotne vse (Avsec, 2011). Devet dimenzij zanosa lahko razvrstimo v tri faze: predhodna faza, faza izkušnje in faza učinkov (Chen, Wigand & Nilan, 1999). *Predhodna faza* vključuje dojemanje jasnih ciljev, takojšnje povratne informacije ter ravnovesje med izzivom in spretnostmi. Faza opisuje kvalifikacijske dejavnike aktivnosti, ki so potrebni za doseganje zanosa (jasni cilji, takojšnje povratne informacije), in pogoje (ravnovesje med izzivom in sposobnostmi), ki izzovejo nastanek optimalnega izkustva. *Faza izkušnje* je sestavljena iz združitve aktivnosti in zavedanja, koncentracije ter občutka potencialnega nadzora. Ta faza opisuje tiste značilnosti, ki jih med zanosom zaznamo. *Zadnja faza, faza učinkov*, vključuje izgubo samozavedanja, izkrivljeno doživljanje časa in izkušnje, ki postanejo avtotelične. Izraz avtoteličnost izkušnje opisuje samonagrajevalno moč doživljanja zanosa (Avsec, 2011). Faza učinkov torej opisuje posameznikove notranje izkušnje, s poudarkom na učinkih, ki se pojavijo po doživljanju zanosa (Chen et al., 1999).

Ravnovesje med izzivom in spretnostmi. Prvotni model zanosa je predvideval, da je zanos mogoč samo takrat, kadar sta izziv in spretnosti v ravnovesju (Csikszentmihalyi, 1975). Če tega ravnovesja ni, do zanosa ne more priti (Jones, Hollenhorst, Perna & Selin, 2000). Zanos je torej ravnotežje med izzivom in spretnostmi, ki se najpogosteje pojavi pri aktivnostih z določenim ciljem in pravili, ki zahtevajo vlaganje psihične energije, napora, določenih spretnosti in veščin (Avsec, 2011). Spretnosti se nanašajo na posameznikovo zmožnost reševanja nalog, s katerimi se srečuje v času izvajanja dejavnosti, medtem ko izziv predstavlja stopnjo, do katere se posameznik težko spopada z zadanimi nalogami (Shin, 2006). Uravnoteženost izziva in spretnosti je pogoj za doživljanje zanosa, ne glede na to, ali gre za glasbene, akademske, športne, čustvene ali kakršne koli druge izzive (Jackson & Hanin, 2000; Freer, 2009).

Zlitje z izvedbo. Dimenzija zlitja z izvedbo je stanje popolne prevzetosti, zanesenosti nad izvajanjem aktivnosti, in prav iz občutka zanesenosti, ki ga doživimo v primeru zlitja z izvedbo, izvira ime teorije zanosa. Kadar se posameznik zlije z izvedbo, nima energije za obdelavo informacij, temveč obdeluje samo tisto, kar ponuja aktivnost. Vsa pozornost je osredotočena samo na ustrezne dražljaje (Csikszentmihalyi, 1991). To nam omogoča popolno vključenost v izvajanje aktivnosti. Izvajanje aktivnosti postane spontano, lahko, skoraj avtomatično, zavedamo se samo tistega, kar počnemo (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Občutek lahkotnosti pri izvajanju aktivnosti je prisoten tudi v primeru, kadar sta potrebna disciplina in usposabljanje za razvijanje novih spretnosti, ki so potrebne za soočanje z izzivi (Delle Fave, Massimini & Bassi, 2010).

Jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij. Csikszentmihalyi (1991) skupaj obravnava dimenzijo jasnosti ciljev in dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij, zato jih bom tudi sama obravnavala skupaj. Avtor meni, da jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij omogočita občutek popolno vključenost v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991). Poznavanje ciljev, priprave in načrtovanje, zavedanje in razumevanje najmanjših detajlov, potrebnih za uspešen rezultat, predstavljajo osnovo za doživljanje zanosa (Fritz & Avsec, 2007). Posamezniki morajo vedeti, kaj želijo doseči. Jasen cilj jim omogoča, da se osredotočijo zgolj na izvajanje pomembnih aktivnosti (Delle Fave et al., 2010). V stanju zanosa posameznik točno ve, kaj mora storiti, saj se mu v vsakem trenutku izvajanja aktivnosti pojavlja jasen namen izvajanja, ki vzdržuje posameznikovo povezanost z nalogo (Jackson & Hanin, 2000, Fritz & Avsec, 2007).

Posameznik, ki je v zanosu, nenehno ocenjuje svojo uspešnost izvajanja aktivnosti in na ta način dobiva nedvoumne povratne informacije. Povratne informacije mu dajo jasno sliko o nadaljnjih aktivnostih, potrebnih za izvedbo, da bo končni cilj dosežen (Jackson & Hanin, 2000). Določeni cilji zahtevajo izvajanje aktivnosti, ki lahko trajajo daljše obdobje. Pri tovrstnih aktivnostih so jasni cilji in nedvoumne povratne informacije izjemno pomembne. Posameznik se mora pri izvajanju aktivnosti, ki trajajo daljše obdobje, naučiti postavljati cilje ter prepoznati in meriti povratne informacije tovrstnih aktivnosti, kajti v nasprotnem primeru v izvajanju aktivnosti ne bo užival (Csikszentmihalyi, 1991).

Popolna osredotočenost. Popolna osredotočenost na aktivnost je najjasnejši indikator stanja zanosa ter največkrat omenjena in preučevana dimenzija zanosa (npr. Jackson & Hanin, 2000; Shin, 2006; Csikszentmihalyi, 1991; Wu et al., 2011; Koufaris, 2003; Quinn, 2005). Naše misli nenehno obdelujejo informacije iz okolja, kar lahko povzroči nezadovoljstvo in ovira učinkovito delovanje. V stanju zanosa vsakdanje misli in čuti izginejo (Stutler, 2011). Posamezniki so popolnoma osredotočeni zgolj aktivnosti, zato pri izvajanju aktivnosti odmislijo vse irelevantne informacije, ki bi jih lahko pri tem ovirale (Csikszentmihalyi, 1991). V stanju zanosa se posamezniku zdi, da je popolna osredotočenost na nalogo dosežena brez truda. Dejansko pa je osredotočenost na nalogo rezultat nenehnega bojevanja za popolno koncentracijo, ki omogoča ignoriranje vseh nepomembnih dejavnikov.

Občutek nadzora. Posamezniki v stanju zanosa objektivno nimajo popolnega nadzora nad aktivnostjo. Če bi ga imeli, bi to pomenilo, da so posameznikove spretnosti večje od zadanega izziva, torej posameznik ne bi bil v zanosu (Jackson & Hanin, 2000). Bolj kot za občutek popolnega nadzora nad situacijo gre tukaj za občutek samonadzora (Avsec, 2011). V stanju zanosa je najpomembnejše to, da posamezniki posedujejo znanje, ki jim omogoča, da imajo občutek samonadzora. Subjektivni občutek, da imajo aktivnost pod nadzorom, daje posameznikom občutek varnosti in gotovosti, kar je v nasprotju z vsakodnevnimi aktivnostmi, na katere ne morejo vplivati (Delle Fave et al., 2010).

Izguba samozavedanja. Zanos posamezniku omogoča, da je popolnoma vpet v izvajanje aktivnosti, kjer ni prostora za lastne skrbi, skrbi, povezane z mnenji drugih in za spraševanje glede ustreznosti (Jackson & Hanin, 2000). Zaradi dimenzije izgube samozavedanja posameznik izgubi potrebo po vrednotenju in nenehnem preizkušanju tega. Izguba samozavedanja dejansko pomeni, da posameznik izgubi zavedanje o samem sebi kot o nekom, ki je ločen od sveta okoli sebe. Pojavi se občutek povezanosti z okoljem (Delle Fave et al., 2010). To ne pomeni, da se posameznik ne zaveda, kaj se dogaja v njegovem telesu in mislih. To pomeni, da posameznik potisne koncept samega sebe, torej informacije, s katerimi se predstavlja, pod prag zavedanja (Csikszentmihalyi, 1991). Dejstvo, da posameznik ni okupiran sam s sabo, mu omogoča, da razširi koncept o tem, kdo pravzaprav je.

Spremenjeno doživljanje časa. Načeloma velja, da posamezniki v stanju zanosa spremenjeno doživljajo čas (Fullagar & Mills, 2008). Tisti, ki so izkusili stanje zanosa, so poročali, da se jim je čas pri doživljanju optimalnega izkustva bodisi ustavil, upočasnil, ali pa da je tekel veliko hitreje, kot so pričakovali (Fritz & Avsec, 2007). Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se dimenzija spremenjenega doživljanja časa ne pojavi vedno in pri vseh posameznikih, ki so v stanju doživljanja zanosa.

Avtoteličnost izkušnje. Dimenzija avtoteličnosti izkušnje je končni produkt preostalih dimenzij (Csikszentmihalyi, 1991). Avtoteličnost izkušnje je besedna zveza, ki jo je Csikszentmihalyi (1991) uporabil, da je opisal samonagrajevalno moč doživljanja zanosa (Avsec, 2011). Avtoteličnost izkušnje dejansko pomeni, da aktivnost izvajamo zato, ker se nam zdi zanimiva in v njej uživamo, zato za njeno izvajanje ne pričakujemo zunanje

nagrade (Delle Fave et al., 2010). Aktivnosti, v katerih uživamo, niso naravne, temveč zahtevajo trud. Avtotelične izkušnje povzročajo tako prijeten občutek, da so posamezniki pripravljeni narediti marsikaj, da ga ponovno doživijo (Csikszentmihalyi, 1991). Za to, da ponovno doživijo avtotelično izkušnjo, so posamezniki pripravljene: *povišati toleranco* (npr. povečajo vadbo samo zato, da bi ponovno doživeli ta občutek); *se umakniti*, saj lahko v času, ko ne vadijo, nastopijo simptomi anksioznosti in depresivnosti; *izgubiti nadzor*; *žrtvovati svoj čas* za vadbo; *spopadati se s konflikti*, ki nastanejo zato, ker opuščajo druge potrebne aktivnosti; *vztrajati* pri izvajanju avtoteličnih aktivnosti *kljub motnjam* in poškodbam, kar je seveda lahko zelo nevarno (Avsec, 2011).

2.2 Povezava med zanosom in notranjo motivacijo

Notranjo motivacijo lahko opredelimo kot opravljanje dejavnosti, ki se nam zdi zanimiva ter prijetna in ki vključuje dejavnike, kot so radovednost, potreba po avtonomiji in želja po nadzoru (Deci & Ryan, 1985; Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989). Notranje motivirani posamezniki izvajajo aktivnosti, ki so jim v veselje, ter tiste, za katere menijo, da so jih pristojni izvajati, in so zato pri njihovem izvajanju odločni (Keller & Bless, 2008). Notranja delovna motivacija se nanaša na potrebo po opravljanju aktivnosti, povezanih z delom, in sicer z namenom doživeti užitek in zadovoljstvo pri izvajanju aktivnosti (Deci & Ryan, 1985).

Številni avtorji so pri svojem raziskovanju ugotovili, da obstajajo pozitivne povezave med motivacijo in konstrukti, kot sta na primer vključenost v delo in osredotočenost na cilje, ki so pozitivno povezani s stanjem zanosa (Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Notranja motivacija je hkrati najpogosteje preučevan dejavnik spodbujanja zanosa (Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000). Fullagar in Mills (2008) sta ugotovila, da je notranja motivacija močno povezana z intenzivnejšim doživljanjem zanosa. Študentje, ki so študirali arhitekturo zaradižitka in zadovoljstva, so bili bolj zavzeti za študij. Iz zgoraj napisanega izhaja prva hipoteza:

H1: *Notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanosa.*

Notranje motivirano vedenje spodbuja doseganje končnih ciljev in razvijanje sposobnosti, potrebnih za izvajanje aktivnosti, ki jih posameznik zazna kot zanimive in prijetne (Eccles & Wigfield, 2002), in na ta način vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi. Moneta (2012) pravi, da notranja motivacija spodbuja doživljanje zanosa, saj pozitivno vpliva na ravnovesje med interesi in rezultati. Keller in Bless (2008) sta notranjo motivacijo opredelila kot izkustveno stanje, ki nastane pod pogojem zaznane usklajenosti med spretnostmi in izzivi. Posamezniki, ki so notranje motivirani za izvajanje določene aktivnosti bodo tako bolj verjetno nenehno iskali nove izzive in razvijali potrebne spretnosti. Iz zgoraj napisanega izhaja druga hipoteza:

H2: *Notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi.*

Visoka stopnja notranje motiviranosti povzroči izjemno zanimanje za izvajanje aktivnosti (Deci & Ryan, 1985), kar spodbuja dimenzijo zlitja z izvedbo. Zlitje z izvedbo opišemo kot stanje, ko je posameznik tako vključen v izvajanje aktivnosti, da ima občutek, da se aktivnost izvaja skoraj samodejno (Csikszentmihalyi, 1991). Posamezniki sebe več ne zaznavajo kot objekt, ki je ločen od izvajanih aktivnosti, temveč postaneta posameznik in aktivnost eno. Pri zlitju z izvedbo dualnost med posameznikom in aktivnostjo izgine (Csikszentmihalyi, 1991). Zlitje z izvedbo navadno doživimo pri opravljanju zanimivih aktivnosti. Notranje motivirani posamezniki pa so usmerjeni k iskanju in izvajanju aktivnosti, ki jih doživljajo kot zanimive in prijetne (Ryan & Deci, 2000). Iz zgoraj napisanega izhaja tretja hipoteze:

H3: Notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo.

3 METODOLOGIJA

3.1 Opis uporabljene metodologije in vzorca

Postavljene hipoteze sem želela preveriti z uporabo internetnega eksperimenta. Eksperiment je eno najučinkovitejših orodij za odkrivanje vzročnih zvez med pojavi v družbi, saj omogoča manipuliranje s spremenljivkami (Toš & Hafner-Fink, 1997). Pri eksperimentu gre za zbiranje empiričnih dokazov, kjer je z okoljem eksperimenta možno zagotoviti, da raziskovalec kontrolira določene dejavnike, z namenom, da raziše vsak vpliv posebej (Manoilov, 2010). Je raziskovalni postopek in ne tehnika zbiranja podatkov (Toš & Hafner-Fink, 1997). Raziskovalec ima pri eksperimentu nadzor nad dano situacijo, zato lahko odloča o tem, kateri udeleženci bodo deležni vpliva, pod kakšnimi pogoji in kdaj (McBurney & White, 2009). Vsak eksperiment ima vsaj eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko. Slednja je tista, ki jo eksperimentator manipulira, kar pomeni, da jo sistematično in namerno spreminja.

Namen eksperimenta je ugotoviti, ali sprememba neodvisne spremenljivke povzroči spremembo odvisne spremenljivke (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Pri klasičnem eksperimentu razdelimo preučevano populacijo v dve skupini, ki sta: *eksperimentalna skupina* – skupina, v katero vnesemo eksperimentalno spremenljivko, katere vplivanje lahko v primerjavi s kontrolno skupino točno izmerimo; in *kontrolna skupina* – skupina, v katero ne vnašamo eksperimentalne spremenljivke (Saunders et al., 2009). Raziskovalec mora zagotoviti identičnost obeh skupin, zato da so izmerjene razlike med skupinama dejansko rezultat vpliva eksperimentalne spremenljivke (Toš & Hafner-Fink, 1997).

Največja prednost eksperimentalne metode raziskovanja leži v dejstvu, da so lahko eksperimenti umetno oblikovani, kar omogoča opazovanje v situacijah, ki jih je načrtoval in oblikoval raziskovalec (Webster & Sell, 2007). V dober eksperimentalni načrt lahko vključimo vse teoretično domnevane vzroke za nastanek določenih pojavov. Glavna pomanjkljivost eksperimentalne metode je možnost posploševanja (Webster & Sell, 2007). To odpravimo tako, da eksperiment preverjamo s ponovitvami in ugotavljamo, ali

se pod danimi eksperimentalnimi pogoji tudi v ponovitvah ponavljajo enaki izidi kot pri prvi izvedbi.

Prvi eksperiment na internetu so izvedli leta 1995 (Welch & Krantz, 1996). Od takrat se ta metoda uporablja vedno pogosteje in na vse več področjih (Birnbbaum, 2000). Metoda eksperimenta na internetu se lahko uporablja za preverjanje in potrjevanje ugotovitev preteklih eksperimentov (Birnbbaum, 2000).

Eksperimenti na internetu so zelo podobni laboratorijskim eksperimentom in se prav tako uporabljajo za raziskovanje vzročno-posledičnih razmerij. Birnbbaum (2000) navaja sledeče glavne prednosti eksperimenta na internetu: enostavna dostopnost do demografsko in kulturno raznolike populacije udeležencev ter do edinstvene in prej nedostopne ciljne populacije; visoka statistična moč, saj omogoča dostop do velikih vzorcev; eksperiment pride do udeležencev in ne obratno; prihranki stroškov za laboratorijski prostor, opremo, administracijo in prihranki časa. Glavne pomanjkljivosti eksperimenta na internetu so (Birnbbaum, 2000): pomanjkanje eksperimentalne kontrole, samoizbira in možnost velikega osipa.

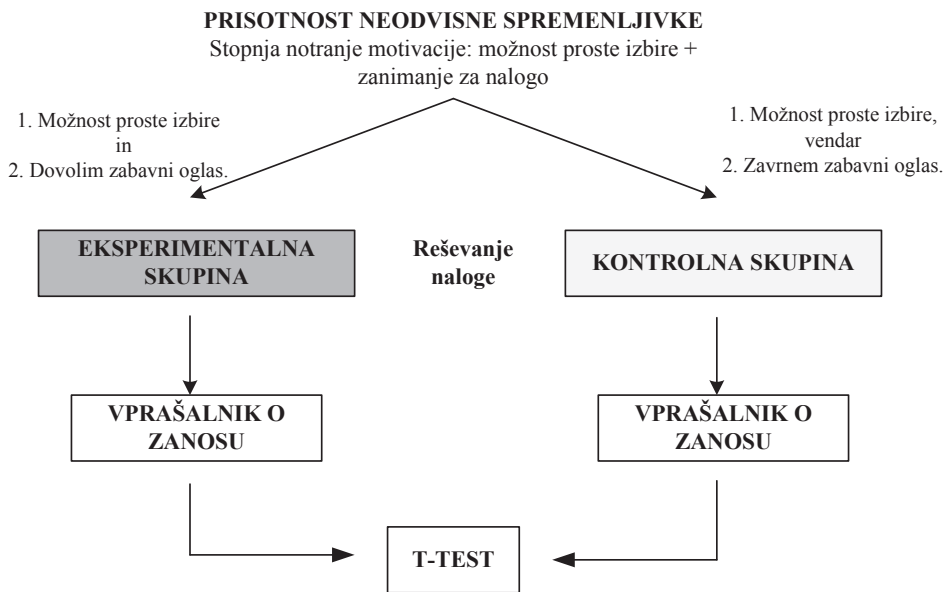
Eksperiment na internetu sta sestavljali dve anketi, ki sem ju pošiljala naključno izbranim znancem. Obe anketi je skupaj izpolnilo 156 udeležencev. Od tega je bilo primerno izpolnjenih 126 anket, ki sem jih vključila v analizo. V eksperimentu na internetu je sodelovala več žensk (78) kot moških (48). Udeleženci eksperimenta na internetu so bili stari od 19 do 36 let, povprečna starost udeležencev pa je znašala 26,7 let. Udeleženci so bili preko študentskega dela (69 %), začasnih (23 %) ali rednih zaposlitev (8 %) vključeni v delovanje posameznih organizacij. Reševanje ankete je v povprečju trajalo 19 minut.

3.2 Eksperimentalni načrt

Z metodo eksperimenta na internetu sem želela preveriti dosedanje ugotovitve, da notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanesa pri delu. Slika 1 kaže eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije. Psihologi z notranjo motivacijo najpogosteje manipulirajo s spreminjanjem stopnje zanimanja za nalogo ali/ in z možnostjo proste izbire (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Hackman, Pearce in Wolfe (1978) so ugotovili, da možnost izbire vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih.

Za namene eksperimenta na internetu, s katerim sem želela preveriti dejavnik notranje motivacije, sem sestavila dve anketi, in sicer: za eksperimentalno skupino, kjer sem želela vzpostaviti pogoje za višjo stopnjo notranje motivacije; in kontrolno skupino, kjer sem želela vzpostaviti pogoje za nižjo stopnjo notranje motivacije. Z namenom zagotoviti, da bodo udeleženci eksperimentalne in kontrolne skupine doživeli različne stopnje notranje motivacije, sem manipulirala tako s stopnjo zanimanja za nalogo kot tudi z izbiro naloge.

Slika 1: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije



Anketi za eksperimentalno in kontrolno skupino sta se razlikovali samo v navidezni možnosti izbire med danima nalogama: zabavni in dolgočasni oglas. Nalogi sem tako poimenovala z namenom, da bi pri vseh udeležencih eksperimenta, ne glede na skupino, spodbudila zanimanje za reševanje zabavnega oglasa. Obstajajo namreč dokazi, da lahko poimenovanje naloge kot zabavne začasno poveča notranjo motivacijo v laboratoriju (Grant & Berry, 2011; Zalesny & Ford, 1990). Hkrati sem v navodilu zapisala, da je povprečna ocena strokovnjakov za uporabnost elementov pri nastajanju ustvarjalnega oglasa v nalogi zabavni oglas 9,56/10, v nalogi dolgočasni oglas pa 3,73/10. Na ta način sem želela spodbuditi udeležence za reševanje zabavnega oglasa. V nagovoru ankete sem udeležencem napisala, da je število mest za reševanje posameznega oglasa omejeno.

Udeležencem eksperimentalne skupine sem omogočila, da izbirajo med danima nalogama in jim dovolila, da rešujejo izbrano nalogo. Na ta način sem udeležencem izrazila podporo pri njihovih odločitvah. Udeležencem kontrolne skupine sem prav tako dovolila, da izbirajo med obema nalogama, vendar sem jim v primeru, da so se odločili za nalogo zabavni oglas, napisala, da zabavnega oglasa na žalost ni več mogoče reševati, saj so že vse mesta pri tem oglasu zasedena. Nato sem jih prosila, da se lotijo reševanja dolgočasnega oglasa. Vsi udeleženci eksperimenta so reševali enako nalogo, ne glede na to, ali so bili del eksperimentalne ali kontrolne skupine. Glavna razlika med skupinama je bila, da sem udeležencem eksperimentalne skupine dovolila izbrati zabavni oglas, medtem ko sem udeležencem kontrolne skupine preprečila reševanje zabavnega oglasa in jih usmerila na reševanju naloge, ki sem jo predstavila kot dolgočasno.

Vsi udeleženci eksperimenta so nato reševali enaki nalogi, s katerima sem želela udeležence izzvati, da doživijo zanos. Pri prvi nalogi je bilo podanih pet slik. Naloga je od udeležencev zahtevala, da pri vsaki sliki zapišejo ključno besedo, pod katero se po njihovem mnenju na »Google Slike« prikazana slika pojavi med prvimi zadetki. Namen naloge je bil, da začnejo udeleženci razmišljati o možnih ključnih besedah, da jih morda celo preverijo na »Google Slike« in da ob reševanju naloge postanejo vključeni v izvajanje naloge ter posledično v reševanje ankete. Druga naloga, ki je bila nekoliko kompleksnejša, je od udeležencev zahtevala, da med danimi slikami, zvoki in besedami izberejo poljubno sliko, zvok, besedo, ki bi jih na ustvarjalen način uporabili pri oblikovanju lastnega reklamnega oglasa. Izbrana beseda je hkrati predstavljala produkt, za katerega je bilo potrebno oblikovati reklamni oglas. Nato so morali udeleženci na kratko predstaviti svojo idejo za reklamni oglas. Namen druge naloge je bil izzvati udeležence eksperimenta, da na ustvarjalen način povežejo dane slike, zvoke in besede ter da ob tem doživijo zanos. Nalogam je sledil vprašalnik o zanosu.

3.3. Vprašalnik

Da bi preverila, ali in kako intenzivno so udeleženci eksperimenta doživeli zanos, so vsi udeleženci po reševanju naloge izpolnili vprašalnik o zanosu, ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004). Vprašalnik je sestavljen iz 36. trditvev – štiri trditve za vsako dimenzijo. Vprašalnik sem iz angleščine prevedla v slovenščino. Prevedeno verzijo so pregledali trije eksperti, nato pa so bile trditve prevedene nazaj v angleščino. Udeleženci so svoje strinjanje s trditvami podali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Cronbach alpha znaša 0,93. Primer uporabljenih trditvev: med aktivnostjo »Sem bil/a popolnoma skoncentriran/a.«, Sta bila izziv in moje spretnosti na enako visoki ravni.«, »Se mi je zdelo, da je čas zelo hitro mineval.«.

4 REZULTATI IN PREVERJANJE HIPOTEZ

Za ugotavljanje razlik med eksperimentalno in kontrolno skupino sem uporabila t-test za neodvisna vzorca. Z njim preverjamo značilnost razlik med povprečjema dveh skupin. V Tabeli 1 so prikazani rezultati t-testa za neodvisna vzorca, povprečne statistične vrednosti, povprečna ocena in razlike med povprečnima ocenama med eksperimentalno in kontrolno skupino. S t-testom pridobljene povprečne statistične vrednosti predstavljajo povprečni rezultat glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno za posamezno dimenzijo sem dobila tako, da sem povprečno statistično vrednost delila s številom relevantnih vprašanj (4) glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno zanosu sem izračunala tako, da sem povprečni statistični vrednosti najprej delila s številom relevantnih vprašanj (4) in nato še s številom dimenzij (9). Postopek računanja povprečne ocene glede na posamezno dimenzijo in skupno povprečno oceno zanosu sem računala po postopku, ki ga predlagajo avtorji vprašalnika o zanosu (Jackson & Eklund, 2004).

Tabela 1: Rezultati t-testa in povprečne ocene za dejavnik notranje motivacije

DIMENZIJE ZANOSA	t-test		Povprečna ocena rezultatov		
		t-vrednost	Aritmetična sredina		
Starost	Eksperimentalna	0,290	24,983	Povprečna ocena	Razlike med povprečnima ocenama
	Kontrolna	(p=0,772)	25,172		
Spol	Eksperimentalna	0,624	1,597	Povprečna ocena	Razlike med povprečnima ocenama
	Kontrolna	(p=0,054)	1,651		
Ravnesesje med izzivom in spretnostmi	Eksperimentalna		16,7759	4,19	0,6
	Kontrolna	5,614***	14,3415	3,59	
Zlitje z izvedbo	Eksperimentalna		16,4199	4,10	0,55
	Kontrolna	5,569***	14,1951	3,55	
Zanos	Eksperimentalna		149,0013	4,14	0,71
	Kontrolna	8,243***	123,6341	3,43	

Legenda: *** $p < 0,001$; razlika med povprečnima ocenama = povprečna ocena eksperimentalne skupine – povprečna ocena kontrolne skupine

V kontrolni skupini sem vzpostavila pogoje za nižjo notranjo motivacijo, medtem ko so bili v eksperimentalni skupini vzpostavljeni pogoji za višjo notranjo motivacijo. Rezultati raziskave so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino pri vseh dimenzijah zanosu in posledično tudi pri samem zanosu ($p = 0,000$).

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv višje stopnje notranje motivacije na zanos pozitiven in statistično značilen ($t = 8,243$; $p = 0,000$). Povprečna ocena zanosu (3,43) je v kontrolni skupini, kjer sem vzpostavila pogoje za nižjo notranjo motivacijo, za 0,71 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,14). Na podlagi podatkov lahko potrdimo prvo hipotezo in tako lahko trdimo, da notranja motivacija vpliva na doživljanje zanosu.

Vpliv višje notranje motivacije na dimenzijo ravnesesja med izzivom in spretnostmi je prav tako pozitiven in statistično značilen ($t = 5,614$; $p = 0,000$). Udeleženci kontrolne skupine so v povprečju (3,59) dimenzijo ravnesesja med izzivom in spretnostmi ocenili za 0,6 ocene nižje kot udeleženci eksperimentalne skupine (4,19), kljub temu da so vsi reševali popolnoma enako nalogo. Notranja motivacija torej pozitivno vpliva na dimenzijo ravnesesja med izzivom in spretnostmi. Druga hipoteza je potrjena.

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv višje notranje motivacije na dimenzijo zlitja z izvedbo ($t = 5,569$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije zlitja

z izvedbo je v kontrolni skupini znašala 3,55, medtem ko je bila povprečna ocena iste dimenzije v eksperimentalni skupini 4,10. Iz rezultatov je razvidno, da je bila povprečna ocena omenjene dimenzije v kontrolni skupini za nekaj več kot pol ocene nižja (0,55) kot v eksperimentalni skupini. Na podlagi tega lahko sklepamo, da višja notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Tretja hipoteza je potrjena.

Da bi dobila bolj poglobljen vpogled v to, kako notranja motivacija vpliva na doživljanje zanosov, v nadaljevanju predstavljam tudi vpliv notranje motivacije na preostale dimenzije zanosov (Prilogi, str. 21). Notranja motivacija vpliva na dimenzijo jasnosti ciljev, saj je razlika med skupinama statistično značilna ($t = 6,911$, $p = 0,000$). Udeleženci eksperimentalne skupine so dimenzijo jasnosti ciljev v povprečju ocenili (4,14) za 0,71 ocene višje kot udeleženci kontrolne skupine (3,43). Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo jasnosti ciljev.

Povprečna ocena glede na dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij je v kontrolni skupini (3,30) za 0,74 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,04). Rezultati kažejo, da pri dimenziji nedvoumnosti povratnih informacij obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino ($t = 6,568$; $p = 0,000$). Notranje motivirani udeleženci, torej udeleženci eksperimentalne skupine, so imeli boljše predstavo o tem, kako dobro so reševali naloge in jim je bilo bolj jasno, kako je samo izvajanje naloge potekalo.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv višje stopnje notranje motivacije na dimenzijo popolne osredotočenosti pozitiven in statistično značilen ($t = 6,001$; $p = 0,000$). Povprečna ocena glede na dimenzijo popolne osredotočenosti je bila v kontrolni skupini (3,26) za 0,7 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (3,96). Notranje motivirani udeleženci eksperimenta so bili v povprečju bolj osredotočeni na reševanje naloge. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo popolne osredotočenosti. Iz tega lahko sklepamo, da bodo notranje motivirani zaposleni bolj osredotočeni na izvajanje delovne naloge.

Notranja motivacija prav tako pozitivno in statistično značilno vpliva na dimenzijo občutka nadzora ($t = 7,945$; $p = 0,000$). Udeleženci kontrolne skupine so dimenzijo občutka nadzora v povprečju ocenili (3,38) za 0,79 ocene nižje kot udeleženci eksperimentalne skupine (4,17). Iz rezultatov je razvidno, da višja stopnja notranje motivacije pozitivno vpliva na dimenzijo občutka nadzora. Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje aktivnosti, izvajajo aktivnosti, ki so jim zanimive in za katere imajo potrebno znanje, kar jim omogoča, da imajo stvari pod nadzorom.

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv višje stopnje notranje motivacije na dimenzijo izgube samozavedanja ($t = 7,075$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije izgube samozavedanja je v kontrolni skupini (3,58) za 0,74 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,32). Iz rezultatov lahko sklepamo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo izgube samozavedanja.

Povprečna ocena glede na dimenzijo spremenjenega doživljanja časa je bila v eksperimentalni skupini (3,79) za 0,63 ocene višja kot povprečna ocena kontrolne skupine (3,16). Tudi pri dimenziji spremenjenega doživljanja časa obstajajo statistično značilne razlike med skupinama ($t = 4,646$; $p = 0,000$). Notranje motivirani udeleženci so bolj intenzivno zaznali spremenjeno doživljanje časa in so se bolj pogosto strinjali s trditvijo, da jim je čas hitro mineval.

Rezultati t-testa kažejo značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino tudi pri dimenziji avtoteličnosti izkušnje ($t = 4,051$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije avtoteličnosti izkušnje je v kontrolni skupini (3,42) za 0,46 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (3,88). Notranja motivacija torej pozitivno vpliva na dimenzijo avtoteličnosti izkušenj.

5 DISKUSIJA

Prispevek obravnava razmerje med zanosom in notranjo motivacijo. Glavni cilj prispevka je bil preučiti vpliv notranje motivacije na zanos. Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila z eksperimentom sklepam, da notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanosa (H1). Bolj specifično, rezultati so pokazali, da notranja motivacija vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivi in spretnostmi (H2) ter na dimenzijo zlitja z izvedbo (H3).

Udeleženci eksperimentalne skupine, kjer sem vzpostavila pogoje za višjo stopnjo notranje motivacije, so dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi v povprečju ocenili višje kot udeleženci kontrolne skupine, kjer sem vzpostavila pogoje za nižjo stopnjo notranje motivacije. Za notranje motivirane posameznike je značilno, da so radovedni, da imajo potrebo po avtonomiji in željo po nadzoru (Deci & Ryan, 1985; Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989), zato ne preseneča, da so udeleženci eksperimentalne skupine dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi ocenili višje. Notranja motivacija izvira iz zanimanja za izvajanje določene aktivnosti in predstavlja notranjo težnjo po doseganju zelenih ciljev. Notranje motivirani zaposleni bodo zato dane delovne naloge bolj verjetno doživeli kot izziv, na katerega lahko s svojimi sposobnostmi odgovorijo. Notranje motivirani zaposleni samoiniciativno pridobivajo potrebna znanja za izvajanje zadanih nalog in posledično pri izvajanju delovne naloge hitreje in pogosteje vzpostavijo ravnovesje med izzivom in spretnostmi. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi predstavlja pogoj za doživljanje zanosa (Csikszentmihalyi, 1975). Če tega ravnovesja ni, do zanosa ne more priti (Jackson & Hanin, 2000; Freer, 2009).

Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje delovnih aktivnosti, bodo pri svojem opravljanju aktivnosti lažje dosegli stanje popolne prevzetosti in zanesenosti, kar posledično vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Notranje motivirani zaposleni bodo izvajanje delovne naloge bolj verjetno doživljali kot spontano, lahkotno, skoraj avtomatično (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Občutek lahkotnosti pri izvajanju delovnih nalog je v tem primeru prisoten tudi, kadar sta potrebni disciplina in usposabljanje za razvijanje novih spretnosti, potrebnih za soočanje z izzivi

(Delle Fave et al., 2010). Zaposleni, z visoko stopnjo notranje motivacije, bolj pogosto doživijo zlitje z izvedbo in posledično zanos, kar omogoča, da zaznajo izvajanje aktivnosti kot lahkotno, kljub temu da je zanos rezultat nenehnega razvijanja, usposabljanja in discipline, ki omogoča kontinuirano doživljanje zanos (Csikszentmihalyi, 1997).

Rezultati eksperimenta so v skladu z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da je notranja motivacija pozitivno povezana z doživljanjem zanos (Keller & Bless, 2008; Deci & Ryan, 1985; Fullagar & Mills, 2008; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Notranje motivirani zaposleni bodo na delovnem mestu bolj pogosto doživeli zanos, zato bodo nenehno iskali izzive, novosti, bili fleksibilni, radovedni in odprti za nove možnosti (Ceja & Navarro, 2011; Csikszentmihalyi, 1991), kar so pomembne značilnosti ustvarjalnih zaposlenih. Notranja motivacija torej spodbuja zanos, le-ta pa posledično spodbuja ustvarjalnost pri delu in številne druge pozitivne vedenjske pojave.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da notranja motivacija spodbuja osredotočenost na nalogo. Povečana osredotočenost na nalogo pa bo zaradi miselnih naporov, ki so potrebni za ohranjanje kompleksnega in dinamičnega stanja zavednosti, hkrati povečala tudi zanos na delovnem mestu (Beard & Hoy, 2010). Udeleženci eksperimentalne skupine so bili med izvajanjem aktivnosti hkrati manj obremenjeni s tem, kaj bi si drugi lahko mislili, kako bi jih ocenili in kako se bodo predstavili. Notranje motivirani zaposleni se torej bolj osredotočijo samo na zaznavanje dražljajev, relevantnih za izvajanje naloge, vse ostale pa zanemarijo (Csikszentmihalyi, 1991).

Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se dimenzija spremenjenega doživljanja časa ne pojavi vedno in pri vseh posameznikih, ki so v stanju doživljanja zanos. Iz rezultatov pa lahko sklepamo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na omenjeno dimenzijo. Kljub temu da je dimenzija spremenjenega doživljanja časa najmanjkrat preučevana dimenzija, ta pozitivno vpliva na doživljanje zanos, saj nam odsotnost časovnega pritiska prinese dodatno veselje, ki ga občutimo v stanju popolne vključenosti v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991).

Notranje motivirani zaposleni bodo pri izvajanju delovnih aktivnosti bolj pogosto uživali, kar jih bo spodbudilo, da delovno nalogo izvajajo zaradi naloge same in ne zaradi zunanje nagrade. Zelo zanimiva ugotovitev raziskave je, da je kar 28,8 odstotkov udeležencev kontrolne skupine prenehalo z reševanjem ankete, ko so ugotovili, da ne morejo reševati izbrane naloge. Tudi iz tega lahko sklepamo, da je notranja motivacija in z njo povezana možnost izbire zelo pomemben dejavnik spodbujanja zanos. Notranje motivirani zaposleni, ki ne bodo imeli možnosti izbora, se zadane delovne naloge mogoče sploh ne bodo lotili in posledično ne bodo doživeli zanos na delovnem mestu. Udeleženci kontrolne skupine, ki so se lotili reševanja dolgočasnega oglasa, so nalogo v povprečju reševali manj časa (cca. 16 minut) kot udeleženci eksperimentalne skupine (cca. 23 minut).

6 VREDNOTENJE PRISPEVKA

Teoretični prispevek dela je v podrobnem opisu posameznih dimenzij zanosa ter prikaz dejavnika na ravni posameznika (notranje motivacije), ki spodbuja doživljanje zanosa. Raziskave, ki bi prikazovale vpliv posameznega dejavnika na dimenzije zanosa, so zelo redke. Pričujoče delo tako prvič podkrepí teoretična izhodišča o vplivu notranje motivacije na spodbujanje posameznih dimenzij zanosa.

Pomemben metodološki prispevek dela je v opredelitvi eksperimentalnega načrta ter njegova dejanska izvedba. Metodološki prispevek je v raziskovanju vpliva notranje motivacije na zanos z uporabo metode eksperimenta. Metoda eksperimenta je primerna metoda za preučevanje zanosa, vendar je tovrstno raziskovanje zelo težko izvedljivo, saj različni posamezniki doživljajo zanos pri izvajanju različnih aktivnosti.

Raziskave kažejo, da doživljanje zanosa pri delu ne koristi samo zaposlenim, temveč prispeva tudi k doseganju organizacijskih ciljev, kot so predanost delu (Ceja & Navarro, 2011) in učinkovitost (Sosik, Kahai & Avolio, 1999). Pogosto doživljanje zanosa pri delu namreč vodi v višjo produktivnost (Taylor et al., 2008), ustvarjalnost (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) ter višjo pripravljenost zaposlenih, da dlje časa aktivno delajo (Csikszentmihalyi, Kolo & Baur, 2004). Posledično je za organizacije dobro, če imajo zaposlene, ki pri svojem delu pogosto doživljajo zanos. Na podlagi rezultatov pričujočega člana lahko podamo sledeče priporočilo za prakso: v kolikor želijo organizacije imeti zaposlene, ki bodo pri svojem delu pogosto doživljali zanos, morajo zaposliti posameznike, ki bodo notranje motivirani za opravljanje delovnih aktivnosti. Rezultati raziskave so namreč pokazali, da notranja motivacija vpliva na vse dimenzije zanosa. Glede na to, da delodajalci zelo težko vplivajo na stopnjo notranje motivacije zaposlenih, je zelo pomembno, da v organizaciji zaposlijo notranje motivirane posameznike.

7 OMEJITVE IN PRIHODNJE RAZISKAVE

Omejitve prispevka so predvsem vsebinskega tipa. Na podlagi pregledane literature ugotavljam, da je zelo malo empiričnih raziskav, ki bi preverjale vpliv posameznih dejavnikov spodbujanja zanosa. Tako se osredotočam na dejavnik, ki po mojem mnenju (osnovanim na podlagi poglobljenega pregleda literature) spodbuja doživljanje zanosa pri delu. Notranja motivacija vsekakor ne predstavlja končnega nabora možnih dejavnikov za spodbujanje zanosa. Hkrati so zelo redke raziskave, ki bi prikazovale vpliv posameznega dejavnika na dimenzije zanosa. Metodološko omejitev predstavlja problematičnost dostopa do organizacij, ki bi dovolile izvajanje eksperimenta v delovnem okolju. Slednja omejitev pojasnjuje redkost tovrstnih študij v svetovni literaturi in potrebo po njih za spoznavanje zakonitosti zanosa pri delu.

Pomen zanosa postaja čedalje večji, saj zanos dokazano vpliva na številne, z delom povezane, pozitivne posledice. Za nadaljnje raziskovanje predlagam sistematično identifikacijo in preverbo dejavnikov v delovnem okolju, ki spodbujajo zanos na delovnem mestu.

Dejavnik notranje motivacije bi bilo potrebno preveriti na večjem številu udeležencev, kar bi omogočalo računanje relevantnih statističnih parametrov. Potrebno bi bilo izvesti tudi opazovalne študije v delovnem okolju, s pomočjo katerih bi identificirali še neznane dejavnike spodbujanja zanosa. Identificirane dejavnike bi bilo nato potrebno empirično preveriti v delovnem okolju. Z opazovalnimi študijami bi lahko hkrati preverili tudi vpliv notranje motivacije na zanimanje za izvedbo ter čas izvajanja delovne aktivnosti.

V prispevku uporabljam metodo eksperimenta na internetu. V nadaljnjem raziskovanju predlagam izvedbo simulacijskega eksperimenta, ki ga izvajamo v laboratoriju, vendar udeleženci eksperimenta mislijo, da so v naravnih okoljih. Z uporabo metode simulacijskega eksperimenta bi dobili bolj jasno predstavo o tem, kako notranja motivacija vpliva na spodbujanje zanosa. Za nadaljnje raziskovanje predlagam tudi izvedbo laboratorijskega eksperimenta na večjem in sistematično pridobljenem vzorcu, ki bo predstavljal boljšo osnovo za ocenjevanje statističnih parametrov. Hkrati za nadaljnje raziskovanje predlagam tudi izvedbo eksperimenta, ki bi bil narejen v delovnem okolju. Izvedba tovrstnega eksperimenta predstavlja kar velik izziv, saj je zelo težko pridobiti organizacije, ki so odprte za tovrstno sodelovanje in raziskovanje.

V prispevku sem se osredotočala na preučevanje notranje motivacije kot dejavnika, ki spodbuja doživljanje zanosa. Za nadaljnje raziskovanje kot teoretično in metodološko nadgradnjo predlagam tudi preučevanje dejavnikov, ki zavirajo doživljanje zanosa na delovnem mestu. Pomembno je, da se zavedamo, kaj zanos spodbuja, vendar je hkrati ravno tako pomembno, da vemo, kaj doživljanje zanosa na delovnem mestu zavira. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo potrebno preveriti tudi pomembnost vpliva doživljanja zanosa na ustvarjalnost oziroma na posamezno fazo ustvarjalnega procesa (na fazo preparacije, inkubacije, iluminacije in verifikacije).

8 LITERATURA

Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120-130.

Avsec, A. (2011). Zanos. Najdeno 2. junija na spletnem naslovu <http://psy.ff.uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf>

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior*, 66(1), 26-44.

Beard, K. S., & Hoy, W. K. (2010). The Nature, Meaning, and Measure of Teacher Flow in Elementary Schools: A Test of Rival Hypotheses. *Educational Administration Quarterly*, 46(3), 426-458.

Birnbaum, M. H. (2000). *Psychological experiments on the Internet*. San Diego: Academic Press.

Ceja, L., & Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 627-651.

Chen, H., Wigand, R. T., & Nilan, M. S. (1999). Optimal experience of Web activities. *Computers in Human Behavior*, 15(5), 585-608.

- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the quality of life*. Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1997b). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (1989). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. V C. Ames & R. Ames (ur.), *Research on motivation in education* (str. 45-71). New York: Academic Press.
- Csikszentmihalyi, M., Kolo, C., & Baur, T. (2004). Flow: The psychology of optimal experience. *Australian Occupational Therapy Journal*, 51(1), 3-12.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Delle Fave, A., Massimini, F., & Bassi, M. (2010). *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures: Social Empowerment Through Personal Growth*. London: Springer.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), 266-280.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557-575.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
- Fagerlind, A.-C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of vocational behavior*, 83(2), 161-170.
- Fave, A. D., & Massimini, F. (2003). Optimal experience in work and leisure among teachers and physicians: Individual and bio-cultural implications. *Leisure Studies*, 22(4), 323-342.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 17-30.
- Freer, P. K. (2009). Boys' descriptions of their experiences in choral music. *Research Studies in Music Education*, 31(2), 142-160.

- Fritz, B. S., & Avsec, A. (2007). The experience of flow and subjective well-being of music students. *Horizons of Psychology, 16*(2), 5-17.
- Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2008). Motivation and Flow: Toward an Understanding of the Dynamics of the Relation in Architecture Students. *The Journal of Psychology, 142*(5), 533-533-553.
- Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(3), 595-615.
- Ghani, J. A., & Deshpande, S. P. (1994). Task Characteristics and the Experience of Optimal Flow in Human-Computer Interaction. *The Journal of Psychology, 128*(4), 381-391.
- González-Cutre, D., Sicilia, Á., Moreno, J. A., & Fernández-Balboa, J. M. (2009). Dispositional flow in physical education: Relationships with motivational climate, social goals and perceived competence. *Journal of Teaching in Physical Education, 28*(4), 19-37.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *The Academy of Management Journal (AMJ), 54*(1), 73-96.
- Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance, 21*(3), 289-304.
- Han, S. (1988). The relationship between life satisfaction and flow in elderly Korean immigrants. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Ur.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (str. 138-149). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jackson, S. A., & Eklund, R. C. (2004). *The flow scales manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Jackson, S. A., & Hanin, Y. (2000). Joy, fun, and flow state in sport. V Y. L. Hanin (ur.), *Emotions in sport* (str. 135-156). Human Kinetics Publishers.
- Jones, C. D., Hollenhorst, S. J., Perna, F., & Selin, S. (2000). Validation of the flow theory in an on-site whitewater kayaking setting. *Journal of Leisure Research, 32*(2), 247-261.
- Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and social psychology bulletin, 34*(2), 196.
- Kennedy, P., Miele, D. B., & Metcalfe, J. (2014). The cognitive antecedents and motivational consequences of the feeling of being in the zone. *Consciousness and Cognition, 30*, 48-61.
- Koufaris, M. (2003). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information systems research, 13*(2), 205-223.
- Kowal, J., & Fortier, M. (2000). Testing relationships from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation using flow as a motivational consequence. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 71*(2), 171-181.
- Manoilov, M. (2010). *Osnove Metodologije in Statistike*. Nova Gorica: Zavod Novoznanje.
- McBurney, D. H., & White, T. L. (2009). *Research methods*. U.S.A.: Wadsworth.
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion, 36*(4), 491-503.

- Musek, J. (2007). Pozitivna psihologija. *Anthropos*, 1-2, 2007, 299-344.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 89-105). New York: Cambridge University Press.
- Ng, J. Y. Y., Lonsdale, C., & Hodge, K. (2010). The Basic Needs Satisfaction in Sport Scale (BNSSS): Instrument development and initial validity evidence. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 257-264.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human resource management*, 53(2), 271-290.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1361.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610-641.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. United Kingdom: Pitman Publishing.
- Shin, N. (2006). Online learner's 'flow' experience: An empirical study. *British Journal of Educational Technology*, 37(5), 705-720.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior*, 33(4), 227-256.
- Stutler, S. L. (2011). Gifted Girls' Passion for Fiction: The Quest for Meaning, Growth, and Self-Actualization. *Gifted Child Quarterly*, 55(1), 18-38.
- Taylor, C. M., Schepers, J., & Crous, F. (2008). Locus of control in relation to flow. *Journal of Industrial Psychology*, 32(3), 49-62.
- Toš, N., & Hafner-Fink, M. (1997). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Webster, M., & Sell, J. (2007). *Laboratory experiments in the social sciences*. San Diego: Academic Press.
- Welch, N., & Krantz, J. H. (1996). The World-Wide Web as a medium for psychoacoustical demonstrations and experiments: Experience and results. *Behavior Research Methods*, 28(2), 192-196.
- Wells, A. J. (1988). Variations in mothers' self-esteem in daily life. *Journal of personality and social psychology*, 55(4), 661.
- Wu, S., Lin, C. S., & Lin, J. (2011). An empirical investigation of online users' keyword ads search behaviours. *Online Information Review*, 35(2), 177-193.
- Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 205-246.

PRIOLOGA: Rezultati t-testa po dimenzijah zanosa in povprečne ocene za dejavnik notranje motivacije

DIMENZIJE ZANOSA	t-test		Povprečna ocena	Povprečna ocena rezultatov	
	t-vrednost	Aritmetična sredina			Razlike med povprečnima ocenama
Starost	Eksperimentalna	0,290	24,983	Povprečna ocena	
	Kontrolna	(p=0,772)	25,172		
Spol	Eksperimentalna	0,624	1,597		
	Kontrolna	(p=0,054)	1,651		
Ravnesje med izzivom in spretnostmi	Eksperimentalna		16,7759	4,19	0,6
	Kontrolna	5,614***	14,3415	3,59	
Zlitje z izvedbo	Eksperimentalna		16,4199	4,10	0,55
	Kontrolna	5,569***	14,1951	3,55	
Jasnost ciljev	Eksperimentalna		16,5796	4,14	0,71
	Kontrolna	6,911***	13,7073	3,43	
Nedvoumnost povratnih informacij	Eksperimentalna		16,1687	4,04	0,74
	Kontrolna	6,568***	13,1951	3,30	
Popolna osredotočenost	Eksperimentalna		15,8605	3,96	0,7
	Kontrolna	6,001***	13,0244	3,26	
Občutek nadzora	Eksperimentalna		16,6744	4,17	0,79
	Kontrolna	7,945***	13,5122	3,38	
Izguba samozavedanja	Eksperimentalna		17,2791	4,32	0,74
	Kontrolna	7,075***	14,3171	3,58	
Spremenjeno doživljanje časa	Eksperimentalna		15,1628	3,79	0,63
	Kontrolna	4,646***	12,6585	3,16	
Avtoteličnost izkušnje	Eksperimentalna		15,5179	3,88	0,46
	Kontrolna	4,051***	13,6829	3,42	
SKUPAJ ZANOS	Eksperimentalna		149,0013	4,14	0,71
	Kontrolna	8,243***	123,6341	3,43	

Legenda: *** $p < 0,001$; razlika med povprečnima ocenama = povprečna ocena eksperimentalne skupine – povprečna ocena kontrolne skupine