

12-31-2015

Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih

Jani Pintar

Katarina Katja Mihelič

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

Recommended Citation

Pintar, J., & Katja Mihelič, K. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and Business Review*, 17(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1170>

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.

SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELA: VPLIV NA ZAVZETOST IN EMOCIONALNO PRIPADNOST ZAPOSLENIH

JANI PINTAR¹

KATARINA KATJA MIHELIC²

POVZETEK: *S samoiniciativnim preoblikovanjem dela lahko zaposleni delu dajejo večji smisel kot sicer in tako uresničujejo svoje poslanstvo. Takšen pristop k delu povečuje posameznikovo motivacijo, zadovoljstvo in delovno uspešnost, kar posledično prinaša ugodne učinke za zaposlujočo organizacijo. V prispevku preučujemo, v kolikšni meri zaposleni z različno stopnjo izobrazbe ter številom let delovnih izkušenj preoblikujejo svoje delo in kakšne so posledice treh dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela (preoblikovanja nalog, odnosov in miselnega zaznavanja). Analiza na vzorcu 224 zaposlenih v organizacijah v Sloveniji je pokazala, da bolj izobraženi zaposleni v večji meri preoblikujejo delo. Poleg tega rezultati kažejo pozitiven vpliv vseh treh oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost zaposlenih, pri čemer ima najmočnejši vpliv miselno zaznavanje. Nadalje ugotavlja, da imata dimenziji samoiniciativnega preoblikovanja nalog in odnosov pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost, medtem ko za preoblikovanje miselnega zaznavanja tega ne moreva trditi. Smiselno je torej preučevati posamezne pojavne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela in ne le skupnega konstrukta.*

Ključne besede: *samoiniciativno preoblikovanje dela, zavzetost, emocionalna pripadnost, zaposleni*

JEL klasifikacija: L2, M1, M5

UVOD

Tradicionalno so organizacije delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu uravnavale s pomočjo oblikovanja dela in delovnega mesta (Tims & Bakker, 2010), zaposleni pa so bili obravnavani kot pasivni deležniki, ki izpolnjujejo zadolžitve. V skladu s pristopom »od zgoraj navzdol« so se delovna mesta oblikovala s sistemizacijo, zaposleni pa so opravljali vnaprej predpisane delovne naloge z jasno razvidno odgovornostjo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sodobni motivacijski koncept samoiniciativnega preoblikovanja dela (angl. *Job crafting*³) (Wrzesniewski & Dutton, 2001) pa predstavlja pristop »od spodaj navzgor«. Opredelimo ga kot načine, s katerimi si zaposleni sami oblikujejo delo, da je skladno z njihovimi interesi, vrednotami in sposobnostmi. Bistvena

1 Krka, d. d., Novo mesto, e-pošta: pintarjani@gmail.com

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

3 Glede na to, da gre za relativno nov konstrukt, uveljavljenega prevoda v slovenskem jeziku še ni. Kot možen prevod izvirnega angleškega izraza *job crafting* predlagava besedno zvezo »samoiniciativno preoblikovanje dela«, ki je uporabljena v celotnem besedilu.

določljivka tega konstrukta je, da zaposleni prostovoljno in na lastno pobudo spreminjajo svoje delovno mesto z namenom povečanja osebnega zadovoljstva (Demerouti, 2014; Tims, Bakker, & Derks, 2012; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013). Samoiniciativno preoblikovanje dela prinaša različne pozitivne učinke za zaposlene, med katere sodijo boljše počutje pri delu, višja motiviranost in zadovoljstvo ter posledično povečana delovna uspešnost (Ghitulescu, 2006; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Tims, Bakker, & Derks, 2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko poveča ujemanje med zmožnostmi zaposlenega in zahtevami delovnega mesta (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ki izhaja iz skladnosti vrednot in medsebojnih pričakovanj ter norm (Cable & Judge, 1996). Samoiniciativno preoblikovanje dela nadalje prispeva k nižji fluktuaciji (June & Mahmood, 2011) in boljšim rezultatom organizacije (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), še posebej takrat, ko podjetje posluje v negotovem okolju (Tims & Bakker, 2010).

Organizacije so vse bolj izpostavljene tekmovalnemu okolju, ki ga ustvarja močna konkurenca. Glede na to, da je človeški kapital lahko vir konkurenčne prednosti podjetja (Hall, 1993), je za organizacijo pomembno, da zaposluje ljudi, ki pri delu uporabljajo svoje zmožnosti, imajo močno voljo za delo in so obenem predani organizaciji in njenemu poslanstvu. **Namen prispevka** je preučiti pojavnost samoiniciativnega preoblikovanja dela med zaposlenimi in zapolniti vrzel v preučevanju pozitivnih posledic tega pojava za zaposlene in organizacije. Glavna cilja sta: 1) ugotoviti, v kolikšni meri se samoiniciativno preoblikovanje dela pojavlja pri zaposlenih z različno stopnjo izobrazbe in številom let delovnih izkušenj; 2) raziskati kako posamezne pojavne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela, med njimi preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja vplivajo na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih.

Za uresničitev ciljev prispevka uporabiva kvantitativen raziskovalni načrt, pri čemer postavljene hipoteze analizirava s programskim paketom SPSS 20.0. Primarni podatki so bili zbrani med zaposlenimi na različnih delovnih mestih v organizacijah v Sloveniji. Vključene so bile male, srednje in velike organizacije tako v javnem kot zasebnem sektorju. Končni vzorec predstavlja 224 zaposlenih, ki so izpolnili spletni vprašalnik.

Raziskovalne ugotovitve s treh vidikov prispevajo k obstoječemu znanju na področju oblikovanja dela in vzvodov motiviranja zaposlenih. Prvič, ločeno preučujeva tri pojavne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela, medtem ko precej obstoječe literature samoiniciativno preoblikovanje dela preučuje kot enoten konstrukt. Pri tem pokaževa kako močan je vpliv posamezne dimenzije na zavzetost, ki pomembno prispeva k delovni uspešnosti posameznika in emocionalno pripadnost, ki je za preživetje organizacije ključna v kriznih razmerah, ko je prihodnost negotova. Drugič, z dobljenimi rezultati identificirava pomembno vlogo, ki jo imajo demografske danosti pri doveznosti za samoiniciativno preoblikovanje dela, kar predstavlja pomembno informacijo za načrtovanje usposabljanja v organizacijah. Demografske značilnosti namreč do neke mere pojasnijo lastno proaktivnost pri oblikovanju delovnih nalog in odnosov. Ne nazadnje, članek prispeva tudi k razumevanju motivacijskih konceptov v kontekstu post-tranzicijske države s specifičnimi kulturnimi in institucionalnimi značilnostmi.

1 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

1.1 Značilnosti samoiniciativnega preoblikovanja dela

Samoiniciativno preoblikovanje dela je ustvarjalni proces, ki ni nujno osredotočen v dobrobit rezultatov organizacije, temveč prvenstveno vpliva na blagostanje posameznika. S takšnim prostovoljnim vedenjem si zaposleni sami oblikujejo edinstveno delovno izkušnjo (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ki praviloma vodi v samoizpolnitev in doživljanje pozitivnih čustev. Še posebej lahko koristi ljudem, ki ne delajo v najboljših delovnih pogojih ali na takšnih delovnih mestih, kjer se ne poudarja zadovoljstvo (Kirkendall, 2013). Lu in soavtorji (2014) dodajajo, da so posamezniki v negotovem okolju praviloma bolj motivirani za preoblikovanje dela, saj imajo večjo željo po obvladovanju negotovih situacij.

Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) samoiniciativno preoblikovanje dela razumejo kot preobrazbo dela na način, da zaposleni z lastnimi odločitvami krepijo smiselnost svojega dela. Tims in Bakker (2010) ga opredelita kot spremembe, ki jih uvedejo zaposleni, da uravnotežijo delovne zahteve in vire s svojimi kompetencami (znanjem in spretnostmi) ter potrebami oziroma prepričani. Gre za neformalni proces spreminjanja dela na delovnem mestu, ki se ga zaposleni poslužujejo zato, da svoje delo približajo lastnim vrednotam in interesom (Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2010). Običajno te spremembe niso vidne sodelavcem v organizaciji, za izkazano samoiniciativnosti zaposleni praviloma tudi niso nagrajeni (Lyons, 2008).

Samoiniciativno preoblikovanje dela je potrebno ločiti od nekaterih drugih, v organizacijski psihologiji, uveljavljenih konceptov. Eden od takšnih je koncept spreminjanja nalog (angl. *task revision*), pri čemer gre za aktivno sodelovanje zaposlenih pri spremembi neustreznih procedur, opisov del ali neopredeljenih vlog v organizaciji (Staw & Boettger, 1990), da bi se izboljšala delovna uspešnost. Tudi samoiniciativno preoblikovanje dela predpostavlja, da zaposleni ustvarjajo spremembe, a v tem primeru slednje niso nujno usklajene s cilji organizacije (Tims & Bakker, 2010), zato je lahko vpliv na uspešnost organizacije pozitiven ali negativen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nadalje se koncept razlikuje tudi od proaktivnega vedenja (angl. *proactive behavior*), ki prevzema pobude za izboljšanje sedanjih razmer ali ustvarjanje novih (Crant, 2000) ter osebne pobude (angl. *personal initiative*), pri kateri gre za vedenje posameznikov, ki je v skladu s poslanstvom organizacije, je ciljno in akcijsko usmerjeno, zaposleni pa z lastnim udejstvovanjem presežejo formalne zahteve delovnega mesta (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela pa osebna pobuda in proaktivno vedenje ne izhajata iz težnje po reševanju problemov, ampak predvsem iz tega, da si zaposleni želijo spremeniti svoje delovno mesto zaradi povečanja osebnega zadovoljstva (Ghitulescu, 2006). Ne nazadnje je potrebno samoiniciativno preoblikovanje dela ločiti tudi od državljanskega vedenja (angl. *citizenship behavior*), ki je v prvi vrsti namenjeno drugim (pomoč) v organizaciji, zato je končni učinek za organizacijo vedno pozitiven. Zaposleni, ki samoiniciativno preoblikuje delo, pa to dela primarno za lastno dobro.

Na samoiniciativno preoblikovanje dela vplivajo osebni in situacijski dejavniki. Osebni dejavniki vključujejo kognitivno sposobnost posameznika, samoučinkovitost in usmerjenost v napredovanje (ti. regulacija), medtem ko med situacijske dejavnike ki povečujejo preoblikovanje dela sodijo soodvisnost, avtonomija, podpora nadrejenih ter socialne vezi, ki jih zaposleni stke na delovnem mestu (Chen, Yen, & Tsai, 2014; Petrou & Demerouti, 2015). Med motivacijske dejavnike pa prištevamo potrebo po pozitivni socialni podobi, interakcijah z ljudmi in potrebo po uvidu pomembnosti in osebnega pomena dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Razlogi za samoiniciativno spremembo dela na delovnem mestu so v veliki meri povezani z željo po napredovanju in željo po izboljšanju odnosa do sodelavcev (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

1.2 Dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela

Wrzesniewski in Dutton (2001) predstavita tri pojave oblike oziroma dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela: preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja. **Samoiniciativno preoblikovanje nalog** (angl. *task crafting*) pomeni, da si zaposleni lahko izberejo več ali manj delovnih nalog, razširijo ali skrajšajo področje obstoječih nalog, prilagodijo čas in trud, ki ga posvetijo posamezni nalogi, ali navsezadnje spremenijo proces spopadanja z nalogami (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Spremembe potekajo znotraj začrtanih okvirjev delovnega mesta. Ne gre torej za preoblikovanje dela v celoti, temveč za spreminjanje določenih vidikov znotraj meja obstoječega delovnega mesta (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so za povečanje osmišljenja dela opredelili tri načine preoblikovanja nalog: 1) dodajanje nalog (angl. *adding tasks*) – zaposleni lahko povečajo svoje zadovoljstvo pri delu s samoiniciativnim udejstvovanjem pri novih nalogah ali projektih, ki jih veselijo; 2) osredotočenost na naloge (angl. *emphasizing tasks*) – zaposleni lahko razporedijo svoj čas, energijo in pozornost različno med naloge in se osredotočijo na naloge, ki jih vidijo kot pomembnejše; 3) preoblikovanje nalog (angl. *redesigning tasks*) – zaposleni lahko preoblikujejo obstoječe naloge tako, da jih naredijo bolj smiselne.

Pri samoiniciativnem preoblikovanju odnosov (angl. *relational crafting*) gre za spreminjanje narave ali obsega komunikacije s sodelavci. Zaposleni lahko vzpostavijo ali gojijo različno intenzivne odnose s svojimi sodelavci. Z nekaterimi lahko preživijo več časa, medtem ko lahko z drugimi zmanjšajo interakcije ali se sploh ne družijo. Z drugimi besedami, zaposleni spremenijo kakovost in/ali število interakcij, ki jih imajo s sodelavci, saj se sami odločijo, s kom in kako pogosto bodo vzdrževali stike ter kako intenzivne odnose si želijo imeti z njimi (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Odnose je potrebno dobro poznati in jih nato oblikovati, da dobijo zeleno stanje. Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu opredelili tri strategije: 1) gradnja odnosov (angl. *building relationships*) – zaposleni lahko oblikujejo in nadgrajujejo odnose z ljudmi, ki jim dajejo občutek ponosa, dostojanstva in tega, da so cenjeni; 2) preoblikovanje odnosov (angl. *reframing relationships*) – zaposleni lahko spreminjajo naravo odnosov s sodelavci, da dosežejo nov ali bolj smiseln namen; 3) poglobljanje odnosov (angl. *adapting relationships*) – zaposleni lahko spremenijo obstoječe odnose s ponujeno pomočjo in

podporo pri opravljanju dela zaposlenih. V zameno se pričakuje enako ravnanje tudi z druge strani. Z medsebojnim sodelovanjem se bodo odnosi poglobili in okrepli.

Tretja, najmanj preučevana, dimenzija zajema **samooiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja** (angl. *cognitive crafting*), ki pomeni, v kolikšni meri zaposleni vidijo svoje delo razdrobljeno ali kot del neke celote. Spreminjanje pogleda na delo lahko bistveno spremeni pristop zaposlenih do dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). S preoblikovanjem miselnega zaznavanja namreč zaposleni spremenijo pogled na svoje delo, stranke, sodelavce in izkusijo delo na drugačen način ter miselno oziroma vedenjsko izničijo negativne vidike obstoječega delovnega mesta (Kirkendall, 2013). S tem dobi njihovo delo nov pomen (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so opredelili tri načine spreminjanja miselnega zaznavanja dela: 1) celovitost zaznavanja (angl. *expanding perceptions*) – zaposleni lahko povečajo smiselnost svojega dela s celovitostjo zaznavanja lastnega učinka ali namena dela. To lahko storijo tako, da se zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na uspeh organizacije ali na širšo skupnost; 2) osredotočenost zaznavanja (angl. *focusing perceptions*) – zaposleni lahko povečajo smiselnost dela z osredotočenim zaznavanjem na naloge ali odnose, ki jih vidijo pri svojem delu bolj interesantne ali dragocene in si v mislih ne preklicujejo nalog, ki so jim manj zanimive; 3) povezovalno zaznavanje (angl. *linking perceptions*) – zaposleni lahko mentalno povezujejo osebne lastnosti, spretnosti in interese z zadolžitvami ali nalogami, ki jih opravljajo na delovnem mestu.

Poleg tipologije, ki ji slediva v članku, literatura prepozna tudi druge delitve. Tako na primer Petrou et al. (2012) samooiniciativno preoblikovanje dela razumejo kot proaktivni pristop zaposlenih, ki vključuje iskanje virov (spraševanje po nasvetu sodelavce ali nadrejene, spraševanje po povratnih informacijah glede opravljenega dela in iskanje priložnosti za učenje), iskanje izzivov (iskanje dodatnih delovnih nalog in priložnosti za povečanje odgovornosti) in zmanjševanje potreb (vedenje, ki zmanjšuje čustveno in mentalno odvisnost od dela ter posledično zmanjšuje preobremenjenost). Tims in Bakker (2010) ločita tri oblike preoblikovanja dela: povečanje delovnih virov (pridobivanje povratnega mnenja, spraševanje sodelavcev po nasvetu ali povečevanje avtonomnosti pri delu); povečanje delovnih zahtev (dodajanje nalog pri delu, iniciativno javljanje na interesantnih projektih ali zahteva po večji odgovornosti pri delu); zmanjšanje delovnih zahtev (zmanjšanje preobremenjenosti pri delu, zmanjšanje interakcij z zahtevnimi strankami ali prošnja sodelavcev za pomoč pri opravljanju določenih nalog).

1.3 Dovzetenost za samooiniciativno preoblikovanje dela

Po mnenju Wrzesniewski in Dutton (2001) samooiniciativno preoblikovanje dela povečuje osmišljenje dela in vpliva na izoblikovanje delovne identitete posameznika. Spremembe nalog na delovnem mestu oziroma odnosa do dela lahko prinesejo veliko pozitivnih lastnosti, kot so povečanje zavzetosti, zadovoljstva in notranjega zagona (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007).

V obstoječih študijah je relativno malo znanega o tem, kako se dovezetnost za samoiniciativno preoblikovanje dela razlikuje pri zaposlenih z različnim demografskim ozadjem (Kirkendall, 2013). V tem delu tako ugotavlja, ali stopnja izobrazbe napoveduje, v kolikšni meri bo posameznik preoblikoval delo. Iz preteklih študij izhaja, da v primerjavi z zaposlenimi z nižjo stopnjo izobrazbe, tisti z višjo stopnjo izobrazbe bolj poglobljeno razmišljajo in imajo več analitičnega znanja, zaradi tega pa so pri delu tudi bolj učinkoviti (Ng & Feldman, 2010). Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo praviloma bolj raznovrstne in dinamične kompetence v primerjavi z manj izobraženimi. V zvezi s tem študije pokažejo, da bolj izobraženi zaposleni v karieri izkazujejo močnejšo voljo za neprestano dopolnjevanje znanja in spretnosti v primerjavi z manj izobraženimi (Chen, 2011). Verjetno bolj izobraženi zaposleni tudi pogosteje iščejo in sprejemajo izzive na delovnem mestu, s katerimi tudi povečujejo bazo znanja, izkušenj in drugih kompetenc. Zaposleni, ki izkazujejo visoko stopnjo osebne pobude, so bolj aktivni in kažejo večjo željo po spremembah in izboljšanju razmer (Chen, 2011).

Na podlagi zgornjega in dejstva, da so bolj izobraženi ljudje tudi bolj proaktivni (Ruder, 2003) ter ugotovitve, da proaktivna osebnost povečuje samoiniciativno preoblikovanje dela (Bakker, Tims, & Derks, 2012), predvidevava, da so bolj izobraženi zaposleni tudi bolj dovezetni za samoiniciativno preoblikovanje dela. Zato predpostavlja, da:

H1: *Bolj izobraženi zaposleni v večji meri samoiniciativno preoblikujejo delo kot manj izobraženi.*

S staranjem zaposlenih se spreminjajo njihove zmožnosti za opravljanje nalog in tudi potrebe pri delu. Od tega pa je lahko v veliki meri odvisna tudi dovezetnost za samoiniciativno preoblikovanje dela. V študiji, ki je preučevala odnos med starostjo in samoiniciativnim preoblikovanjem dela, avtorica ugotavlja, da si starejši zaposleni v večji meri preoblikujejo odnose in miselno zaznavanje v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi (Van den Oetelaar, 2011). Kar se tiče samoiniciativnega preoblikovanja nalog pa razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ne ugotovi. Nadalje, Thomas, Whitman in Viswesvaran poročajo, da se s starostjo povečuje posameznikova osebna pobuda (2010). To je mogoče pojasniti z dejstvom, da imajo starejši zaposleni raje takšne službe, ki imajo nek pomen in kjer se počutijo zaželeni, spoštovani in prepoznani (Chen, 2011). Verjetno je, da bodo z uveljavljanjem sprememb in prostovoljnimi dodatnimi zadolžitvami (na primer mentoriranje mlajših sodelavcev) tudi bolj spoštovani s strani sodelavcev. Pri njih imajo finančne spodbude manjši motivacijski vpliv v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi, saj so jim bolj kot finančne koristi pomembni medsebojni odnosi (Bal, Jansen, Van der Velde, De Lange, & Rousseau, 2010). Na podlagi tega sklepava, da tisti zaposleni, ki imajo več let delovnih izkušenj bolj samoiniciativno preoblikujejo odnose v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi.

Na podlagi zgornjih ugotovitev predpostavlja, da bodo zaposleni z več let delovnih izkušenj na delovnem mestu v večji meri prevzemali iniciativo in preoblikovali delo, v primerjavi z zaposlenimi z manj let delovnih izkušenj. Zaposleni z daljšim stažem so lahko namreč tekom kariere dodobra spoznali delovanje organizacije in poslovne

procesu. Mogoče je tudi pričakovati, da imajo izkušenejši zaposleni večjo svobodo pri odločanju in več avtonomije na delovnem mestu, zato se bodo v večji meri posluževali samoiniciativnega preoblikovanja dela. Nadalje pričakujeva, da izkušenejši zaposleni svoje delo preoblikujejo tako, da ga prilagodijo svojim fizičnim in kognitivnim sposobnostim, obenem pa opravljajo delovne naloge, ki zahtevajo več znanja in izkušenj. Zato:

H2: *Zaposleni z več let delovnih izkušenj v večji meri samoiniciativno preoblikujejo delo od zaposlenih z manj let delovnih izkušenj.*

1.4 Posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela

1.4.1 Zavzetost pri delu

Zavzetost je vedenje zaposlenega, ki samovoljno vloga trud v svoje delo in z dodatno energijo, naporom in vložnim časom pri delu presega zahteve delovnega mesta (Devi, 2009). Zavzeti zaposleni imajo veliko energije za opravljanje svojega dela in so nad njim navdušeni (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Svojega dela ne jemljejo kot breme, temveč nanj gledajo kot na pot za uresničevanje osebnih ciljev. Delo zaznavajo kot zanimivo, pomembno in energično, kar posledično vodi v občutja sreče, veselja in navdušenosti (Bakker & Demerouti, 2008).

Organizacije si želijo zavzete zaposlene, saj le-ti prispevajo k dobrim delovnim rezultatom (Bakker & Demerouti, 2008). Zavzeti zaposleni imajo pozitiven odnos do organizacije in dela, so zadovoljni in pripadni (Schaufeli & Bakker, 2003). Poleg pozitivnega vpliva na organizacijo je zavzetost ugodna tudi za posameznikovo družinsko življenje (Hakanen & Schaufeli, 2012). Ob tem je potrebno poudariti, da ima zavzetost lahko tudi negativne učinke, ki se kažejo v prevelikem prepletanju zasebnega in službenega življenja in pojavnosti konflikta delo-družina, kar vodi v frustracije (Furlani & Jevnikar, 2012/2013).

Avtorji v študijah preučujejo, kateri dejavniki povečujejo zavzetost zaposlenih, saj kot navaja Devi (2009) obljubljen denarne nagrade niso vedno učinkovit generator zavzetosti. Tako raziskave kažejo, da zaposleni s proaktivnim vedenjem, ki je sorodno samoiniciativnemu preoblikovanju dela, najdejo izzive, ki jih motivirajo, kar poveča njihovo zavzetost pri delu (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008). Predvidevava, da lahko različne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki so same po sebi proaktivne, potencialno prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Zaposleni namreč s preoblikovanjem dela povečujejo zaloge svojega psihološkega kapitala (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2015). V zvezi s tem so Chen, Yen in Tsai (2014) ugotovili, da so zaposleni, ki samoiniciativno preoblikujejo delo, tudi bolj zavzeti. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi raziskovalci na primeru nizozemskih podjetij (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Pozitivna povezava z zavzetostjo in posledično večjo uspešnostjo pri opravljanju nalog je bila potrjena tudi v nedavnih longitudinalnih študijah (Tims, Bakker, & Derks, 2015; Vogt et al., 2015). Iz dosedanjih študij tudi izhaja, da zavzeti zaposleni, takrat ko je varnost zaposlitve nizka, v večji meri preoblikujejo predvsem odnose (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker,

2014). Petrou in soavtorji (2012) pa so se osredotočili na preučevanje vpliva posameznih dimenzij preoblikovanja dela (dimenzije iskanja virov, iskanja izzivov in zmanjševanja potreb) na zavzetost. Predvidevali so, da iskanje izzivov in virov pozitivno korelirata z zavzetostjo, zmanjševanje potreb pa negativno. Svojo hipotezo so delno podprli, saj niso uspeli dokazati, da ima iskanje virov pozitiven vpliv na zavzetost, medtem ko so drugi dve hipotezi potrdili. Z vidika resursov pri delu študije ugotavljajo, da večja samostojnost pri delu povečuje zavzetost zaposlenih (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Na tej osnovi predvidevava, da se zaposleni v primeru samoiniciativnega preoblikovanja dela počuti samostojnega in da s pomočjo tovrstnih aktivnosti uresničuje individualne cilje, zaradi tega pa je bolj motiviran in vpet v delo. Glede na zapisano gre predvidevati, da bo preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja povečevalo zavzetost, torej:

H3: *Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

H3a: *Samoiniciativno preoblikovanje nalog pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

H3b: *Samoiniciativno preoblikovanje odnosov pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

H3c: *Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

1.4.2 Emocionalna pripadnost

Organizacijska pripadnost je multidimenzionalen koncept, ki zajema tako kognitivne kot tudi emocionalne elemente (Vandenberghe, 2009) ter vpliva na poslovne rezultate podjetja (Mowday, 1998). Gre za čustveno in psihološko navezanost posameznika na organizacijo. O pripadnosti zaposlenih govorimo takrat, ko se le-ti poistovetijo s cilji, vrednotami in kulturo organizacije (Črnigoj, 2007). Pripadnega zaposlenega odlikujejo 1) močno prepričanje v organizacijske cilje in vrednote, v katere posameznik verjame in jih sprejema, 2) pripravljenost za vlaganje znatnega truda v korist organizacije, ter 3) jasna želja po ohranitvi članstva v organizaciji (Mowday, 1998).

V pričujočem delu proučiva vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na organizacijsko pripadnost skozi dimenzijo emocionalne pripadnosti, ki je ena od treh komponent (ostali dve sta normativna in kalkulativna) uveljavljene konceptualizacije organizacijske pripadnosti (Allen & Meyer, 1990). Izbira emocionalne pripadnosti temelji na dejstvu, da ta dimenzija temelji izključno na posameznikovih željah in ambicijah. Zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo ostajajo v organizaciji ne le zaradi nagrad, temveč predvsem zato, ker si sami tako želijo in ker na svojem delovnem mestu zares uživajo (Allen, 2003). Njihova delovna vnema je večja in so v delo pripravljeni vložiti več truda od posameznikov s šibkejšo pripadnostjo (Logar, 2004). V splošnem prihajajo na delo ne glede na situacije, ki se jim pripetijo, saj čutijo veliko željo ter dolžnost po opravljenem delu. Malo verjetno je, da bodo pripadni zaposleni zapustili organizacijo (Allen & Meyer, 1990).

Visoka pripadnost je v organizaciji še posebej pomembna takrat, ko se uvajajo spremembe in inovacije, še posebej pomembna pa je v kriznih razmerah. Takrat se povečuje predvsem kalkulativna pripadnost, normativna ostane enaka, emocionalna pripadnost pa se zmanjšuje (Markovits, Boer, & Van Dick, 2014). V takšnih obdobjih mora zato podjetje poiskati vzrode za povečanje emocionalne pripadnosti. Eden od njih je potencialno lahko tudi v preoblikovanju dela.

Predpostavlja, da samoiniciativno preoblikovanje dela spreminja zaznave zaposlenih v zvezi z organizacijo, ki se nanašajo na željo po članstvu (pripadnost), pri čemer je preučevan vpliv na emocionalno pripadnost. Zaposlenim se poveča občutek lastne vrednosti, če svoje delo zaznavajo kot bolj smiselno, kar lahko posledično vpliva na povečanje splošne organizacijske pripadnosti (Ghitulescu, 2006). Ghitulescu (2006) je ugotovila, da samoiniciativno preoblikovanje nalog in miselnega zaznavanja dela povečujeta pripadnost, medtem ko je preoblikovanje odnosov ne. V drugi študiji so avtorji Leana, Appelbaum in Shevchuk (2009) potrdili pozitiven vpliv skupinskega samoiniciativnega preoblikovanja dela na organizacijsko pripadnost. Thomas, Whitman in Viswesvaran so v svoji raziskavi potrdili pozitivno povezavo med proaktivnostjo in emocionalno pripadnostjo (2010). Glede na to, da so zaposleni, ki pri delu udeležujejo spremembe, proaktivni, je mogoče pričakovati, da bodo tudi različni načini preoblikovanja dela povečevali emocionalno pripadnost zaposlenega. Torej:

H4: *Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

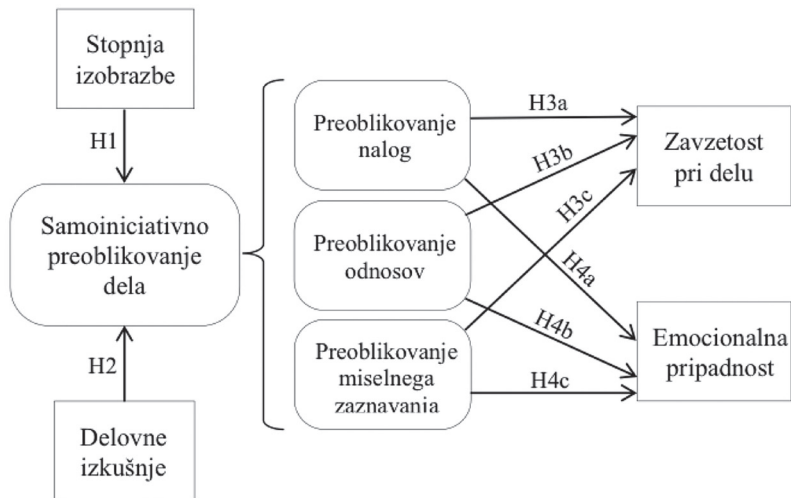
H4a: *Samoiniciativno preoblikovanje nalog pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

H4b: *Samoiniciativno preoblikovanje odnosov pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

H4c: *Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

Na spodnji sliki povzemava postavljene raziskovalne hipoteze, ki jih v nadaljevanju ločeno testirava. Predpostavlja, da je dovtetnost za samoiniciativno preoblikovanje dela pogojena s stopnjo izobrazbe in delovnimi izkušnjami, ter da samoiniciativno preoblikovanje dela prinaša učinke tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Natančneje, preverjava intenzivnost vpliva treh različnih pojavnih oblik preoblikovanja dela na posameznikovo vedenje (zavzetost pri delu) in stališče v zvezi z organizacijo (emocionalna pripadnost). Na ta način lahko posredno preučiva posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela za organizacijo.

Slika 1: Model preučevanja



2 METODOLOGIJA

2.1 Vzorec

Zbiranje podatkov je potekalo preko spletne ankete v decembru 2014. Prošnje za sodelovanje je prvi avtor preko elektronske pošte poslal na 100 naslovov znotraj svoje socialne mreže. V nagovoru je naslovnike zaprosil, da naj vabilo za sodelovanje posredujejo tudi svojim sodelavcem in prijateljem, ki so zaposleni. Metodo vzorčenja predstavlja priložnostni vzorec, pri čemer vzorčno enoto predstavlja naključen posameznik, ki ima delovne izkušnje in je zaposlen v organizaciji v Sloveniji. Odgovori izpolnjenih anketnih vprašalnikov so se beležili na spletni strani 1KA (www.1ka.si). Od 228 zabeleženih odgovorov so bili 4 pomanjkljivi, zato so bili izločeni iz nadaljnje analize. Končni vzorec predstavlja 224 odgovorov. Hipoteze so bile preverjene s programskim paketom IBM SPSS Statistics 20.0.

2.2 Vprašalnik

Pri oblikovanju vprašalnika sva za posamezne konstrukte uporabila že uveljavljene lestvice, ki so se v preteklih raziskavah izkazale za ustrezne in statistično veljavne. Trditve, ki so izvirno zapisane v angleškem jeziku, sva najprej ločeno prevedla v slovenski jezik in v drugem koraku nazaj v angleški jezik. Nadalje sva primerjala morebitna odstopanja in ugotavljala razumljivost ter skladnost pomena posameznih prevodov z izvirno različico. Podrobne informacije v zvezi z osrednjimi spremenljivkami so podane v nadaljevanju.

Samoiniciativno preoblikovanje dela. Koncept sva merila z lestvico 15 trditev avtorjev Slemp in Vella-Brodrick (2013) (angl. *The job crafting questionnaire*). V tem sklopu uporabiva 7-stopenjsko mersko lestvico, kjer sodelujoči izbirajo, kako pogosto se na tak način počutijo pri delu: 0 (nikoli), 1 (skoraj nikoli), 2 (redko), 3 (včasih), 4 (pogosto), 5 (zelo pogosto) in 6 (vedno). Vse tri dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela imajo Cronbach alfo med 0,7 in 0,9 (skupaj; $\alpha = 0,83$, od tega naloge; $\alpha = 0,72$, odnosi; $\alpha = 0,75$, miselno zaznavanje; $\alpha = 0,82$). Primeri uporabljenih trditev: *dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja nalog* (»uvajam nove načine za izboljšanje svojega dela«, »spreminjam obseg ali vrsto nalog, ki jih opravljam«); *dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja odnosov* (»trudim se, da bi bolje spoznal/-a ljudi pri delu«, »rad/-a se udeležim družabnih dogodkov v okviru podjetja«); *dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja* (»zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na uspeh organizacije«, »zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na širšo skupnost«).

Zavzetost pri delu. Ta koncept je bil merjen z devetimi trditvami iz skrajšane različice vprašalnika o zavzetosti (angl. *Work engagement questionnaire – short form*). Avtorji izvirnega vprašalnika so Schaufeli, Bakker in Salanova (2006). Respondenti so oceno o tem, kako pogosto se počutijo tako, kot je opisano, podali na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 0 pomeni »nikoli« in 6 pomeni »vedno«. Cronbach alpha znaša 0,95. Primera uporabljenih trditev: »pri svojem delu prekipevam od energije«, »moje delo je zame vir navdiha«.

Emocionalna pripadnost. Pri merjenju tega koncepta je bil uporabljen vprašalnik emocionalne pripadnosti (angl. *Affective commitment scale*), kot je bil razvit s strani avtorjev Allen in Meyer (1990). V tem sklopu uporabiva 5-stopenjsko mersko lestvico, pri čemer sodelujoči izražajo strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Cronbach alpha znaša 0,85. Lestvica ima 5 trditev, med njimi: »z veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tej organizaciji«, »rad/-a se pogovarjam o svoji organizaciji z ljudmi, ki niso zaposleni tu«.

Kontrolne spremenljivke. Pri analizah sva upoštevala naslednje kontrolne spremenljivke: spol (1 = moški, 2 = ženska), starost (v letih), stopnja izobrazbe (1 = osnovna šola ali manj, 2 = poklicna šola, 3 = štiriletna šola, 4 = višja šola, 5 = visoka šola, 6 = univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja, 7 = znanstveni magisterij ali doktorat), vrsta zaposlitve (1 = zaposlitev za nedoločen čas, 2 = zaposlitev za določen čas, 3 = zaposlitev za polovični delovni čas, 4 = podjemna pogodba, 5 = avtorska pogodba, 6 = samozaposlen, 7 = študentsko delo), število let delovnih izkušenj, velikost organizacije (1 = malo, 2 = srednje, 3 = veliko), sektor (1 = javni sektor, 2 = zasebni sektor) in položaj v organizaciji (1 = vrhnji management, 2 = srednji management, 3 = nižji management, 4 = strokovna dela, 5 = administrativna dela, 6 = izvajalska, manj odgovorna dela).

3 REZULTATI

3.1 Opisne statistike

Med vsemi v vzorec zbranimi sodelujočimi je bilo 65 % oseb ženskega in 35 % moškega spola. Povprečna starost sodelujočih znaša 35 let ($SD = 9,5$). Najmlajši sodelujoči je imel 21, najstarejši pa 58 let, od tega je 138 predstavnikov generacije Y in 86 predstavnikov generacije X. Nihče od sodelujočih nima dokončane le osnovne šole ali manj. 3 % sodelujočih ima dokončano poklicno šolo, štiriletno srednjo šolo ima narejeno 14 % sodelujočih, 8 % sodelujočih pa ima končano višjo šolo. Visoko šolo ima dokončano 22 % vseh sodelujočih in največ 46 % vseh sodelujočih ima univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo. Znanstveni magisterij ali doktorat ima narejen 7 % sodelujočih. Glede na vrsto zaposlitve je največ sodelujočih zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 71 % vseh anketiranih. Nato sledijo zaposleni za določen čas, le-teh je med vsemi sodelujočimi 16 %. Študentsko delo opravlja 9 % sodelujočih, 2 % sodelujočih pa je samozaposlenih. V povprečju imajo sodelujoči 12,3 let delovnih izkušenj ($SD = 10,33$).

20 % vseh sodelujočih je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča med male organizacije, 13 % sodelujočih je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča med srednje velike organizacije, in največ, kar 67 % sodelujočih je svojo organizacijo uvrstilo med velike, z več kot 250 zaposlenimi. Najmanj, in sicer 3 % sodelujočih zaseda vodstveni položaj, 12 % sodelujočih pripada srednjemu managementu, medtem ko 14 % sodelujočih sodi v nižji management. Strokovna dela opravlja 40 % vseh sodelujočih, administrativna dela 25 % sodelujočih, izvajalska dela pa opravlja 7 % sodelujočih. Tabela 1 prikazuje korelacije med obravnavanimi osrednjimi konstrukti. Med dimenzijami samoiniciativnega preoblikovanja dela ima najvišjo povprečno oceno preoblikovanje miselnega zaznavanja, najnižje pa preoblikovanje nalog. Med izhodnimi spremenljivkami respondenti v povprečju najnižje ocenjujejo emocionalno pripadnost podjetju.

Tabela 1: Korelacijska matrika

	M	SD	Min	Max	Preobli- kovanje dela	Preobli- kovanje nalog	Preobli- kovanje odnosov	Preobliko- vanje miselnega zaznavanja	Zavzetost	Emocio- nalna pripadnost
Preoblikovanje dela	5,02	,69	3,13	6,80	1	,69**	,80**	,80**	,61**	,40**
Preoblikovanje nalog	4,64	,87	1,20	7,00	,69**	1	,30**	,30**	,44**	,29**
Preoblikovanje odnosov	5,06	,94	2,60	7,00	,80**	,30**	1	,51**	,47**	,35**
Preoblikovanje miselnega zaznavanja	5,37	,93	3,00	7,00	,80**	,30**	,51**	1	,50**	,28**
Zavzetost	4,89	1,02	1,00	7,00	,61**	,44**	,47**	,49*	1	,58**
Emocionalna pripadnost	3,55	,69	1,38	5,00	,40**	,29**	,35**	,28**	,58**	1

Opomba: * p < 0,01; ** p < 0,01; N = 224; M = povprečje; SD = standardna deviacija, Min in Max = minimalne in maksimalne vrednosti povprečja trditve za posamezni konstrukt

3.2 Preverjanje hipotez

V prvi hipotezi (H1) predpostaviva, da bolj izobraženi zaposleni bolj samoiniciativno preoblikujejo delo od manj izobraženih. Hipotezo preverjava z analizo variance (ANOVA), pri čemer doseženo formalno izobrazbo razdeliva v tri skupine, in sicer so v prvi skupini sodelujoči, ki imajo doseženo osnovno, poklicno ali štiriletno šolo, v drugi skupini so sodelujoči, ki imajo doseženo višjo ali visoko šolo, v tretji skupini pa so sodelujoči z univerzitetno izobrazbo, znanstvenim magisterijem ali doktoratom. Rezultati kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike v ravni samoiniciativnega preoblikovanja dela glede na doseženo izobrazbo ($F = 4,319$; $p = 0,014$), pri čemer bolj izobraženi zaposleni v večji meri samoiniciativno preoblikujejo delo od manj izobraženih. Povprečje v prvi skupini sodelujočih, ki imajo največ štiriletno srednjo šolo, je 4,78, povprečje druge skupine, ki imajo višjo ali visoko šolo, je 4,95, povprečje tretje skupine sodelujočih, ki imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, pa je 5,14. Prva hipoteza je torej potrjena. Podrobnejša analiza posameznih oblik preoblikovanja dela pokaže, da se zaposleni z različno stopnjo izobrazbe razlikujejo v ravni preoblikovanja nalog ($F = 3,471$; $p = 0,033$) in odnosov ($F = 3,008$; $p = 0,049$), medtem ko razlike v preoblikovanju miselnega zaznavanja med skupinami niso značilne ($F = 1,882$; $p = 0,155$). Tako tisi zaposleni, ki imajo vsaj univerzitetno stopnjo izobrazbe v večji meri preoblikujejo naloge ($M = 4,78$, $SD = 0,87$) kot tisti z višjo/visoko izobrazbo ($M = 4,48$; $SD = 0,73$) ali največ poklicno izobrazbo ($M = 4,46$; $SD = 1,01$).

V drugi hipotezi (H2) predpostaviva, da zaposleni z več let delovnih izkušenj bolj samoiniciativno preoblikujejo delo od zaposlenih z manj let delovnih izkušenj. Za preverjanje te hipoteze razdeliva delovne izkušnje v tri skupine, in sicer so v prvi skupini sodelujoči, ki imajo od 0 do 9 let delovnih izkušenj, v drugi skupini sodelujoči, ki imajo od 10 do 19 let delovnih izkušenj, in v tretji skupini sodelujoči, ki imajo več kot 20 let delovnih izkušenj. Analiza variance kaže, da število let delovnih izkušenj ne vpliva različno na srednjo vrednost samoiniciativnega preoblikovanja dela ($F = 0,794$; $p = 0,453$). Druga hipoteza ni potrjena. Podobno kot zgoraj, tudi v tem delu v naknadni analizi preveriva ali obstajajo razlike v intenzivnosti posameznik oblik preoblikovanja dela glede na število let delovnih izkušenj. Ugotavljava, da razlike niso značilne ne za preoblikovanje nalog ($F = 0,303$; $p = 0,739$), niti za preoblikovanje odnosov ($F = 0,896$; $p = 0,410$). Podobno se tri skupine zaposlenih (glede na delovna leta) ne ločijo v intenzivnosti preoblikovanja miselnega zaznavanja ($F = 0,358$; $p = 0,700$). Kljub neznačilnim razlikam je zanimiv pregled povprečnih vrednosti po skupinah, ki pokaže, da imajo zaposleni z najmanjšim številom let delovnih izkušenj (0-9 let) najvišje povprečne vrednosti preoblikovanja nalog ($M = 4,68$; $SD = 0,84$) in miselnega zaznavanja ($M = 5,40$; $SD = 0,89$). Največja razlika v povprečni vrednosti v primerjavi z bolj izkušenimi zaposlenimi pa je pri preoblikovanju odnosov ($M = 5,14$; $SD = 0,91$).

S tretjo hipotezo (H3) in tremi podhipotezami (H3a, H3b, H3c) preverjava, kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na zavzetost pri delu. S tremi dimenzijami samoiniciativnega preoblikovanja dela in položajem v organizaciji lahko pojasnimo 40 % variabilnosti spremenljivke zavzetosti pri delu. Ugotavljava, da so tisti respondenti, ki so zaposleni na bolj odgovornih delovnih mestih (višje v hierarhiji) tudi bolj zavzeti za delo. V modelu, ki vključuje samo kontrolne spremenljivke je pojasnjevalna vrednost

položaja v organizaciji zelo izrazita. Na podlagi regresijskih koeficientov, predstavljenih v Tabeli 2 lahko potrdiva hipotezo 3, saj imajo vse podhipoteze, in sicer samoiniciativno preoblikovanje nalog (H3a), samoiniciativno preoblikovanje odnosov (H3b) in samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja (H3c), pozitiven vpliv na zavzetost pri delu. Moč povezave pri dveh dimenzijah samoiniciativnega preoblikovanja dela (nalog in miselnega zaznavanja) je nekoliko večja kot povezava samoiniciativnega preoblikovanja odnosov na zavzetost, a so si med seboj relativno podobne.

Tabela 2: Rezultati linearne regresije a (preverjanje H3)

Spremenljivka	Zavzetost pri delu			
	Korak 1		Korak 2	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Spol	-,08 (.14)	,23	-,03 (.12)	,57
Starost	,04 (.01)	,62	,06 (.01)	,36
Vrsta zaposlitve	,04 (.04)	,58	,02 (.03)	,75
Položaj v organizaciji	-,30 (.06)	,00***	-,13 (.05)	,03*
Sektor	,02(.16)	,99	,02(.13)	,73
Velikost organizacije	,02 (.09)	,20	,00 (.08)	,95
Samoiniciativno preoblikovanje nalog			,25 (.07)	,00***
Samoiniciativno preoblikovanje odnosov			,23 (.07)	,00***
Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja			,27 (.07)	,00***
F (Sig.)	4,30 (.00)		15,78 (.00)	
R ²	,11		,40	

Prikazane so standardizirane vrednosti regresijskih koeficientov in nestandardizirane vrednosti standardne napake v oklepaju. Stopnja značilnosti: *: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$

S četrto hipotezo (H4) preverjava, kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na emocionalno pripadnost. Postavila sva tudi tri podhipoteze (H4a, H4b, H4c), da preveriva, kako posamezna dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja dela (nalog, odnosov in miselnega zaznavanja) vpliva na emocionalno pripadnost. Determinacijski koeficient znaša 0,21, kar pomeni, da je 21 % celotne variance emocionalne pripadnosti pojasnjene s tremi dimenzijami samoiniciativnega preoblikovanja dela in kontrolno spremenljivko (položaj v organizaciji). Glede na dobljene rezultate, prikazane v Tabeli 3 ugotavljava, da imata samoiniciativno preoblikovanje nalog (H4a) in samoiniciativno preoblikovanje odnosov (H4b) pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost, medtem ko podhipoteze, da samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja (H4c) pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost, ne moreva potrditi. Iz navedenega sledi, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov četrto hipotezo delno potrdiva, saj sta le dve od treh dimenzij statistično značilni in vplivata na emocionalno pripadnost.

Tabela 3: Rezultati linearne regresije a (preverjanje H4)

Spremenljivka	Emocionalna pripadnost			
	Korak 1		Korak 2	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Spol	-,08 (.10)	,25	-,04 (.09)	,53
Starost	,17 (.01)	,03*	,19(.01)	,01*
Vrsta zaposlitve	,07 (.03)	,36	,05(.03)	,47
Položaj v organizaciji	-,15(.04)	,03*	-,03(.04)	,63
Sektor	,02 (.11)	,84	,04 (.10)	,60
Velikost organizacije	,08 (.07)	,29	,06(.06)	,41
Samoiniciativno preoblikovanje nalog			,18 (.05)	,01*
Samoiniciativno preoblikovanje odnosov			,23(.05)	,00**
Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja			,10 (.06)	,18
F (Sig.)	2,52 (.02)		6,18 (.00)	
R ²	,07		,21	

Prikazane so standardizirane vrednosti regresijskih koeficientov in nestandardizirane vrednosti standardne napake v oklepaju. Stopnja značilnosti: *; $p < .05$; **; $p < .01$; ***; $p < .001$

4 DISKUSIJA

Prispevek obravnava samoiniciativno preoblikovanje dela, pri katerem gre za proaktiven pristop k delu, kjer spodbuda za spremembe prihaja s strani zaposlenega samega. Glavni cilj raziskave je bil preučiti vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih v podjetjih v Sloveniji. Na podlagi rezultatov vzorčnih podatkov lahko sklepava, da zaposleni z različno stopnjo izobrazbe različno intenzivno samoiniciativno preoblikujejo delo (H1), medtem ko leta delovnih izkušenj (H2) nimajo vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela. Predpostavljava, da so bolj izobraženi posamezniki tudi bolj proaktivni in zato na delovnem mestu sami iščejo izzive v različnih delovnih nalogah ter tako povečujejo svojo motiviranost. Zaradi obstoječega znanja so lahko tudi bolj samozavestni in so tudi bolj dovtetni za gradnjo odnosov s sodelavci, od katerih se učijo.

Nadalje ugotavlja, da vse tri dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela (preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja) značilno pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih (H3), pri čemer imata velik vpliv predvsem preoblikovanje nalog in miselno zaznavanje. Rezultati tudi delno potrjujejo hipotezo 4, saj preoblikovanje nalog in odnosov povečujeta emocionalno pripadnost, medtem ko preoblikovanje miselnega zaznavanja nima značilnega vpliva. Dobljene ugotovitve so skladne z nekaterimi proučevanji avtorjev, ki so v drugih kulturnih okvirih prav tako potrdili pozitiven

vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost (Chen, Yen, & Tsai, 2014) in pripadnost (Ghitulescu, 2006). Zanimiva je tudi ugotovitev, da kontrolne spremenljivke slabo prispevajo k pojasnjevanju izbrane odvisne spremenljivke. Tako na zavzetost pri delu vpliva položaj posameznika v organizaciji, pri čemer zaposleni na višjih delovnih mestih izkazujejo tudi večjo zavzetost za delo, kar je skladno z najnovejšimi raziskavami v ZDA (Adkins, 2015). Nadalje, starost zaposlenega je pozitivno povezana z emocionalno pripadnostjo podjetju. Ta ugotovitev ne preseneča, saj avtorji poročajo (npr. Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Mathieu & Zajac, 1990), da se raven zavezanosti podjetju znižuje, ter da starejše generacije, v primerjavi z mlajšimi izkazujejo večjo lojalnost in čustveno pripadnost delodajalcu.

Omeniti velja, da so za pričujoči vzorec značilne relativno visoke povprečne ocene samoiniciativnega preoblikovanja dela. O razlogih za takšen rezultat lahko le sklepamo. Morda izhajajo iz dejstva, da ima polovica respondentov vsaj univerzitetno izobrazbo, iz česar izhaja, da tudi po študiju zaposleni iščejo nove načine za izpopolnjevanje, samouresničevanje in vseživljenjsko učenje. Samoiniciativno preoblikovanje dela pa je lahko eden od načinov za doseganje tega cilja. Z vidika posameznih dimenzij velja omeniti, da je najvišje ocenjena dimenzija miselnega zaznavanja s povprečno oceno 5,37 (na 7-stopenjski lestvici). S povprečno oceno 5,06 je druga najboljše ocenjena dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja odnosov in presenetljivo, s povprečno oceno 4,64, je relativno najslabše ocenjena dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja nalog, ki je bila v tujih raziskavah najpogosteje proučevana. To potrjuje relevantnost modela avtoric Wrzesniewski in Dutton (2001), ki sta sorodnim konceptom spreminjanja fizičnega vidika dela dodali bistvena elementa, to sta miselno zaznavanje in odnosi.

Na podlagi rezultatov ugotavlja, da pri zaposlenih v Sloveniji najbolj izstopa samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja dela. S tem pritrdiva razmišljanju avtorjev Wrzesniewski et al. (2013), ki menijo, da si zaposleni s samoiniciativnim preoblikovanjem dela bolj osmišljajo dela in tako izkusijo delo na drugačen način.

Pričujoči članek prispeva k razvoju teorije o samoiniciativnem preoblikovanju dela s tem, da pojasnjuje vlogo, ki jo imajo demografske spremenljivke (predvsem stopnjo izobrazbe) pri tovrstnih motiviranih aktivnostih in da ločeno preučuje tri pojave oblike, od katerih je v obstoječi literaturi zelo malo pozornosti namenjene preoblikovanju miselnega zaznavanja. Natančneje, na podlagi rezultatov empirične analize ugotavlja, da preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja različno vplivajo na stališča pri delu in posameznikovo vpetost v delo. Glede na različno pojasnjevalno veljavo, ki jo imajo posamezne dimenzije, jih je smiselno obravnavati ločeno, in ne kot enoten konstrukt. Predstavljena empirična študija prispeva tudi k razvoju znanosti v slovenskem prostoru, saj je prva, ki raziskuje samoiniciativno preoblikovanje dela. Tako prispevek ponudi predlog slovenskega prevoda izvorno angleškega koncepta, s čimer bogati slovensko pojmovno polje na področju organizacijskega vedenja in ravnanja z ljudmi.

5 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Pričujoči prispevek prinaša smernice za organizacije, ki se dandanes srečujejo z izzivom spodbujanja pripadnosti in ohranjanja zavzetosti na dolgi rok. Eden izmed možnih načinov za doseganje tega je v samoiniciativnem preoblikovanju dela. Po navedbah Berg, Dutton in Wrzesniewski (2007) lahko managerji na delovnem mestu prispevajo k ustvarjanju možnosti za preoblikovanje dela, saj avtonomija in vodstvena podpora pozitivno vplivata na samoiniciativno preoblikovanje dela (Chen, Yen, & Tsai, 2014). Zato je pomembno, da se s konceptom samoiniciativnega preoblikovanja dela v prvi vrsti seznanijo managerji in z načrtno gradnjo kulture ustvarijo pogoje za aktivno sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju nalog ali medsebojnih odnosov. Kot enega izmed možnih ukrepov predlagava, da organizacije vzpostavijo spletni forum, kjer bi zaposleni širili dobre individualne prakse preoblikovanja dela, kar bi posledično vplivalo tudi na povečano ozaveščenost zaposlenih o tem motivacijskem pristopu k delu. Nadalje lahko organizacije v okviru mentorskih shem načrtno povečujejo motivacijo tako, da izkušenejši zaposleni spodbujajo manj izkušene zaposlene k preoblikovanju dela in s tem prispevajo k večji skladnosti delovnega mesta z osebnimi lastnostmi zaposlenih. Glede na rezultate je priporočljivo, da se bolj izobražene zaposlene spodbuja, da svoje izkušnje s samoiniciativnim preoblikovanjem dela prenašajo na manj izobražene, bodisi neformalno ali formalno. Tako lahko pride tudi do sodelovalnega preoblikovanja dela, kjer več zaposlenih skupaj aktivno razmišlja in uveljavlja spremembe na delovnih mestih.

Zaposleni naj pri opravljanju nalog razmišljajo o tem, kaj jim predstavlja izziv ter naj tem nalogam posvetijo več časa, energije in pozornosti. Ob tem pa lahko, ob upoštevanju formalnega opisa delovnega mesta, določene naloge preložijo na sodelavce in si tako skrajšajo področje dela. A takšno ravnanje je lahko škodljivo za sodelavce (Tims, Bakker, & Derks, 2015), zato se morajo vodje zavedati potencialnih negativnih učinkov samoiniciativnega preoblikovanja dela za sodelavce. Ti se lahko pokažejo v večji delovni obremenitvi sodelavcev, kar lahko vodi v fizično in čustveno izčrpanost. Ob tem velja opozoriti tudi na negativne vplive na zaposlenega samega, ki se kažejo bodisi v pomanjkanju energije ali pa v neopravljenih nalogah, ki so posledica osredotočenosti na manj pomembne ali urgentne naloge. Zato je za managerje pomembno, da so pozorni na morebitne negativne učinke, ter zaposlene spodbujajo k preoblikovanju dela ob upoštevanju sistemskih omejitev.

Ker so odnosi na delovnem mestu zelo pomembni in vplivajo na organizacijsko klimo, je pomembno, da managerji gradijo zaupanje z zaposlenimi, saj bodo na ta način zaposleni bolj sproščeni in posledično v večji meri pripravljeni preoblikovati naloge ali odnose (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007). Zaposleni lahko gradijo in ohranjajo odnose s sodelavci na različne načine. S tistimi, ki se dobro razumejo lahko odnose poglobijo, medtem ko lahko z drugimi zmanjšujejo interakcije.

Nadalje zaposlenim priporočava, da razmišljajo o tem, kako služba vpliva na njihov življenjski smisel in na splošno dobro počutje, saj si lahko s preoblikovanjem miselnega zaznavanja povečajo osmišljenost dela. Zaposleni si lahko z zaznavanjem pomembnosti svojega dela dvignejo raven zavzetosti in emocionalne pripadnosti, ter izkusijo delo

na drugačen način. Tako lahko zaposleni osredotočeno zaznavajo svoje delo na način, da miselno posvečajo pozornost tistim nalogam, ki jih dojemajo kot bolj zanimive ali pomembne.

6 OMEJITVE IN PRIHODNJE RAZISKOVANJE

Kljub zanimivim rezultatom ima pričujoča raziskava nekaj omejitev. Prva omejitev izhaja iz demografske strukture vzorca. V vzorec so zajeti relativno mladi in visoko izobraženi zaposleni, zaradi česar predstavljenih ugotovitev ne moreva posplošiti na širšo populacijo aktivno zaposlenih. Po drugi strani pa prav zastopanost relativno mlajših zaposlenih predstavlja prednost prispevka, saj pomeni vir informacij o dveh najštevilčnejših generacijah (X in Y) na trgu dela. Velik del sodelujočih (65 %), predstavljajo zaposleni, ki opravljajo strokovna ali administrativna dela, kar tudi v tem oziru kaže na precejšnjo homogenost vzorca. Sklepava, da s spletnim zbiranjem podatkov nisva zajela zaposlenih na terenu in proizvodnih zaposlenih. V prihodnje bi zato veljalo primerjati intenzivnost in pogostost samoiniciativnega preoblikovanja dela ter posledic pri zaposlenih v različnih panogah in na različnih ravneh hierarhije, pri čemer je posebno pozornost potrebno nameniti delovnim mestom z nizko stopnjo avtonomije in raznolikosti dela.

Druga omejitev se nanaša na metodo vzorčenja, saj ne glede na pridobljeno število odgovorov vzorec ni reprezentativen za celotno populacijo. Zaradi narave obravnavane tematike je potrebno upoštevati, da omejitev raziskave predstavlja tudi dejstvo, da so podatki pridobljeni s samooceno, kar pomeni možnost obstoja družbeno zaželenih odgovorov. Glede na relativno visoke povprečne vrednosti dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela bi bile dobrodošle tudi objektivne ocene, pri čemer pa je potrebno poudariti, da nadrejeni niso vselej seznanjeni oziroma obveščeni z načini, na katere njihove podrejeni preoblikujejo delo. Podatki, pridobljeni s pomočjo samoocene, predstavljajo prevladujoč način merjenja v vedenjskih znanostih. S tem je povezana tudi tretja omejitev študije, ti. metodi merjenja lastna pristranskost (angl. *common method bias*). O prisotnosti le-te lahko sklepamo na podlagi značilnih korelacij med vsemi konstrukti (Tabela 1) in dokaj visokih povprečnih vrednosti. Da bi se pristranskosti vsaj deloma izognila, sva pri zbiranju podatkov sodelujočim zagotovila anonimnost. Prihodnje raziskave lahko temeljijo na slučajnem vzorčenju in poleg samoocene vključijo tudi zaznave neposredno nadrejenih in sodelavcev predvsem v delu, ki se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje dela. Longitudinalne študije pa lahko dajo poglobljen vpogled v spreminjanje pogostosti samoiniciativnega preoblikovanja dela v času, s tem pa tudi variabilnosti njegovih posledic.

Prispevek obravnava zavzetost in emocionalno pripadnost kot posledici samoiniciativnega preoblikovanja dela zato predlagava, da se v prihodnosti preuči vpliv, ki ga ima samoiniciativno preoblikovanje dela na sodelavce in nadrejene, pri čemer velja izpostaviti motivacijski vidik. Obenem velja osvetliti vlogo neposrednih vodij pri iniciaciji samoiniciativnega preoblikovanja dela. Medtem ko Wrzesniewski in Dutton (2001) trdita, da gre tu izključno za samo-spodbujen pristop zaposlenih, je Demerouti (2014) nedavno razpravljala o tem, ali so lahko vodje tisti, ki spodbudijo zaposlene in jih usmerijo k

preoblikovanju in sooblikovanju dela. Nenazadnje bi veljalo preveriti tudi prisotnost in posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela v državah z različnimi kulturnimi vrednotami in različno stopnjo razvitosti.

Organizacije v Sloveniji danes vse pogosteje iščejo vir konkurenčnosti v zaposlenih, zato je pomembno, da so slednji s svojim delovnim mestom zadovoljni in se čutijo pripadne. Eden izmed vzvodov za večanje zavzetosti in emocionalne pripadnosti zaposlenih je samoiniciativno preoblikovanje dela, kar smo potrdili v prispevku. Zato je poznavanje koncepta pomembno ne le za zaposlene, temveč tudi za organizacije in vodilne managerje, ki bodo s spodbujanjem preoblikovanja dela gradili proaktivno kulturo in povečevali uspešnost organizacije.

LITERATURA

Adkins, A. (2015). *Majority of U.S. Employees Not Engaged Despite Gains in 2014*. Pridobljeno iz <http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx>

Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.

Bal, P. M., Jansen, P. G., Van der Velde, M. E., De Lange, A. H. & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Michigan Ross school of business*, 1-8.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. V B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger, *Purpose and Meaning in the Workplace* (str. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Chen, C. L. (2011). *The relationship between age and performance: How to motivate older employees to perform better*. Eindhoven: TUE, School of Industrial Engineering.

Chen, C. Y., Yen, C. H. & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Crant, J. M. (2000). Proactive organizational behavior. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

Črnigoj, A. (2007). *Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.

- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Furlani, A. & Jevnikar, U. (2012/2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 415-424.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- June, S. & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 95-105.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The pursuit of happiness at work*. Dayton: Wright State University.
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *The Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Logar, S. (2004). *Vpliv vodij na pripadnost zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y. & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 25-36.
- Markovits, Y., Boer, D. & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Petrou, P. & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102-118.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. W., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. V P. Petrou, *Crafting the Change: The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change* (str. 71-98). Utrecht.
- Ruder, G. J. (2003). *The relationships among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Unpublished manuscript.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*.
- Slemp, G. R. & Vella-Brodick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied psychology*, In press.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Van den Oetelaar, A. (2011). *Job crafting and age: A qualitative research study on how the job crafting motives of older and younger workers differ for the types of job crafting practices they use*. Tilburg: Tilburg University.
- Vandenbergh, C. (2009). Organizational Commitments. V H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (str. 99-136). New York: Routledge.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, In press.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010). Turn the Job You Have into the Job You Want. *Harvard Business review*, 88, 114-117.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302.