

Je zavzetost pri delu v mojih rokah – odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta, oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo

Laura Bogataj, Alja Golob, Ana Lipušček

Delodajalci poročajo, da delovna zavzetost zaposlenih v zadnjih letih upada. Na delovno zavzetost vplivajo številni dejavniki, v veliki meri pa je odvisna od posameznika. V raziskavi smo se ukvarjale z dvema relativno novima konstruktoma (samoprilagajanje delovnega mesta in oblikovanje prostega časa), ki predstavljata alternativna načina za potencialno večanje delovne zavzetosti zaposlenih. Zanimalo nas je, kakšna je povezava med delovno zavzetostjo, samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa ter ali obstajajo razlike v samoprilagajanju delovnega mesta glede na spol. V študiji je sodelovalo 129 delovno aktivnih posameznikov, starih med 20 in 66 let, od tega 95 žensk. Izkazalo se je, da so osebe, ki v večji meri sebi prilagajajo značilnosti delovnega mesta in prosti čas preživljajo bolj proaktivno, tudi bolj delovno zavzete. Pokazalo se je še, da moški bolj kot ženske zaznavajo, da imajo možnost spreminjanja svojih delovnih nalog in razmer. Študija predstavlja uvodni vpogled na področje, ki na slovenskem območju še ni raziskano. Poudarja namreč pomen, ki ga ima aktivno vključevanje v delovne in prostčasne aktivnosti na delovno zavzetost, in pozitivne posledice, ki bi jih imelo spodbujanje teh na delovnem mestu.

Uvod

V sodobnem organizacijskem okolju je dajanje prednosti duševnemu zdravju in dobremu počutju zaposlenih postalo osrednji cilj mnogih organizacij. Zavedajo se velikega vpliva duševnega zdravja na splošno produktivnost in zadovoljstvo pri delu, zato vedno bolj iščejo načine za oblikovanje okolja, ki spodbuja in pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih. Obsežne raziskave so pokazale, da je ključni dejavnik pri doseganju omenjenih rezultatov **delovna zavzetost**. Slednja je rezultat ravnotežja med viri in zahtevami na delovnem mestu. Opisuje, kako zaposleni doživljajo svoje delo – zavzet zaposleni je v pozitivnem, izpolnjujočem, čustveno-motivacijskem stanju, v katerem je živahen, predan in zatopljen v svoje delo (Schaufeli idr., 2002; Seppälä idr., 2023). To stanje je pri zaposlenem doseženo, ko so zadovoljene njegove temeljne potrebe, ko ima priložnosti za učenje in rast ter občutek prispevanja in pripadnosti. Delovna zavzetost vključuje **vitalnost** (tj. visok nivo energije, psihične odpornosti pri delu, pripravljenost vložiti trud v svoje delo, vztrajnost pri težavah), **predanost** (tj. močna vpletenost v delo, doživljanje občutka pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva) in **vpetost** (tj. popolna osredotočenost, zatopljenost v delo, ki ga zaposleni opravlja z veseljem, čas mu hitro mine, le s težavo se loči od dela) (Schaufeli in Bakker, 2004).

Pretekle študije kažejo, da je višja stopnja delovne zavzetosti povezana z opaznim zmanjšanjem odsotnosti od dela zaposlenih zaradi zdravstvenih težav, z nižjo željo po odhodu, z višjo delovno sposobnostjo, uspešnostjo zaposlenih, zadovoljstvom pri delu, organizacijsko predanostjo in večjo vključenostjo v delo (Christian idr., 2011; Rongen idr., 2014). Pomen delovne zavzetosti pa presega neposredno delovno mesto. Višja stopnja delovne zavzetosti je povezana tudi z zmanjšanim tveganjem za pojav depresivnih epizod in simptomov (Hakanen in Schaufeli, 2012; Imamura idr., 2016), zmanjšano psihološko stisko in fizičnimi težavami (Schimazu idr., 2015), močno pa vpliva tudi na večje zadovoljstvo z življenjem (Hakanen in Schaufeli, 2012).

Trenutno se na trgu dela pojavlja upad delovne zavzetosti zaposlenih. Rezultati raziskave Gallupovega inštituta (Gallup, 2023) so pokazali, da se trend sicer obrača, vendar globalno še vedno 59 % anketiranih zaposlenih za svoje delo ni zavzetih – niso vključeni v svoje delo, delovno mesto in niso navdušeni nad njim. Psihološko niso navezani na svoje delo in delovne odnose, v svoje delo vlagajo zgolj čas, ne pa tudi energije in strasti. Situacija

je najslabša v evropskem prostoru, kjer med zaposlenimi še vedno vlada nezadovoljstvo pri delu. Globalno namreč 23 % zaposlenih poroča, da se počutijo zavzeti pri delu, medtem ko o tem poroča le 13 % zaposlenih Evropejcev. Slovenci smo nekoliko nad tem povprečjem, saj 16 % anketiranih Slovencev čuti delovno zavzetost. Čeprav se organizacije čedalje bolj zavedajo pomembnosti občutka zavzetosti in se aktivno trudijo k njegovi promociji ter zviševanju med zaposlenimi, 72 % anketiranih zaposlenih v Evropi pri delu ni zavzetih.

Samoprilagajanje delovnega mesta in delovna zavzetost

K večji zavzetosti pri delu lahko prispeva tudi posameznik sam s **samo-prilagajanjem delovnega mesta** (angl. *job crafting*) (Demerouti idr., 2015; Dubbelt idr., 2019; Gordon idr., 2018; Petrou idr., 2016; Van Wingerden idr., 2017). Vedno več modernih organizacij spreminja statične oblike dela z nespremenljivimi nalogami v dinamične oblike delovnih mest s stalno spreminjajočimi se zahtevami. Tako ustvarjeno dinamično in nestabilno delovno okolje, ki zahteva stalno prilagajanje novim razmeram, predstavlja odlično priložnost zaposlenim za preoblikovanje, prilagajanje in izboljšanje delovnih razmer ter značilnosti delovnega mesta (Griffin idr., 2007; Wrzesniewski in Dutton, 2001). Samoprilagajanje delovnega mesta je opredeljeno kot vedenje zaposlenih, ki je usmerjeno k zviševanju socialnih virov (npr. iskanje nasveta ali povratnih informacij pri sodelavcih, izboljšanje odnosov s sodelavci), strukturnih virov (npr. ustvarjanje priložnosti za učenje ali zviševanje avtonomije pri delu) in delovnih zahtev, ki zaposlenim predstavljajo izziv (npr. iskanje in prevzemanje novih nalog in odgovornosti) (Petrou in Demerouti, 2015; Petrou idr., 2016; Tims idr., 2014). Je strategija, s katero lahko zaposleni krepijo osebne vire in svojo trajno delovno sposobnost, tj. sposobnost spopadanja z nenehnimi delovnimi izzivi in uspevanja v njih (Kira idr., 2010; Petrou idr., 2016; Van der Heuvel idr., 2015). S spreminjanjem značilnosti delovnega mesta in ustvarjanjem sprememb v svojih nalogah ter odnosih na delovnem mestu to postaja bolj privlačno, s tem pa se povečuje tudi njihova zavzetost pri delu (Petrou idr., 2016; Tims idr., 2012). Pretekle raziskave so pokazale, da zaposleni, ki iščejo socialne vire, poročajo o višji stopnji delovne zavzetosti zaradi pridobivanja dostopa do instrumentalne in čustvene podpore drugih ter izpolnjevanja svoje psihološke potrebe po povezanosti. Delovna zavzetost se pozitivno povezuje tudi z zviševanjem strukturnih virov, z ustvarjanjem obogatenih delovnih mest in motivirajočega ter zahtevnega delovnega okolja, ki predstavlja izziv,

spodbuja rast in učenje ter več občutke kompetentnosti in mojstrstva zaposlenih (Bakker idr., 2012; Petrou idr., 2012; Petrou idr., 2016).

Za pomembna predhodnika proaktivnega vedenja posameznika, ki je eden izmed bistvenih členov samoprilagajanja dela, sta se izkazali tudi dve demografski značilnosti, starost in spol (Rudolph idr., 2017). Raziskave o razlikah med spoloma so pri samoprilagajanju delovnih mest nekoliko dvoumne (Rudolph idr., 2017). Nekateri kažejo, da je več samoprilagajanja delovnega mesta pri moških (npr. Petrou idr., 2017; Tornau in Frese, 2013), spet druge, da ga je pri ženskah (Rudolph idr., 2017; van Hoof in van Hooft, 2014). Raziskave na področju kariernega razvoja so pokazale, da naj bi ženske imele manj zahtevnih delovnih izkušenj kot moški (npr. Lyness in Thompson, 2000, v Rudolph idr., 2017). Opravljanje zahtevnih delovnih nalog je v mnogih primerih pomemben pogoj za napredovanje v karieri, zato lahko samoprilagajanje delovnega mesta predstavlja pomembno priložnost za ženske, da proaktivno upravljajo svoje karierno napredovanje (Rudolph idr., 2017). Hkrati sta proaktivno vedenje in osebna pobuda pogostejša pri moških (Tornau in Frese, 2013), zato bi lahko bilo samoprilagajanje dela pri njih pogostejše.

Oblikovanje prostega časa in delovna zavzetost

Lahko pa se zgodi, da trenutno delovno mesto zaposlenim ne daje pogojev za samoprilagajanje delovnih aktivnosti in nalog, ki so skladne z njihovimi zanimanji in vrednotami, in tako ne zadovoljuje njihovih potreb. Glede na hipotezo kompenzacije posamezniki, ki nimajo te priložnosti na enem področju (npr. pri delu), iščejo izkušnje za rast in uresničitev ciljev s pomočjo nadomestnih aktivnosti na drugem področju (Guest, 2002; Petrou in Bakker, 2015; Snir in Harpaz, 2002). Alternativno strategijo samoprilagajanju delovnega mesta predstavlja **oblikovanje prostega časa** (angl. *leisure crafting*) (Berg idr., 2010; Petrou idr., 2016). To je opredeljeno kot namerno in načrtovano udejstvovanje v prostočasnih aktivnostih z namenom osebnega razvoja in obogatitve življenja (Petrou idr., 2017). Vključuje proaktivno iskanje prostočasnih aktivnosti, ki so usmerjene v postavljanje zahtevnih ciljev, ponujajo priložnosti za navdihujoče osebne odnose in medosebno povezanost ter nudijo izzive za učenje in osebni razvoj. Iz tega lahko sklepamo, da oblikovanje prostega časa nudi zadovoljitev temeljnih psiholoških potreb, ki jih ne morejo zadovoljiti na delovnem mestu. Po teoriji samodolčenosti stremimo k zadovoljitvi potrebe po avtonomiji, kompetentnosti

in sprejetosti (Ryan in Deci, 2000, v Petrou in Bakker, 2015). S svobodno, aktivno izbiro in oblikovanjem prostočasnih aktivnosti zaposleni zadovoljijo potrebo po avtonomiji. Svobodna izbira izzivov, učenje novih stvari, izboljšanje ob izvajanju dejavnosti in pridobivanje občutka uspešnosti zadovoljujejo potrebo po kompetentnosti. Prostočasne dejavnosti pa vključujejo tudi pomembne medosebne odnose, varno čustveno podporo in povezanost, kar vodi v zadovoljitev potrebe po sprejetosti (Petrou in Bakker, 2015). Dosedanja literatura se je pri oblikovanju prostega časa osredotočala predvsem na njegovo kompenzacijsko vlogo (nezadostne priložnosti ali značilnosti dela onemogočajo samoprilagajanje delovnega mesta, zato zaposleni svoje potrebe, cilje, smisel zadovoljijo z oblikovanjem prostega časa) (Berg idr., 2010; Petrou idr., 2016; Vogel idr., 2016) in na preučevanje zavzetosti za prostočasno dejavnost. Odnos med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo pa je slabo preučen. Izkušnje in kompetence, ki jih zaposleni dobijo z oblikovanjem prostega časa, jim koristijo tako v zasebnem kot službenem življenju.

Namen raziskave

Naš raziskovalni problem je bil preučiti odnos med delovno zavzetostjo, samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa med zaposlenimi v Sloveniji.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč smo postavile naslednje hipoteze.

1. Višje zaznano samoprilagajanje delovnega mesta bo pozitivno povezano z delovno zavzetostjo.
2. Nižja zaznana možnost samoprilagajanja delovnega mesta se bo zaradi učinka kompenzacije kazala v pogostejšem oblikovanju prostega časa.
3. Med moškimi in ženskami se bodo pokazale razlike med zaznanim prilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa.
 - 3.1 Pri moških bo zaznano samoprilagajanje delovnega mesta višje kot pri ženskah.
 - 3.2 Pri ženskah bo zaznano oblikovanje prostega časa višje kot pri moških.

Kot že prej omenjeno se znanstvena literatura raziskovanju odnosa med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo še ni posvetila, zato smo si z raziskavo postavile tudi raziskovalno vprašanje, ali ta odnos obstaja.

Metoda

Udeleženci

Dosegle smo 295 posameznikov, od tega je vprašalnik izpolnilo 132 oseb. Tri posameznike smo morale izključiti, saj vprašalnika niso izpolnili v celoti. V končni vzorec je bilo vključenih 129 udeležencev, od tega 95 žensk (73,6 %). Povprečna starost udeležencev je bila 37 let ($SD = 12,6$), z razponom med 20 in 66 let.

Pripomočki

V okviru raziskave smo uporabile več lestvic.

- Lestvica delovne zavzetosti (*Utrecht work engagement scale – UWES*; Schaufeli in Bakker, 2004), ki jo je v slovenščino prevedla in priredila Zager Kocjan (2016). Lestvica vsebuje 17 postavk, na katere udeleženci odgovorijo s pomočjo sedemstopenjske lestvice (1 = nikoli, 2 = skoraj nikoli (nekajkrat letno ali manj), 3 = redko (približno enkrat mesečno), 4 = včasih (nekajkrat mesečno), 5 = pogosto (približno enkrat tedensko), 6 = zelo pogosto (nekajkrat tedensko) in 7 = vedno (vsak dan)). Vsebuje tri podlestvice, in sicer vitalnost, predanost ter vpetost.
- Lestvica oblikovanja prostega časa (*Scale of leisure crafting*; Petrou in Bakker, 2015). Vsebuje 8 postavk s petstopenjsko odgovorno lestvico (1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto in 5 = zelo pogosto).
- Lestvica samoprilagajanja delovnega mesta (*The job crafting opportunities scale*; Petrou, Bakker in van den Heuvel, 2016), vključuje 7 postavk, na katere udeleženci odgovorijo s petstopenjsko lestvico (1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto in 5 = zelo pogosto).

Tako lestvico oblikovanja prostega časa kot lestvico samoprilagajanja delovnega mesta smo prevedle za uporabo v tej raziskavi. To smo storile s pomočjo vzratnega prevoda, torej je ena od nas samostojno prevedla postavke iz angleščine v slovenščino in nato drugi dve nazaj iz slovenščine v angleščino. Po pregledu podobnosti prevodov smo izvedle še končne popravke.

Postopek

Vzorčile smo po principu snežne kepe. Uporabile smo naša družbena omrežja ter zbirale udeležence s širjenjem raziskav s pomočjo spletne strani

psihologijadela.si in spletnih omrežij Psihologija dela. Da bi dosegle čim širši krog ljudi, smo podatke zbirale preko vprašalnika, ki smo ga oblikovale v spletno različico s pomočjo strani 1KA. Za izpolnjevanje vprašalnika so udeleženci porabili približno štiri minute.

Po končanem zbiranju udeležencev smo podatke snele s spletne strani 1KA, kjer so bili shranjeni anonimno. Pri vsakem od udeležencev smo izračunale skupne rezultate za posamezne lestvice oz. podlestvice, torej za zavzetost (vitalnost, predanost, vpetost), oblikovanje prostega časa in možnosti prilagajanja delovnega mesta. Nato smo podatke analizirale s pomočjo statističnega programa RStudio (R Core Team, 2022), pri tem smo uporabile paketa Psych (Revelle, 2022) in Stats (R Core Team, 2022). Najprej smo preverile, kakšne so opisne statistike, izračunale korelacije med posameznimi lestvicami in preverile, ali obstajajo razlike v samoprilagajanju delovnega mesta in oblikovanju prostega časa med moškimi in ženskami.

Rezultati in razprava

Analiza vhodnih podatkov je pokazala, da se rezultati na lestvicah oblikovanje prostega časa in samoprilagajanje delovnega mesta porazdeljujejo normalno, nenormalno pa se porazdeljujejo skupna zavzetost ter njene tri podlestvice: vitalnost, predanost in vpetost (tabela 1). Pri korelacijski analizi smo zato uporabljale robustne postopke s popravkom za nenormalno porazdelitev (tabela 2).

Tabela 1: *Opisne statistike in Shapiro-Wilkov test za zavzetost s pripadajočimi podlestvicami, oblikovanje prostega časa in samoprilagajanje delovnega mesta*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	Asi- metrič- nost	Splošče- nost	Shapiro- Wilkov test
Zavzetost skupaj	4,95	0,89	1,76	6,65	-0,80	0,60	0,96*
Vitalnost	4,69	0,83	1,83	6,33	-0,66	0,07	0,96*
Predanost	5,36	1,21	1,00	7,00	-0,98	0,68	0,92*
Vpetost	4,93	0,87	2,33	7,00	-0,47	0,15	0,98*
Oblikovanje prostega časa	3,59	0,70	1,75	5,00	-0,27	-0,16	0,98
Samoprilagajanje delovnega mesta	2,83	0,77	1,00	4,57	-0,18	-0,62	0,98

Opomba. * $p < 0,05$.

Tabela 2: *Korelacijska matrika s Kendalllovimi koeficienti korelacije in njihova statistična značilnost*

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Zavzetost skupaj	—				
2. Vitalnost	0,797**	—			
3. Predanost	0,815**	0,661**	—		
4. Vpetost	0,771**	0,621**	0,620**	—	
5. Oblikovanje prostega časa	0,227**	0,214**	0,205**	0,212**	—
6. Samoprilagajanje delovnega mesta	0,239**	0,239**	0,251**	0,194*	0,222**

Opombi. * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta in delovno zavzetostjo

Statistično pomembna šibka pozitivna korelacija med samoprilagajanjem delovnega mesta in delovno zavzetostjo ($r = 0,239$; $p < 0,001$) kaže, da so osebe, ki se v večji meri usmerjajo k višanju socialnih in strukturnih virov ter iskanju izzivov na delovnem mestu, tudi bolj zavzete. Rezultati podpirajo našo predpostavko v hipotezi 1, zato smo jo sprejele.

Naše ugotovitve so skladne z dosedanjimi znanstvenimi spoznanji o odnosu med samoprilagajanjem delovnega mesta ter delovno zavzetostjo. Raziskave poročajo o pozitivni povezavi med konstruktoma, ki so večinoma šibke ali zmerne (Bakker idr., 2012; Demerouti idr., 2015; Petrou idr., 2012; Petrou idr., 2016). Sklepamo lahko, da višje možnosti samoprilagajanja delovnega mesta omogočajo oblikovanje bolj raznovrstnih in bogatih delovnih mest, zaposlenim predstavljajo izziv ter spodbujajo rast in učenje (Bakker idr., 2012), s tem pa se povečujejo občutki izpopolnjenosti, motiviranosti in zaptljenosti v delo, ki so značilni za zavzetost pri delu (Schaufeli idr., 2002).

Odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa

Med samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa se je pokazala statistično pomembna šibka pozitivna korelacija ($r = 0,222$; $p < 0,001$). To pomeni, da so osebe, ki na delovnem mestu krepijo svoje osebne vire in spreminjajo značilnosti svojega delovnega mesta, tudi na področju

prostočasnih dejavnosti bolj aktivne, navdahnjene in ciljno usmerjene. Hipotezo 2 smo torej ovrgle.

Slednje nasprotuje predhodnim dognanjem, ki oblikovanju prostega časa pripisujejo kompenzacijsko vlogo takrat, ko samoprilagajanje delovnega mesta ni mogoče (npr. Berg idr., 2010; Petrou idr., 2016; Vogel idr., 2016). Mogoče je, da namesto kompenzacije pride do transferja strategij z enega področja na drugo. Posamezniki z visokim samoprilagajanjem delovnega mesta razvijejo strategije, s katerimi krepijo tako svoje osebne vire kot svojo sposobnost spopadanja z delovnimi izzivi (Kira idr., 2010; Petrou idr., 2016; Van der Heuvel idr., 2015). S strategijami postane delovno mesto bolj privlačno, zaposleni bolj zavzeti in bolj uspešni. Strategije, ki se izkažejo za učinkovite v nekem okolju, se posameznik lahko nauči uporabljati v novi situaciji (Eraut, 2003), v našem primeru v prostočasnih dejavnostih. Na primer, če je zaposlen na delovnem mestu usmerjen v višanje socialnih virov, bo tudi v prostočasnih aktivnostih videl priložnost za ustvarjanje in ohranjanje medosebnih odnosov, povezanosti in podpore (Petrou in Bakker, 2015).

Naši rezultati so pokazali povezavo tako med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo kot tudi med samoprilagajanjem delovnega mesta in delovno zavzetostjo. To pomeni, da so osebe, ki sebi prilagajajo razmere na delovnem mestu in prosti čas preživljajo bolj proaktivno, tudi bolj zavzete. Zavzetost bi torej lahko pojasnjevala povezavo (v smislu mediatorske spremenljivke) med samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa.

Razlike med spoloma pri samoprilagajanju delovnega mesta in oblikovanju prostega časa

Rezultati so pokazali, da je pri moških samoprilagajanje delovnega mesta statistično pomembno višje kot pri ženskah. Moški bolj kot ženske zaznavajo, da imajo možnost spreminjanja značilnosti svojega delovnega mesta in ustvarjanja sprememb pri delovnih nalogah ($t(67) = -2,22; p = 0,015$). Podobno se je pokazalo tudi pri oblikovanju prostega časa. Moški bolj kot ženske proaktivno iščejo prostočasne aktivnosti, skozi katere se osebno razvijajo in na ta način bogatijo svoje življenje ($t(77) = -2,18; p = 0,016$). Hipotezo, da bo zaznано samoprilagajanje delovnega mesta pri moških višje kot pri ženskah, smo torej potrdile, hipotezo, da bo zaznано oblikovanje prostega časa pri ženskah višje kot pri moških, pa ovrgle.

Dosedanje raziskave o razlikah med spoloma v stopnji samoprilagajanja delovnega mesta so pokazale različne rezultate. Proaktivno vedenje je pomemben člen samoprilagajanja delovnega mesta (Rudolph idr., 2017). Vključuje osebno pobudo, tj. samousmerjeno in v prihodnost osredotočeno delovanje v organizaciji, katerega namen je doseči spremembe. Kaže se kot prevzem odgovornosti, izražanje predlogov in proaktivno reševanje težav (Bindl in Parker, 2010, v Hernandez Bark idr., 2021). Moški so v preteklih raziskavah pokazali višjo stopnjo osebne pobude (Tornau in Frese, 2013), kar bi lahko bil razlog za višje samoprilagajanje delovnega mesta pri moških. Nekatere raziskave kažejo tudi višje karijerne želje in aspiracije pri moških (Hartman in Barber, 2020), kar bi se lahko pokazalo v višjem samoprilagajanju delovnega mesta in s tem ustvarjanje priložnosti in okolja za karierno napredovanje. S samoprilagajanjem dela se povezuje tudi število delovnih ur ter s tem zviševanje strukturnih virov in delovnih zahtev, ki zaposlenemu predstavljajo izziv. Glede na raziskave so ženske še vedno tiste, ki bolj prilagajajo svojo kariero, delovni urnik in sklepajo kompromise, kadar družinske obveze, potrebe otrok in drugih družinskih članov pridejo v nasprotje z delom (npr. Bianchi in Milkie, 2010). To jim verjetno daje manj priložnosti za preživljanje več časa na delovnem mestu in s tem manjšo verjetnost za pridobivanje in zviševanje strukturnih virov in delovnih zahtev, ki bi jim predstavljale izziv. Nekatere raziskave kažejo, da imajo ženske prav zaradi večje vpetosti v družinske obveznosti tedensko manj prostega časa kot moški (Thrane, 2010). Sklepamo, da imajo s tem tudi manj časa za oblikovanje svojih prostočasnih aktivnosti.

Odnos med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo

Med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo obstaja statistično pomembna pozitivna korelacija ($r = 0,227$; $p < 0,001$). Iz tega sledi, da so zaposleni, ki prosti čas preživljajo proaktivno, ciljno usmerjeno in izzivov polno, na svojem delovnem mestu bolj živahni, predani in zatopljeni.

Usmerjanje naših prostočasnih aktivnosti nam omogoča sprostitev in okrevanje po stresu, ki ga doživimo med delovnim dnevom. Zaposleni, ki so bolj spočiti in sproščeni, so tako pri svojem delu lažje bolj zavzeti. To se je izkazalo tudi pri delu medicinskih sester, katerih delo je lahko čustveno izčrpavajoče in telesno naporno zaradi premalo počitka (Liu idr., 2023). Avtonomija v okviru prostega časa in zato tudi višje oblikovanje prostočasnih aktivnosti omogočata obnovitev energije in učinkovito spoprijemanje s stresom.

Posamezniki s pomočjo izbire zahtevnejših prostočasnih aktivnosti krepijo svojo odpornost na stres in tako tudi lažje prenašajo stres na delovnem mestu (Petrou in Bakker, 2015). Oblikovanje prostega časa se povezuje tudi z daljšim vztrajanjem in višjo predanostjo izbranim aktivnostim (Petrou in DeVries, 2023), kar se lahko prenese na delovno okolje, kjer se posamezniki lažje poglobijo v svoje delovne naloge in so tako bolj zavzeti za delo.

Omejitve raziskave in nadaljnja področja raziskovanja

Glavne omejitve naše raziskave predstavlja zastavljena metoda, ki vključuje enkratne meritve. Menimo, da bi naša raziskava imela večjo dodano vrednost in bila bolj primerljiva z drugimi raziskavami, če bi imela longitudinalno osnovo in bi vključevala merjenja na tedenski ravni kot druge podobne raziskave (npr. Petrou idr., 2016). Prav tako naš vzorec in način vzorčenja nista bila optimalna, v vzorcu so močno prevladovale ženske, do udeležencev pa smo prišle s posredovanjem naših poznanstev, torej vzorčenje ni bilo naključno. Bilo bi bolje, če bi vključile še več oseb in s tem povečale naš vzorec ter s tem moč raziskave. Zaradi naštetega je možnost posploševanja naših ugotovitev omejena. Dodatna pomanjkljivost naše raziskave je, da smo uporabile vprašalnike, ki niso prirejeni za slovensko populacijo, zato ne vemo, kakšne so psihometrične značilnosti in kako se obnašajo na vzorcu.

Raziskava nam nudi vpogled v pri nas še neraziskano področje, torej v povezavo med možnostjo samoprilagajanja delovnega mesta, oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo pri slovenskih zaposlenih. Raziskovanje vključenih konstruktov je pomembno, saj nam razumevanje oblikovanja prostega časa in prilagajanja delovnega okolja omogoči posreden vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, vključenost in višjo uspešnost (Christian idr., 2011; Rongen idr., 2014).

V prihodnje bi bilo dobro opraviti še kakšno podobno raziskavo v Sloveniji, saj bi s tem povečali možnosti posploševanja dobljenih ugotovitev. Poleg tega bi se lahko osredotočili tudi na bolj celostne in eksploratorne študije oblikovanja prostega časa oz. samoprilagajanja delovnega mesta, kjer bi npr. opazovali načine prilagajanja delovnega mesta. Prav tako bi bilo treba tudi v Sloveniji, ne zgolj v tujini, izvesti študije, ki bi preučevale, kakšen je učinek organizacijskih ukrepov za povečanje možnosti prilagajanja delovnega mesta in oblikovanja prostega časa na zavzetost zaposlenih (npr. Petrou in de Vries, 2023, za povečevanje oblikovanja prostega časa in van den Heuvel idr., 2015, za povečevanje samoprilagajanja delovnega mesta). Glede na

naše ugotovitve v raziskavi bi bilo smiselno, da bi v prihodnosti vprašalnika za oblikovanje prostega časa in samoprilagajanje delovnega mesta priredili v slovenščino.

Zaključek

Ugotovile smo, da so vsi trije vključeni konstrukti med seboj povezani. Večje možnosti samoprilagajanja delovnega mesta se povezujejo z večjo delovno zavzetostjo in večjim oblikovanjem prostega časa, višja možnost oblikovanja prostega časa pa se prav tako povezuje z večjo delovno zavzetostjo. Pri zaposlenih v organizaciji je zato za povečanje delovne zavzetosti in vseh drugih pozitivnih posledic, ki so povezane z delovno zavzetostjo, smiselno spodbujati tako samoprilagajanje delovnega mesta kot oblikovanje prostega časa.

Za psihološko prakso naše ugotovitve konkretno pomenijo, da se lahko situacija, če vodje organizacije spodbujajo eno izmed teh področij, izboljša tudi na drugih dveh konstruktih. Glede na to, da si v sodobnem času organizacije prizadevajo tako za učinkovitost kot za dobrobit njihovih zaposlenih, se lahko delovna zavzetost ter s tem dobro počutje na delovnem mestu povečata z vpeljavo preprostih ukrepov, ki ne zahtevajo veliko organizacijskih virov. Ugotovitve so tako v prvi vrsti namenjene organizacijam, hkrati pa tudi zaposlenim samim, saj lahko z razmislekom in uporabo preprostih strategij povečajo svojo zavzetost za delo.

Vodja organizacije lahko preprosto spodbuja samoprilagajanje delovnega mesta:

- posredno s **spodbujanjem avtonomnosti zaposlenih** (npr. imajo možnost izbire takšnih delovnih nalog, ki jim predstavljajo izzive, izbiro drsnega delovnega časa, ki omogoča prihod na delo med 7. in 9. uro zjutraj, imajo možnost oblikovanja delovnega okolja, da si v svoj delovni prostor lahko prinesejo osebne stvari, kot so slike in rastline);
- s spodbujanjem **oblikovanja prostega časa**, še posebej na delovnih mestih, kjer možnosti za samoprilagajanje delovnega mesta ni tako veliko (npr. članstvo v športni ustanovi, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, uvedba predstavitev najljubših prostočasnih aktivnosti).

Vse to lahko pozitivno vpliva na večjo delovno zavzetost, ki ima mnoge pozitivne učinke na dobrobit zaposlenih, saj med drugim pomeni manj zdravstvenih težav, večjo uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

Literatura

- Bakker, A. B., Tims, M. in Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Berg, J. M., Grant, A. M. in Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organizational Science*, 21(5), 973–994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Bianchi, S. M. in Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705–725.
- Christian, M. S., Garza, A. S. in Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B. in Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Dubbelt, L., Demerouti, E. in Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Eraut, M. (2003). Transfer of knowledge between education and the workplace. V H. P. A. Boshuizen, W. M. G. Jochems, M. Eraut in W. H. Gijsselaers (ured.). *Expertise development: The transition between school and work* (str. 52–73). Open Universiteit Nederland.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 Report. The voice of the world's employees*. Gallup, Inc.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., LeBlanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T. in Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in health care. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Griffin, M. A., Neal, A. in Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Hakanen, J. J. in 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*, 141(2–3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hartman, R. L. in Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: the effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender Management*, 35(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2019-0062>

- Hernandez Bark, A. S., Seliverstova, K. in Ohly, S. (2021). Getting credit for proactivity? The effects of gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 660–675. <https://doi.org/10.1111/jasp.12833>
- Imamura, K., Kawakami, N. Inoue, A., Shimazu, A., Tsutsumi, A., Takahashi, M. idr. (2016). Work engagement as a predictor of onset of major depressive episode (MDE) among workers, independent of psychological distress: A 3-year prospective cohort study. *Plos One*, 11(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148157>
- Kira, M., van Eijnatten, F. M. in Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>
- Liu, Q., Zhao, L., Guo, X., Zhang, Y., Xin, C. in Gai, Y. (2023). Leisure crafting and work engagement among Chinese ICU nurses: The multiple mediation effect of recovery experience and humanistic care ability. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12914>
- Petrou, P. in Bakker, A. B. (2015). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507–529. <https://doi.org/10.1177/0018726715590453>
- Petrou, P. in Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102–118. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2014-0124>
- Petrou, P. in de Vries, J. (2023). Context-free and work-related benefits of a leisure crafting intervention: A randomized controlled trial. *Journal of Leisure Research*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/00222216.2023.2244953>
- Petrou, P., Bakker, A. B. in van den Heuvel, M. (2016). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- Petrou, P., Demerouti, E. in Xanthopoulou, D. (2017). Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62–85. <https://doi.org/10.1037/str0000033>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. in Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- R Core Team (2022). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <https://www.R-project.org/>.
- Revelle, W. (2022). *Psych: Procedures for Personality and Psychological Research*. Northwestern University, Evanston, Illinois, USA. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Rongen, A., Robroek, S. J. W., Schaufeli, W. in Burdorf, A. (2014). The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 892–897. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000196>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. in Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics,

- and work outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale. Preliminary Manual (Version 1.1.)*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seppälä, P., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., Punakallio, A., Rivinoja, T. in Uusitalo, A. (2023). Can job crafting eLearning intervention boost job crafting and work engagement and increase heart rate variability? Testing a health enhancement process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(6), 395–410. <https://doi.org/10.1037/ocp0000363>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. in Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Snir, R. in Harpaz, I. (2002). Work-leisure relations: Leisure-orientation and the meaning of work. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 178–203. <https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949968>
- Thrane, C. (2010). Men, women, and leisure time: Scandinavian evidence of gender inequality. *An Interdisciplinary Journal*, 22(2), 109–122. <https://doi.org/10.1080/014904000272885>
- Tims, M., Bakker, A. B. in Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B. in Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E. in Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Hoof, M. L. in van Hoof, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348–359. <https://doi.org/10.1037/a0036821>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B. in Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. in Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850>
- Wrzesniewski, A. in Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

- Zager Kocjan, G. (2016). *Zavzetost, strast in zanos pri zaposlenih: teoretična in empirična razmejitve* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Zacher, H., Hacker, W. in Frese, M. (2016). Action regulation across the adult lifespan (ARAL): A meta-theory of work and aging. *Work, Aging and Retirement*, 2(3), 286–306. <https://doi.org/10.1093/workar/waw015>

CAN I TAKE CONTROL OF MY WORK ENGAGEMENT? – THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING, LEISURE CRAFTING AND WORK ENGAGEMENT

Work engagement has been declining in recent years. Although numerous factors influence work engagement, it depends largely on the individual. In the present study, we focused on two relatively new constructs: job crafting and leisure crafting. These two terms represent alternative ways to potentially increase employees' work engagement. We explored the connections between work engagement, job crafting and leisure crafting, as well as whether there are differences in job crafting regarding gender. A total of 129 working individuals (including 95 women), aged between 20 and 66, participated in the study. According to our results, individuals who tend to change the working environment according to their needs and spend their leisure time proactively are also more work-engaged. Secondly, it was found that, compared to women, men perceive that they have more possibilities to adapt their work tasks and conditions. The present study provides an introductory insight in an area not yet explored in the Slovenian region. It emphasizes the importance of active participation in work and leisure activities for work engagement, and the positive consequences that promoting such activities would have in the workplace.