

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Tina KASTELIC

DELO MED DOPUSTOM V POVEZAVI Z DELOVNO
MOTIVACIJO IN DELOVNIM ZADOVOLJSTVOM

DIPLOMSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

Hvala mentorici, doc. dr. Evi Boštjančič, za vso pomoč pri rojstvu ideje, zbiranju podatkov in za spodbudo.

Hvala Goranu Bobojeviću za vso pomoč in podporo pri statistični obdelavi podatkov.

Hvala možu Mateju, da mi je stal ob strani in mi omogočil študij, verjel vame in me spodbujal v vseh trenutkih.

Hvala mojim otrokom Živi, Jaku in Nejcu, ki so mi dajali motivacijo, ki me je pripeljala do konca študija.

Hvala moji družini za potrpežljivost in ker so verjeli vame.

Hvala vsem kolegom, sošolcem in prijateljem, ki so mi delali odlično družbo in me spodbujali v času študija in pisanje diplomske naloge.

POVZETEK

Dopust je kot daljše obdobje odsotnosti z dela, podeljeno zaposlenemu, namenjen za počitek, rekreacijo ali potovanja in traja več kot dva dni. V raziskavi smo raziskovali odnos dela med dopustom ter z delovnim zadovoljstvom in delovno motivacijo. Uporabili smo anketni vprašalnik o delu med dopustom, Vprašalnik zunanje in notranje delovne motivacije (WEIMS; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve, 2009) in Lestvico zadovoljstva z delom (SWLS; Diener, Emmons, Larsen in Griffin, 1985). Namen raziskave je bil preveriti, ali zaposleni med dopustom delajo vedno več, pri tem so nas zanimale tudi razlike glede na spol in delovno pozicijo, ter kako je to povezano z delovnim zadovoljstvom in delovno motivacijo. V raziskavi je sodelovalo 484 delovno aktivnih posameznikov. Od tega je bilo 316 žensk (65 %) in 168 moških (35 %). Na vodilnem delovnem mestu je bilo 148 (31 %) posameznikov, na nevodilnem pa 336 (69 %). Povprečna starost je bila 41 let. Rezultati so pokazali, da ljudje v splošnem pričakujejo, da bodo med dopustom delali manj. Ženske med dopustom delajo manj kot moški, prav tako delajo manj tudi zaposleni na nevodilnih delovnih pozicijah, v primerjavi z vodilnimi. Pokazalo se je tudi, da zaposleni, ki med dopustom namenijo več časa delovnim obveznostim, niso manj zadovoljni. Nakazuje se celo trend, da so bolj zadovoljni tisti, ki delajo več. Slednjega statistično nismo potrdili in dokazali. Pri delovni motivaciji se je pokazalo, da so bolj motivirane osebe, ki so bolj notranje kot zunanje motivirane. Vse tri omenjene lestvice so povezane z notranjimi vzgibi motivacije. Pokazala se je tudi pomembna povezava z zunanjo regulacijo, le, da tu v obratni smeri. Pri amotivaciji in identifikacijski regulaciji pa nismo dobili oprijemljivih statističnih podatkov.

Ključne besede:

delo, dopust, zadovoljstvo z delom, delovna motivacija, samodoločenost

ABSTRACT

Vacation can be generally defined as an extended period of absence from work, granted to an employee for leisure, recreation or travel and lasts more than two days. In this study, we devote to the problem of working, during the vacation, in connection with work satisfaction and work motivation. We used a questionnaire of work during the vacation, the Questionnaire external and internal work motivation (WEIMS; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve, 2009) and the Scale of satisfaction with work (SWLS; Diener, Emmons, Larsen and Griffin, 1985). The purpose of this study was to verify, if there is an ascending trend of employees working more, during vacation time, depending on gender and working position, and in relation with work satisfaction and work motivation. The study involved 484 working active individuals. Of these, 316 women (65%) and 168 men (35%). At the leading job position was 148 (31%) of the individuals and in the non-leading job position was 336 (69%). The average age was 41 years. The results showed that people generally expect less work during vacation. Women work less during vacation than men, also employed in the non-leading job positions are working less than those on leading positions. It was also shown that employees, who work more during vacation, are not less satisfied. There are indices for a trend, that those who work more during vacation, are more satisfied. Though, this is statistically not confirmed and proven. As for the motivation to work, it was shown, that employees with higher values on subscale WEIMS: intrinsic motivation, integrated regulation and introjecis regulation are more motivated. All these three scales are related to the internal motivation. There was also an important link to external regulation, but here in the opposite direction. In amotivation and identification regulation, we did not get a concrete statistical data.

Key words:

work, vacation, job satisfaction, employee motivation, self determination

VSEBINSKO KAZALO

1. UVOD.....	10
1.1. Delo med dopustom.....	10
1.1.1. Opredelitev dopusta.....	10
1.1.2. Okrevanje	11
1.1.3. Aktivni in pasivni mehanizem	12
1.1.4. Dopust v povezavi z zdravjem in blagostanjem	13
1.2. Delovna motivacija.....	14
1.2.1. Opredelitev delovne motivacije.....	14
1.2.2. Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo.....	15
1.2.3. Teorija samodoločenosti – teorija delovne motivacije	17
1.2.4. Osebnost in motivacija za delo	25
1.3. Delovno zadovoljstvo	30
1.3.1. Opredelitev delovnega zadovoljstva.....	30
1.4. Hipoteze.....	36
2. Metoda.....	38
2.1. Udeleženci	38
2.2. Pripomočki	38
2.3. Postopek	40
3. Rezultati.....	41
3.1. Predhodnja analiza.....	41
3.2.1. Primerjava količine dela med dopustom v lanskem letu in načrtovane količine dela med dopustom v letošnjem letu	49
4. Razprava.....	56
4.1. Primerjava količine dela med dopustom v lanskem letu in načrtovane količine dela med dopustom v letošnjem letu.....	56
4.2. Razmerje, med količino dela med lanskim dopustom in oceno pričakovanega dela med letošnjim dopustom, glede na spol	58
4.3. Primerjava količine dela (število ur dnevno) med dopustom zaposlenih glede na delovno pozicijo	59
4.4. Odnos med količino dela (število ur dnevno) med dopustom in delovnim zadovoljstvom.....	60
4.5. Odnos med količino dela in delovno motivacijo	61
4.6. Pomanjkljivosti raziskave, možnosti nadaljnjih raziskav in priporočila	62
5. Sklepi.....	64
Doprinos k praksi	64

Priporočila zaposlenim	65
6. Viri	67
3. Priloge	75
Anketni vprašalnik o povezavi med delom in dopustom	75

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 1: Učinki posameznih virov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.....	31
Tabela 2: Korelacijska matrika podleštvic Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije WEIMS.....	45
Tabela 3: Deskriptivne statistike in mere normalnosti vseh zaposlenih (N = 463) za posamezne tipe motivacij na Vprašalniku zunanje in notranje delovne motivacije WEIMS.....	46
Tabela 4: Deskriptivne statistike in statistične pomembnosti glede na spol za posamezne podleštvice na Vprašalniku zunanje in notranje delovne motivacije WEIMS.	47
Tabela 5: Deskriptivne statistike in statistična pomembnost glede na delovno pozicijo za posamezne podleštvice na Vprašalniku zunanje in notranje delovne motivacije WEIMS.....	47
Tabela 6: Prikaz delitve glede na delovno pozicijo (vodilna in ne-vodilna), glede na konkretno podano oceno o pričakovanem številu ur.	51
Tabela 7: Prikaz delovnega zadovoljstva glede na konkretno količino ur, ki jo nameravajo opraviti med dopustom.	53
Tabela 8: Odnos med količino dela in obliko delovne motivacije.	54

KAZALO SLIK

<i>Slika 1.</i> Kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje tipe motivacije ter njihove regulatorne stile, zaznana mesta vzročnosti in regulatorne procese.	21
<i>Slika 2.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Kako pogosto ste med LANSKIM dopustom delali?«	41
<i>Slika 3.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Koliko nameravate delati med LETOŠNJIM dopustom?«	41
<i>Slika 4.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Katere z delom povezane naloge opravljate med dopustom?«. Oseba je lahko izbrala več odgovorov.	42
<i>Slika 5.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Katere naprave uporabljate za delo na dopustu?«. Oseba je lahko izbrala več možnih odgovorov.	43
<i>Slika 6.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?«	43
<i>Slika 7.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Ali vam podjetje dodatno plača, če med dopustom delate?«	44
<i>Slika 8.</i> Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »V kolikšni meri službene obveznosti med dopustom vplivajo na izbiro lokacije?«44	44
<i>Slika 9.</i> Grafični prikaz odgovorov anketiranih oseb, kako so ocenile, da so delale v lanskem letu, in koliko pričakujejo, da bodo delale v letošnjem letu.	49
<i>Slika 10.</i> Količina dela med dopustom v lanskem letu in pričakovanim delom med dopustom v letošnjem letu za moške udeležence.	50
<i>Slika 11.</i> Količina dela med dopustom v lanskem letu in pričakovanim delom med dopustom v letošnjem letu za ženske udeležence.	50

1. UVOD

Živimo v svetu s hitrim tempom, službe so vedno bolj zahtevne in stresne. Hitre tehnološke spremembe nam ponujajo nove storitve in produkte, hkrati pa narekujejo tudi sledenje le-tem. Samoumevno postaja, da se oseba oglasi na svoj mobilnik takoj, ko jo pokličeš, ali vsaj čim prej vrne klic, pričakujemo tudi odzivnost preko mailov. Podobno je tudi v poslovnem svetu, kjer so pričakovanja podobna, ne glede na to, ali je človek na delu, doma ali na dopustu. Organizacije si želijo zavzetih in zvestih zaposlenih, ki predano sledijo skupnim ciljem podjetja. Tukaj v ospredje pride pomen delovne motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Pomembno vlogo pri tem igrajo vodje, saj je motivacija ena izmed glavnih orodij. Pri tem se je potrebno zavedati, da je dopust še kako pomemben vir za mentalno in zdravstveno stabilnost zaposlenih.

1.1. Delo med dopustom

1.1.1. Opredelitev dopusta

V piramidi Djoserja so arheologi odkrili v steno vgravirane hierogliffe, spomenik (že ves prejšnji stavek pove, da je to spomenik), ki v grobem pomeni "Hahnachte in njegov brat Panachte sta bila tukaj na izletu, ter da bi uživala v Memphisu". Ta spomenik iz leta pred rojstvom Kristusa in druge podobne najdbe se obravnavajo kot prvi dokaz turistične dejavnosti. Etimološki izvor besede »dopust« prav tako sega v čas rimskega imperija in izhaja iz latinske besede "vacatio", kar pomeni "biti brez, imeti prosti čas ali imeti čas za". Očitno sta potreba po »biti brez dejavnosti« in želja po vključevanju v prostočasne dejavnosti že dolgo priznani in poznani (de Bloom, 2012).

Učinki prostega časa so bili pogosto dvomljivi in žal še vedno so - še posebej čas odsotnosti z dela in daljša obdobja prostega časa. Zato lahko rečemo, da je to velik in žal še vedno redek zaklad naše družbe. Predvsem delavski razred se je moral trdo boriti, da si je izboril pravico do dopusta. Kljub vsemu v številnih državah še vedno ni nacionalnih predpisov, ki bi prosti čas in počitnice oz. dopust predvidevale za vsakega zaposlenega (de Bloom, 2012).

Danes, več kot 2000 let potem, ko sta Hahnachte in Panachte šla na dopust v Memphis, sta se svet in narava dela zelo spremenila. Kljub temu sta starodavna opredelitev dopusta oz. počitnic in sodobno razumevanje zelo skladna: čas brez dela, čas za počitek in čas zase. Iz rezultatov raziskav ugotovimo, da se definicije dopusta osredotočajo na različne vidike: na področju turizma je

poudarek na potovanjih (World Tourism Organization, 1995), medtem ko je pri delu poudarek na prekinitvah le-tega. Dopust pa lahko splošno definiramo kot **daljše obdobje odsotnosti z dela, podeljeno zaposlenemu, namenjen za počitek, rekreacijo ali potovanja in traja več kot dva dni** (npr. de Bloom, 2012; Sluiter, Frings-Dresen in Meijman, 2010)

1.1.2. Okrevanje

J. de Bloom (2012) ugotavlja, da je danes, mnogo let po pojavu koncepta dopusta, vse več zaposlenim zagotovljena pravica do prostega časa in dopusta – časa, ki si ga lahko vzamejo zase in ga preživijo za dejavnosti po lastni izbiri. Kljub temu, da je tema zelo zanimiva in odpira številna vprašanja, je postala področje znanstvenega raziskovanja šele pred kratkim. V nasprotju z dopustom in okrevanjem (angl. *recovery*), so negativni učinki stresorjev na delovnem mestu, zelo dobro uveljavljeni in raziskani. Izpostavljenost stresu na delovnem mestu lahko neposredno izzove številne škodljive fiziološke odzive (npr. Belkic, Landbergis, Schnall in Baker, 2004; Geurts in Sonnentag, 2006; Hjortskov in dr., 2004) in tudi posredno prek nezdravega življenjskega sloga; kajenja, uživanja alkohola, nezdrave prehrane, premalo gibanja, in motenega spanja (npr. Åkerstedt, 2006; Ezoe in Morimoto, 1994). Zlasti kadar so prisotni fiziološki odzivi (npr. povišana raven krvnega tlaka, srčnega utripa, kateholaminov in kortizola, povečane delovne in številni stresorji, je blagostanje posameznika lahko resno ogroženo (npr. Brosschot, Van Dijk in Thayer, 2007; Mommersteeg, 2006; Schnall, Schwartz, Landsbergis, Warren in Pickering, 1998; Vrijkotte, van Doornen inde Geus, 2000;).

Zato okrevanje, kot protiutež stresu na delovnem mestu, igra ključno vlogo pri zaščiti zdravja in blagostanja zaposlenih (Geurts in Sonnentag, 2006). Sluiter idr. (2000) so definirali štiri različne vrste okrevanja, ki temeljijo na trajanju in časovnem obdobju po delu:

- mikro-okrevane (nekaj minut po prenehanju nalog),
- mezo-okrevanje (deset minut do ene ure po prenehanju nalog),
- meta-okrevanje (eno uro dva dni po delu) in
- makro-okrevanje (več kot dva dni po delu).

Nedavne študije so pokazale, da se zaposleni v krajših premorih (mikro-, mezo- in meta-okrevanje) ne odpočijejo in ne okrevajo. Razlogi so različni, bodisi delajo nadure tudi popoldne, zvečer ter med vikendom. Pomembno je, da se zavedamo, da so dovolj že stresne in obremenjujoče misli v povezavi z delom in ne nujno konkretno delo. Pri tem gre lahko gre za pretekle, trenutne ali prihodnje stresorje, ki nam vzbujajo skrbi (npr. Fritz in Sonnentag, 2005; Geurts in Sonnentag,

2006; Van Hooff, Geurts, Kompier in Taris, 2007). Posledice nezadostnega počitka so bolezni, povezane s stresom, kot so izgorelost, hude motnje spanja ipd. Te pomembno determinirajo dolgoročne odsotnosti z dela zaradi bolezni (npr. Åkerstedt, Kecklund, Alfredsson in Selen, 2007; Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001). Tako je dopust, kot relativno dolgo obdobje počitka, odlična priložnost za okrevanje in odlično sredstvo za premagovanje stresa in njegovih negativnih posledic. Vz dolžna študija Gump in Matthews (2000) je pokazala, da v kolikor si ne vzamemo letnega dopusta, se to povezuje z večjim tveganjem obolevnosti in umrljivosti v devetletnem obdobju.

1.1.3. Aktivni in pasivni mehanizem

Glede na pretekle študije o pomenu dopusta na posameznikovo mentalno zdravje in blagostanje so nastali posamezni teoretični koncepti, ki področje bolj natančno opredeljujejo. Tudi tukaj si raziskovalci niso enotni, zato omenjeno področje opredeljuje pet teorij.

Dopust za posameznika pomeni pomemben vir okrevanja skozi aktivni in pasivni mehanizem. Pasivni mehanizem se odraža skozi prenehanje izpostavljenosti delovnim zahtevam. Aktivni mehanizem pa se pri okrevanju nanaša na vrednote in aktivnosti, ki jih izberemo sami, so nam pomembne in pomeni priložnost, da preživimo kvaliteten čas z bližnjimi (de Bloom, 2012).

Dve najvplivnejši teoriji okrevanja, ki temeljita na pasivnem mehanizmu sta: teorija napora in okrevanja (angl. *effort-regeneration theory*; Meijman in Mulder, 1998) in alostatična obremenitvena teorija (angl. *allostatic load theory*; McEwen, 1998). Obe teoriji predpostavljata, da je odprava delovnih zahtev nujen predpogoj za posameznikovo okrevanje z lastnimi psihološkimi mehanizmi.

Naslednje tri teorije pa v ospredje postavljajo aktivni mehanizem: teorija ohranjanja virov (angl. *conservation of resources theory*; Hobfoll, 1998), teorija samoodločanja (angl. *self-determination theory*; Ryan in Deci, 2000) in teorija razširitve v gradnji (angl. *broaden- in -build theory*; Fredrickson, 2001). Izhodišče omenjenih teorij je, da so ljudje "gospodarji svoje lastne usode", ki lahko aktivno in svobodno upravljajo svoje interese in si namerno prizadevajo za želene rezultate. Dopust je torej vir za posameznikovo izpolnitev in tudi izhodišče pridobivanja novega elana in energije za naprej. V skladu s temi teorijami se okrevanje razume kot posameznikova sposobnost samostojnega izbiranja njemu pomembnih aktivnosti in preživljanje časa s pomembnimi drugimi ljudmi.

1.1.4. Dopust v povezavi z zdravjem in blagostanjem

Tudi J. de Bloom (2012) ugotavlja, da na področju vpliva dopusta na blagostanje primanjkuje raziskav. Učinek dopusta je definirala kot razliko v zdravju in blagostanju (angl. *health and well-being*) pred dopustom v primerjavi z zdravjem in blagostanjem med dopustom. Ugotovitve pa potrjujejo, da zdravje in blagostanje tekom dopusta narašča. In daljše kot je dopust, večji je njegov učinek na zdravje in blagostanje. Avtorice sicer ugotavljajo, da pri manjšem deležu udeležencev pozitivnega učinka ni opaziti. Kljub temu pa zaključuje, da je dopust odlična priložnost za okrevanje od delovnih obveznosti in zahtev.

Splošno gledano je pozitivno razpoloženje oseb na dopustu visoko. Kljub temu pa J. de Bloom (2012) opaza, da je, v primerjavi z vmesnim obdobjem, nekoliko nižje na začetku in proti koncu dopusta. Zdravje in blagostanje začne na začetku dopusta hitro naraščati, vrh doseže osmi dan. Večina je poročala, da lahko delo popolnoma odmisli in se regenerira od delovnih obveznosti po približno enem tednu. Pokazalo se je tudi, da osebe, ki si vzamejo zelo dolg dopust (16 dni ali več) ne poročajo o bistveno višjem zdravju in blagostanju med in po dopustu kot osebe s krajšim dopustom (vendar ne krajšim od 8 dni). Pri tem pa tudi opazajo, da dolžina dopusta ni bistvena informacija za napoved zdravja in blagostanja. Pomembno je predvsem število dni, ko dejansko ne delamo in se umaknemo od vseh delovnih obveznosti.

V raziskavi J. de Bloom (2012) so opredelili tudi »po-dopustniški učinek«, in sicer kot razliko med zdravjem in blagostanjem pred in po dopustu. V sedmih študijah pa so ugotovili le majhen učinek med stanjem pred in po dopustu. Treba je sicer omeniti, da je bila informacija o pozitivnem učinku zelo omejena, a vendar se kaže, da naj bi pozitiven učinek izginil med drugim in četrtem tednom po dopustu. V eni do študij so celo ugotovili, da ne glede na vrsto dopusta (poletne ali zimske) pozitivni učinki zelo hitro izginejo. Celó v prvem tednu po vrnitvi na delovno mesto. Slednjih rezultatov ni enostavno razložiti. Pomembno je, da se zavedamo, da vsakodnevne zahteve na našem delovnem mestu izčrpavajo naše vire. Na dopustu si nabereemo nekaj zaloga, vendar ta hitro izkopi. To je pogosto vidno v psihološki in/ali fizični zdravstveni škodi. Ta argumentacija je v skladu s preteklimi ugotovitvami Gumpa in Matthews (2000) v katerih se je pokazalo, da če ljudje, ki dlje časa (9 let) niso šli na dopust, trpijo za hudimi boleznimi ali celo smrti.

J. de Bloom (2012) v nadaljevanju postavi zanimivo in nekoliko provokativno vprašanje: ali naj zaposleni, glede na njihove ugotovitve, sploh gredo na dopust? Odgovor je vsekakor pritrdilen. Dokazano je, da ljudje, ki ne gredo na dopust zbolijo bolj pogosto, posledice pa so lahko še hujše,

če na dopust ne gremo dlje časa (Gumpa in Matthews, 2000). Večina ljudi v njihovi študiji navaja, da je njihov »občutek dopusta« res kratkotrajen, vendar jih spomini na dopust držijo pokonci v težkih časih. To jim omogoči, da se spet vrnejo nazaj, podoživijo prijetne trenutke in si tako pomagajo, da se počutijo bolje. Raziskave o spominu kažejo, da ljudje priključimo pozitivne spomine, da bi izboljšali razpoloženje in svoje trenutno počutje (Parrott in Sabini, 1990). Skladno s tem je možno, da počitniški spomini služijo kot pomemben vir, še posebej v stiski.

Še več, dopust je lahko čas, ko je naše izražanje čustev bolj intenzivno. V svoji raziskavi (de Bloom, 2012) so pokazali, da je dopust čas, ko več pozornosti namenimo svojim najdražjim. Več se pogovarjamo z njimi, poveča se tudi kakovost njihovih pogovorov. Slednje močno vpliva na dobro počutje posameznika med in po dopustu. Posledično lahko dopust deluje kot povezovalna dejavnost, ki ustvarja občutek ljubezni in pripadnosti, ki sta ena od temeljnih človekovih potreb (Ryan in Deci, 2000).

J. de Bloom (2012) dopust razume tudi kot priložnost, da ljudje ugotovijo, da jim življenje pomeni več kot delo. Čeprav ti učinki nimajo neposrednega pozitivnega vpliva na zdravje in blagostanje, lahko pomagajo pri psihološki prožnosti in odpornosti na stres (Fredrickson, 2001). Dopust je učinkovita in naravna pot za povečanje blagostanja in so (verjetno) pomembne za dolgoročno zdravje in vitalnost ter predstavljajo pomemben vir, iz katerega lahko črpamo v kasnejših življenjskih obdobjih. Obdobja vlaganja napora (delovni časi) je nujno potrebno zamenjati z obdobji okrevanja, da ostanemo dolgoročno zdravi (de Bloom, 2012).

1.2. Delovna motivacija

1.2.1. Opredelitev delovne motivacije

Možna opredelitev delovne motivacije, da je to množica energijskih sil, ki izvirajo iz (samega) posameznika kot tudi od zunaj. Le-tega usmerjajo, da začne z delom povezanim z vedenjem in da določi obliko dela, smer, jakost ter trajanje (Pinder, 2008). Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od notranjih pobud ali zunanjih dražljajev. Ta gibal delavčeve aktivnosti imenujemo motivacija. Motivacija je prav tako pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če je pri tem vložen napor zadovoljil določene potrebe posameznikov. Iz tega sledi, da je motiviranje proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo le-ti učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan, 2000).

Organizacijske strokovnjake in praktike že dolgo zanima motivacija zaposlenih, pri čemer so ugotovili, da je motivacijski faktor ključen za delovno uspešnost organizacije in zaposlenih (Meyer, Becker in Vanderberghe, 2004).

1.2.2. Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo

U. Pavšek (2010) ugotavlja, da so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo eden od zelo zanimivih in v preteklosti mnogokrat zastavljenih vprašanj in preiskovanih tem. Strokovnjaki in raziskovalci izhajajo z različnih teoretičnih perspektiv in zagovarjajo različna stališča. V ospredje se tako postavlja različne motive – od denarja, višjega socialnega statusa in do veselja do dela. Kljub različnim pristopom in razlagam pa so raziskovalci prišli do skupnega zaključka: posameznikova aktivnost ni nikoli spodbujena z enim samim dejavnikom. Na človeka vedno vpliva več različnih, poznanih in nepoznanih dejavnikov. Tudi če strokovnjaki lahko pojasnijo oziroma odkrijejo večino glavnih gibal posameznikove aktivnosti, nikakor ne moremo trditi, da je razkrita univerzalna resnica o človekovi motivaciji za delo. Kaj aktivira posameznika za delo je vprašanje, na katerega si želimo odgovoriti predvsem iz praktičnih razlogov. Pomembno je vedeti, kako povečati posameznikovo zavzetost za delo, za uspešnost pri opravljanju delovnih nalog, kako ob tem zadovoljiti tudi njegove potrebe in podobno. Tudi v podobnih situacijah človek ne opravlja dela povsem enako, njegovo vedenje se spreminja iz situacije v situacijo. Motivi iz situacije v situacijo spreminjajo in določajo posameznikove aktivnosti (Možina, 1994).

R. Mihalič (2006) navaja tri dokaj univerzalne dejavnike, ki so pomembni pri delovni motivaciji posameznika:

1. Individualne razlike

Vsak posameznik ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese, zato se zdi, da je na vprašanje, kaj zaposlenega motivira za delo, skoraj nemogoče odgovoriti in zato neka univerzalna resnica o delovni motivaciji ne obstaja. Kot je bilo že nešteto omenjeno, nekatere motivira denar, druge varnost, tretje potreba po uveljavljanju na delovnem mestu.

2. Značilnosti dela

Kot značilnosti oziroma lastnosti dela se prištevajo tiste dimenzije, ki delo določajo in omejujejo. Poleg tega vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo nekatere pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu, povratne informacije, značilnosti nalog ipd ...

3. Organizacijska praksa

Sem spadajo: pravila, ki veljajo v posameznikovi organizaciji, splošna organizacijska politika, menedžerska praksa in organizacijski sistem nagrajevanja. S pravili in politiko se tako lahko določijo nekatere ugodnosti, ki privlačijo in motivirajo delavce. Nagrade pa temeljijo predvsem na uspešnosti pri opravljanju nalog (Pavšek, 2010).

Z vidika uspešnosti pri delu je pomembno, kako te tri spremenljivke oziroma dejavniki delujejo med seboj. Zgoraj omenjeni dejavniki v medsebojnem prepletanju močno vplivajo na motivacijo posameznika. Po nekaterih navedbah naj bi glavno interakcijo oblikovale:

- človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
- aktivnost zaposlenega, njegovo delovanje v delovni situaciji in
- organizacijski sistem, ki pogojuje učinke na delovnem mestu. (Pavšek, 2010)

Uhan (2000) navaja pomembnost vpliva ravni motivacije, kako le-ta zaposlenih pomembno vpliva na njihovo delovno učinkovitost. Med pomembnejše motivatorje, ki so v večji meri povezani z delom in vrednotenjem le-tega, prištevamo:

- zanimivo delo,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- medosebni odnosi s sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača, osebni dohodek in zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu in
- stalnost, zanesljivost zaposlitev.

Pri tem seveda ne smemo pozabiti, da vsak posameznik drugače vrednoti posamezne motive. Uhan (2000) poudarja pomembnost, da v posameznih obdobjih ugotavljamo kateri izmed motivacijskih dejavnikov so prisotni in kolikšna je njihova pomembnost. Na podlagi dobljenih informacij je namreč mogoče sprejeti posamezne ukrepe, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, pomembnih za doseganje primerne delovne učinkovitosti pri zaposlenih v danih razmerah.

Upoštevati moramo, da se delavci razlikujejo po stopnji motiviranosti. Uhan (2000) jih razvršča v štiri skupine:

1. zaposleni, ki so nosilci delovnega procesa, ki se istovetijo s skupnimi cilji organizacije in ki skupne aktivnosti in interese sprejemajo kot svoje,
2. zaposleni, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,
3. zaposleni, ki jim delo predstavlja vir preživetja, ki se podreajo skupno dogovorjenim ciljem, vendar pa svojo aktivnost in pozornost namenjajo drugim področjem in
4. fluktuirajoči zaposleni, ki jih organizacija, v kateri so zaposleni, ne zanima več in čakajo na primerno priložnost za odhod drugam.

1.2.3. Teorija samodoločenosti – teorija delovne motivacije

Teorija samodoločenosti – TSD (angl. *Self-determination theory*, Ryan in Deci, 2000) je pristop k človekovi motivaciji in osebnosti. Poudarja pomembnost človekovih notranjih nagnjenj in psiholoških potreb, ki so osnova za samomotivacijo in integracijo osebnosti. Samodoločenost je definirana kot izkušnja opravljanja aktivnosti oz. vedenja iz avtonomnih, notranjih razlogov, ki jih v celoti podpira sebstvo, in ki so nasprotne razlogom, ki dajejo občutek pritiska ali prisile (Deci in Ryan, 2000).

Ryen in Decijeva (2004) teorija predpostavlja, da ima vsak posameznik naravno, notranjo in konstruktivno težnjo k razvijanju še bolj razdelanega in enotnega občutka sebstva. Predvideva se, da ima posameznik primarno težnjo za oblikovanje medsebojnih povezav med svojo duševnostjo in med duševnostjo drugih posameznikov ter socialnim svetom. Po terminologiji Angyala (1963) to težnjo karakteriziramo kot združevanje avtonomije (nagibanje k notranji organizaciji in celostni samo-organizaciji) in homonimije (nagibanje k združevanju sebe z drugimi). Zdrav razvoj vključuje komplementarno funkcioniranje obeh aspektov integrativnih teženj (Krnjak, 2010).

Čeprav TSD sprejema to splošno integrativno težnjo kot temeljni vidik človekovega življenja, teorija prav tako pravi, da se le-ta ne more razumeti kot nekaj samoumevnega. Socialno okolje lahko po eni strani olajša in omogoča rast ter integracijo teženj. Po drugi strani pa lahko prekine ali prepreči te procese integracije, kar se kasneje kaže pri posledicah v vedenju in notranjih izkustvih. Zaradi tega se psihološka rast in integracija v osebnosti nikoli ne smeta razumeti kot samoumevni, kot nekaj kar se bo zgodilo avtomatsko ali kot nekaj, kar ne obstaja. Nenehno zahtevata hkrati bližnje in oddaljene pogoje spodbujanja (Ryan in Deci, 2004).

Osnovne potrebe in socialno okolje

Jacob (1973) ugotavlja, da je pristopov, ki razlagajo, da okolje ali vzpodbuja ali preprečuje učinkovito in zdravo funkcioniranje posameznika, je v literaturi socialne, osebne in razvojne psihologije veliko. TSD predpostavlja, da imamo ljudje temeljne psihične potrebe po avtonomnosti, kompetentnosti in povezanosti z drugimi. Te psihične potrebe definirajo potrebne pogoje za doseg psihičnega zdravja in zadovoljstva, saj bi naj njihova zadovoljitev bila povezana z uspešnim funkcioniranjem posameznika. Živa bitja izvajajo stalno izmenjavo s svojim okoljem, da iz njega pridobijo tiste potrebščine, ki jim omogočajo, da ohranjajo, vzdržujejo in izboljšajo njihovo delovanje. Živa bitja imajo torej potrebe, ki morajo biti izpolnjene, če želijo preživeti in uspevati (Krnjak, 2010).

Ryan in Deci (2004) tako ugotavljata, da je bilo glede psihičnih potreb, koncept potreb v TSD deležen veliko manj pozornosti, kot npr. temeljne fiziološke potrebe, ki so bile skozi čas veliko bolj preučevane. TSD predpostavlja, da so za posameznikov razvoj, osebno zadovoljstvo in kognitivne strukture prav tako potrebni osnovni pogoji za delovanje, kot so potrebni pri fizičnem razvoju in funkcioniranju. TSD tako te potrebe definira kot prirojene zahteve, saj jih človek nujno potrebuje za golo preživetje, rast in integriteto (Deci, Gagné, Leone, Usunov in Kornazheva, 2001). Vsaka od treh temeljnih potreb ima pomembno vlogo v optimalnem razvoju posameznika, ker obstoja nobene od njih ne moremo zanikati, zatiranje pa prinese negativne posledice. Kot take so sprejete v vsaki kulturi in pričakovane v vsakem razvojnem obdobju posameznika. Zadovoljujemo in izražamo jih lahko na različne načine, v vsakem primeru pa njihove osnovne lastnosti ostajajo nespremenjene.

Kompetentnost se nanaša na občutek učinkovitosti v posameznikovi interakciji s socialnim okoljem in na doživljanje priložnosti za uveljavljanje in izražanje posameznikovih zmogljivosti (npr. Deci, 1975; Harter, 1983). Pomeni imeti vpliv na okolje kot tudi dobivati vreden rezultat iz njega. Potreba po kompetentnosti vodi ljudi k iskanju izzivov, ki so zahtevnejši od njihove zmogljivosti, poskuša ohranjati in krepiti njihova znanja ter sposobnosti skozi aktivnost. Potrebe po kompetentnosti po TSD ne smemo zamenjevati s pojmom kompetence, ki pomeni sposobnost ali veščino, ampak jo moramo razumeti kot občutek zaupanja in učinkovitosti pri določeni aktivnosti.

Povezanost se nanaša na občutek povezanosti z drugimi, medsebojno ljubezen, skrb in občutek pripadnosti drugim ali določeni skupnosti (Baumeister in Leary, 1995). Povezanost odraža

homonimični vidik naravnosti do življenja, željo po povezanosti z drugimi ljudmi in sprejemanju s strani drugih.

Avtonomnost se nanaša na željo po izkušnjah in vedenju, ki ga sami izbiramo (Ryan in Deci, 1989). Avtonomnost skrbi za aktivnosti, ki nas zanimajo in integriracijo vrednot, ki so v skladu z občutkom jaza. Ta potreba je bolj osnovna in pomembnejša od ostalih dveh, saj je pojem avtonomnosti kot nek prototip notranje motivirane aktivnosti, ki je osnova samodoločenemu vedenju. Pojem avtonomnosti v TSD se ne sme zamenjevati s pojmom avtonomije kot neodvisnosti (ki pomeni samostojnost in nezanašanje na zunanje vire ali vplive), saj TSD pravi, da ni nujen antagonizem med samostojnostjo in odvisnostjo. Namreč, posameznik lahko povsem avtonomno sprejema vrednote in obnašanja, ki so jih drugi zahtevali ali posredovali, pod pogojem, da jih posameznik ustrezno podpira in so del njegovega sistema vrednot. Po drugi strani se seveda posameznik lahko zanaša na nasvete in mnenja drugih tako dolgo, dokler je prisotno doživljanje avtonomnosti, v nasprotnem primeru gre za ugodljivost in konformnost (Krnjak, 2010).

Koncept temeljnih psiholoških potreb se razlikuje od splošne ideje o osebnih motivih, željah ali težnjah. Fokus teorije ni na individualnih razlikah v moči teh potreb, ampak stopnja do katere so te potrebe zadovoljene (Kuvaas, 2009). Čeprav ljudje lahko oblikujejo motive ali težnje, da zadovoljijo temeljne potrebe, je tu tudi veliko motivov, ki ne ustrezajo temeljnim kriterijem za subjektivno blagostanje in lahko celo škodujejo. Z drugimi besedami, nekateri motivi lahko odvrnejo ljudi od aktivnosti, ki jim lahko zagotavljajo zadovoljitev osnovnih potreb in jih s tem odvrčajo od zadovoljstva. Tudi ko so ljudje zelo učinkoviti pri zadovoljevanju motivov, lahko ti še vedno negativno vplivajo na dobro počutje, če posegajo v posameznikovo avtonomnost in povezanost z drugimi (npr. Ryan in Deci, 2004; Krnjak, 2010).

Notranja in zunanja motivacija v teoriji samodoločenosti

TSD se osredotoča na "naravno" motivacije – zakaj pride do vedenja (Tremblay idr., 2009). Avtorji notranjo motivacijo vidijo kot razvijajoče se nagnjenje in se poglobljajo v pogoje, ki ga sprožijo, vzdržujejo in zmanjšujejo. Osnovna predpostavka temelji na dejstvu, da je človek aktiven, v rast usmerjen organizem, ki je naravno nagnjen k združevanju psihičnih elementov v enoten občutek sebstva in k povezovanju samega sebe s širšo socialno strukturo (Deci in Ryan, 2000).

TSD torej postavlja v ospredje dve notranji rastoči težnji, ki razlagata človeško energijo, razvoj in psihično adaptacijo – notranjo motivacijo in internalizacijo (Koestner in Losier, 2004). Pri notranji motivaciji gre za neločljivo težnjo po iskanju aktivnosti, polno zanimivosti, novosti, izzivov ali estetskih vrednosti, k razširjanju in treniranju posameznikove sposobnosti, k učenju in

raziskovanju (npr. Koestner in Losier, 2004; Ryan in Deci, 2000). V primeru aktivnosti, ki niso tako označene, kot npr. delo, se najbrž le-te ne bi izvajale, če ne bi bilo določenih zunanjih razlogov za njihovo opravljanje (Ryan in Deci, 2000; Tremblay idr., 2009). Res je, da verjetno vsak hodi v službo zato, da bi zaslužil. Vendar, ko je prisotnega dovolj nadzora nad tem kako je delo opravljeno, motivacijska izkušnja vsebuje veliko elementov, ki se nanašajo na notranjo in samomotivacijo. V primerih, ko nagrade niso ključnega pomena za motiviranje ali nadzor ljudi, se lahko pri ljudeh ravno tako pojavi samodoločeno vedenje, četudi delajo za zunanjo nagrado (Baard, 2004).

Razvojni psihologi fenomen opravljanja aktivnosti brez nagrade priznavajo od rojstva naprej, saj je otrok aktiven, vedoželjen, radoveden in igriv, tudi ko določena nagrada ni prisotna (Harter, 1978). Čeprav je človeku potemtakem prirojena tendenca notranje motivacije, so dokazali, da so priporočljivi ustrezni pogoji za ohranjanje in izboljšanje le-te, saj je njeno delovanje lahko hitro moteno zaradi neustreznih pogojev.

Notranja motivacija je pomemben tip motivacije, ni pa edini tip (Deci in Ryan, 1985). Večina aktivnosti, ki jih ljudje opravljamo, ne izhajajo le iz notranje motivacije. Po končanem otroštvu opravljamo aktivnosti, narekovane s strani socialnega okolja, ki nam niso zanimive in nam nalagajo nove odgovornosti (Ryan in Deci, 2000). Takrat govorimo o internalizaciji. Tukaj se postavlja vprašanje, kako posameznik izrazi motivacijo za aktivnosti, ki niso notranje motivirane, in kako le-te vplivajo na njegovo vztrajanje, kvaliteto vedenja in psihično blagostanje. Kadarkoli neka oseba (starši, učitelj, vodja ali terapevt) poskuša vsiliti določeno vedenje drugemu, se lahko njegova motivacija giblje od amotivacije, nepripravljenosti ali pasivne ugoditve do aktivne osebostne predanosti.

Glede na TSD različni tipi motivacije odražajo različne stopnje, do katerih so se vrednote in vedenja internalizirali oz. integrirali. Internalizacija in integracija sta osrednji temi socializacije v otroštvu teh hkrati tudi potrebni za regulacijo vedenja skozi življenjsko dobo (Ryan in Deci, 2000). Uspešna internalizacija spodbuja odgovorno in vestno vedenje, ki ljudem dovoljuje, da učinkovito delujejo znotraj svojih socialnih skupin (Koestner in Losier, 2004). V primeru, ko je aktivnost visoko cenjena v posameznikovi socialni skupini (npr. veliko aktivnosti povezanih s šolo) posamezniku pa primanjkuje notranje vzpodbude, bo verjetno internalizacija morala zagotoviti osnove za učinkovito samo-regulacijo. V takih primerih nas k spopadanju in vztrajanju v aktivnosti vodi zaznavanje, da je aktivnost vredna in pomembna. Seveda obstajajo tudi individualne razlike – kaj zanima posameznika in kaj določena kultura označi kot vrednoto. Z ozirom na to, je težko

trditi ali vpletenost v določeno aktivnost regulira notranja motivacija ali internalizacija (Koestner in Losier, 2004).

Termin notranje motivacije torej pomeni delati aktivnost zaradi nje same z namenom osebnega zadovoljstva, termin zunanje motivacije pa opravljati nalogo zaradi instrumentalnih razlogov. Obstaja več vrst zunanje motivacije, ki jih lahko kontroliramo z zunanjimi dejavniki ali pa so relativno avtonomne (samo-regulativne skozi posameznikove cilje in vrednote) (Tremblay idr., 2009). Kot primer lahko navedemo učenca, ki opravlja domačo nalogo zaradi osebne želje po uspešni karieri, in učenca, ki opravlja domače naloge zaradi pritiska staršev. Oba primera prej vsebujeta instrumentalne razloge kot zadovoljstvo zaradi naloge same. Toda v prvem primeru zunanja motivacija pomeni osebno podporo in občutek izbire, v drugem pa vključuje skladnost z zunanjo regulacijo. Obe predstavljata naklepno ravnanje, vendar se razlikujeta v njuni relativni avtonomnosti (Ryan in Deci, 2000).

Zaradi funkcionalnih in eksperimentalnih razlik med samo-motivacijo in zunanjo regulacijo, je najpomembnejše središče TSD pridobiti bolj raznolike pristope k motivaciji z ugotavljanjem katera vrsta motivacije se je pojavila ob določenem času. TSD je zmožna identificirati različne tipe motivacij, od katerih ima vsaka po svoje specifične posledice na učenje, dosežke, osebne izkušnje in dobro počutje (Ryan in Deci, 2000). Te tipe motivacije lahko razporedimo vzdolž kontinuuma samodoločenosti, ki predstavlja stopnjo do katere so cilji oz. vrednote ponotranjene.

Vedenje	Nesamodoločeno				Samodoločeno	
Motivacija	Amotivacija					Notranja motivacija
Regulatorni stil	Ni regulacije	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja regulacija
Zaznano mesto vzročnosti	Neosebno	Zunanje	Delno zunanje	Delno notranje	Notranje	Notranje
Relevantni regulatorni procesi	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Ugoditev, zunanje pohvale in kazni	Samo-kontrola, vključevanje, notranje nagrade in kazni	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Kongruenca zavedanj, sinteza s sebstvom	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo

Slika 1. Kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje tipe motivacije ter njihove regulatorne stile, zaznana mesta vzročnosti in regulatorne procese.

Na skrajnem levem delu kontinuuma samodoločenosti se nahaja amotivacija (angl. *amotivation*). Ta predstavlja stanje pomanjkanja namena za delovanje. Ko so ljudje amotivirani, se sploh ne odzivajo ali se odzivajo pasivno. Amotivacija pripomore k rezultatu v nevrednotenju dejavnosti (Ryan, 1995), v občutenju nekompetentnosti pri opravljanju le-te (Bandura, 1986) ali v občutku nezmožnosti dosega želenega cilja (Seligman, 1975). V mnogih pogledih označujejo amotivacijo kot naučeno nemoč (Vallerand in Bissonnette, 1992), ki pomeni doživljanje občutka nekompetentnosti in neobvladljivosti.

Ostalih pet motivacij na sliki 1, desno od amotivacije, se nanaša na klasifikacijo motivacijskega vedenja. Vsaka od njih opisuje različni teoretični, izkustveni in funkcionalni tip regulacije. Zunanje motivirana vedenja, ki so karakterizirana s štirimi različnimi tipi motivacije, so razporejena po kontinuumu samodoločenosti med amotivacijo in notranjo motivacijo (npr. Ryan in Deci, 2000; Ryan in Deci, 2004).

Zunanja motivacija, ki je najmanj avtonomna, je zunanja regulacija (angl. *external regulation*). Ta je klasični primer motiviranja zaradi pridobivanja nagrade ali izogibanja kazni (npr. pospraviti sobo zaradi ukaza staršev). Aktivnosti zunanje regulacije imajo zunanjo zaznavo mesta vzročnosti. Je tip zunanje motivacije, ki je osredotočen na operantne teorije (npr. Skinner, 1953) in je tipični predstavnik zunanje motivacije, ki so ga v prvih študijah in laboratorijskih raziskavah primerjali z notranjo motivacijo.

Drugi tip zunanje motivacije je označen kot introjekcijska regulacija (angl. *introjected regulation*). Introjekcija vključuje sprejemanje regulacije, vendar je posameznik ne sprejme kot svoje. Je tip zunanje motivacije, ki je delno ponotranjena, je del osebe, vendar ni del celostnega sebstva. Zaznavno mesto vzročnosti je še vedno zunanje. Gre za regulacijo, ki je precej intrapersonalno kontrolirana, v primerjavi z zunanjo, ki je kontrolirana interpersonalno. Vedenja, ki temeljijo na tej motivaciji, se opravljajo z namenom izogibanja krivdi, strahu in osramočenosti (npr. nekomu vrniti uslugo) ali za dosego občutka izboljšanja ega in ponosa (npr. vpisati se na medicinsko fakulteto zaradi želje staršev). Z drugimi besedami ta tip regulacije predstavlja del skupinske samozavesti (Deci in Ryan, 1985). Klasična oblika introjekcije je vpletenost ega, kjer je posameznik motiviran za dokazovanje svojih sposobnosti (ali izogibanje neuspeha), da bi ohranjal občutke lastne vrednosti (npr. Ryan in Deci, 2000; Ryan in Deci, 2004).

Nekoliko bolj ponotranjena oz. samodoločena oblika zunanje motivacije je regulacija skozi identifikacijo oz. identifikacija (angl. *identified regulation*). Ta odraža zavestno vrednotenje vedenjskega cilja ali regulacije in sprejme vedenje kot osebno pomembno (npr. raje se učiti za

izpit kot iti na zabavo s prijatelji). Identifikacija predstavlja pomemben pogled na procese transformiranja zunanjih regulacij v samo-regulacijo. Ko se oseba identificira z aktivnostjo ali z vrednostjo, ki jo ta izraža, jo osebno potrdi (vsaj na zavestni ravni). Tako identifikacijo spremlja visoka stopnja zaznavne avtonomnosti. Identifikacija ima torej relativno notranjo zaznavo mesta vzročnosti, vedenja, izhajajoča iz nje, pa so dokaj avtonomna in samodoločena (npr. Ryan in Deci, 2000; Ryan in Deci, 2004).

Zadnja izmed zunanjih motivacij je integrirana regulacija (angl. *integrated regulation*), najbolj avtonomna oblika zunanje motivacije in hkrati najbolj internalizirana. Izrazi se takrat, ko se identificirane regulacije popolnoma asimilirajo s sebstvom, kar pomeni, da se vrednotijo in pridejo v popolno skladnost s ponotranjenimi vrednotami, cilji in potrebami, ki so že del sebstva. Aktivnost, označena kot integrirana regulacija, ima sicer že veliko podobnosti z notranjo motivacijo, vendar se še vedno prišteva k zunanji, saj je aktivnost storjena z namenom določenega izida oz. rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva (npr. vojak se prijavi na dolžnost zaradi ljubezni do domovine in prostovoljno sprejema ukaze; znanstvenik, ki ure in ure presedi v laboratoriju v namene znanosti). Vrednoti se objektivnost in zato ni nujno, da posameznik v aktivnost uživa.

Na skrajnem desnem robu kontinuuma samodoločenosti se nahaja notranja motivacija (angl. *intrinsic motivation*). Ta predstavlja aktivnost, ki jo posameznik opravlja zaradi notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same. Je zelo avtonomna in predstavlja prototip primera samodoločenosti.

Ti procesi motivacije se lahko pojavljajo na različnih stopnjah, vendar TSD ne predpostavlja, da je kontinuum samodoločenosti razvojne narave in da človek mora napredovati skozi vsako stopnjo. Novo vedenje se lahko, glede na predhodne izkušnje in trenutno situacijo, ponotranji na kateri koli točki znotraj kontinuuma (Tremblay idr., 2009).

Avtonomna in kontrolna motivacija ter indeks delovne samodoločenosti

Identifikacijsko, integrirano in notranjo obliko motivacije lahko kategoriziramo kot avtonomno motivacijo (angl. *autonomous motivation*) (Gagné in Forest, 2008). Ko ljudje ponotranjajo regulacije in jih asimilirajo sebstvu, izkusijo več avtonomnosti pri sami dejavnosti (Ryan in Deci, 2000). Avtonomna motivacija je povezana z aktivnim iskanjem informacij, doseganjem cilja boljšimi dosežki in višjim splošnim subjektivnim blagostanjem (Gagné in Forest, 2008). Z

avtonomno motivacijo dosežemo boljše psihološko zdravje in več učinkovitosti pri delu, ki vsebuje hevristični tip aktivnosti (hevristika je tehnika, ki združuje niz smernic in pravil z namenom učinkovitejšega odpravljanja težav; hevristične metode se uporabljajo, da pridemo do optimalne rešitve v najkrajšem možnem času) (Deci in Ryan, 2000).

Mnogo študij v organizacijah (Gagne in Deci, 2005) je ugotovilo, da avtonomno podprto delovno okolje (in ne kontrolno) ter vodstvene spretnosti pospešujejo notranjo motivacijo in popolno ponotranjenje zunanje motivacije. To vodi do vztrajnosti, učinkovitih dosežkov, delovnega zadovoljstva, pozitivnega vedenja v delovnem okolju, organizacijske pripadnosti in subjektivnega blagostanja.

Zaposleni, katerih motivacija je avtonomna, kažejo več interesa, vznemirljivosti in zaupanja, kar se izraža v večji zmogljivosti, vztrajnosti in kreativnosti (Ryan in Deci, 2000), v povečani vitalnosti (Nix, Ryan, Manly in Deci, 1999) in samozavesti (Ryan, 1995). TSD je edina teorija, ki se je poglobila v procese, v katerih zunanja motivacija lahko postane avtonomna (Gagné in Deci, 2005).

Nasprotna avtonomni motivaciji je kontrolna motivacija (angl. *controlled motivation*), ki jo sestavljata zunanja regulacija in introjekcija. Povezana je z nekonsistentnim doseganjem cilja, zmanjšano zmožnostjo prepričevanja in poslabšano zmogljivostjo ter vztrajnostjo zaradi koncentracijskih in spominskih težav (Gagné in Forest, 2008). Zaposleni, ki imajo visoko izraženo kontrolno motivacijo, naj bi plačo in ostale zunanje motivatorje uvrščali višje kot druge motivatorje (Gagne in Deci, 2005).

Vse to velja tudi takrat, ko imajo posamezniki z različnimi motivacijami enako stopnjo kompetentnosti in samoučinkovitosti pri posamezni aktivnosti (Ryan in Deci, 2000).

Indeks delovne samodoločenosti (angl. *Work self determination index – W-SDI*, Vallerand, 1997) so raziskovalci uvedli z namenom združevanja notranje in zunanje motivacije v eno oceno (Vallerand in Bissonnette, 1992). Računamo ga takrat, ko želimo izpostaviti posameznike, ki imajo izrazito avtonomno (samodoločeno) vedenje oz. izrazito neavtonomno nesamodoločeno vedenje. Indeks dobimo tako, da podlestvice (oz. tipe motivacije) različno obtežimo in jih seštejemo v skupen rezultat. Ker so različni tipi motivacije različno razporejeni po kontinuumu teorije samodoločenosti (od amotivacije do notranje motivacije), je vsaka motivacija obtežena glede na lego, ki jo zaseda na kontinuumu. Notranja motivacija, integrirana regulacija in identifikacijska regulacija so definirane kot bolj samodoločene oblike, zato imajo obtežitveno vrednost +3, +2 in +1. Na drugi strani so amotivacija, zunanja regulacija in introjekcijska regulacija, ki so definirane

kot manj samodoločene oblike motivacije in imajo obtežitvene vrednosti -3, -2 in -1. Pozitivni rezultat določa motivacijski profil osebe, ki ima izraženo samodoločeno motivacijo, negativni pa nasprotno, določa motivacijski profil osebe, ki izraža prisotnost nesamodoločene motivacije. Indeks je uporaben, ko želimo izpostaviti določene posameznike, ki imajo izrazito samodoločeno oz. nesamodoločeno vedenje. Pomanjkljivost je, da ne moremo določiti, tipa motivacije, ki bi bil najboljši. (Krnjak, 2010).

Identifikacijsko, integrirano in notranjo obliko motivacije lahko kategoriziramo kot avtonomno motivacijo (*angl. autonomous motivation*) (Gagné in Forest, 2008). Ko ljudje ponotranjajo regulacije in jih asimilirajo sebstvu, izkusijo več avtonomnosti pri sami dejavnosti (Ryan in Deci, 2000).

1.2.4. Osebnost in motivacija za delo

Obstajajo trije vidiki motivacije: usmerjenost na dosežke (na nalogo), usmerjenost na status (moč, dominantnost pri delu) in usmerjenost na skupnost (delovni odnosi). Vestnost napoveduje usmerjenost na dosežke, ekstravertnost pa usmerjenost na skupnost. Osebnost delovno motivacijo napoveduje bolje kot inteligentnost. Prav tako obstajajo določene razlike v delovni uspešnosti med različnimi starostnimi skupinami in med spoloma. Kljub temu pa so osebnostne poteze še vedno najmočnejši napovednik delovne uspešnosti. Med najmočnejše napovednike delovne motiviranosti se uvrščata nevroticizem in vestnost. Najvišjo delovno motivacijo imajo posamezniki, ki so čustveno stabilni, vestni, ekstravertni in ki ne iščejo socialnih kontaktov. Nevroticizem primarno vpliva na delovno motivacijo, vestnost pa na delovno uspešnost. Na slednjo nevroticizem vpliva posredno preko motivacije, vestnost pa vpliva na delovno uspešnost preko drugih dejavnikov. Vestni posamezniki so namreč bolj organizirani in odločni. Nevroticizem je najmočnejši napovednik delovne uspešnosti. Sledi mu vestnost in ekstravertnost – ekstravertni posamezniki poročajo o višjem zadovoljstvu na delovnem mestu. Osebnostne značilnosti, zajete v model velikih pet, nakazujejo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Te značilnosti vplivajo na posameznikovo zaznavanje karakteristik delovnega mesta. Posamezniki, ki imajo visoko samospoštovanje, bodo zaznavali karakteristike dela bolj pozitivno in prav tako bodo stremeli k bolj zapletenim delovnim nalogam. Osebnostne značilnosti vplivajo na zadovoljstvo pri delu skozi vpliv na razpoloženje. Posamezniki, ki so emocionalno stabilni, ekstravertni in vestni poročajo o večjem zadovoljstvu pri delu. Zanje pa je bolj verjetno tudi, da doživljajo dosežke na delovnem mestu (Judge, Heller in Mount, 2002).

1.2.5. Nagrajevanje in motivacija

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih vplivata na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, ustrezno oblikovanje organizacijske klime in kulture pa krepi pripadnost delovni organizaciji. Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji (Krnjak, 2010). Cilj nagrajevanja je vzpodbuditi zaposlene k večjemu zadovoljstvu pri opravljanju dela, produktivnosti in angažiranosti ter posledično uspešnosti posameznika in celotne organizacije. Neustrezen odnos do nagrajevanja, denarnega ali nedenarnega, lahko privede do nezadovoljstva zaposlenih, upada delovne motivacije in slabih medosebnih odnosov med zaposlenimi. Nagrade morajo biti za posameznika pomembne, pravične, vidne, fleksibilne, za delodajalca pa poleg zadovoljstva delavca tudi ekonomične. Motiviranje pomeni vzpodbujanje vedenja, nagrajevanje pa nagrada za rezultate (Babnik, 2012). Optimalno nagrajevanje naj bi vključevalo ekstrinzične/zunanje in intrinzične/notranje nagrade, saj zaposleni v zameno za svoje delo pričakujejo nagrado, poleg tega pa raznolike nagrade omogočajo prilagojenost heterogeni sestavi zaposlenih. Učinkovit sistem motiviranja mora definirati cilje, ki jih je potrebno doseči, in omogočiti redno povratno informacijo o delovni uspešnosti. Nagrade morajo biti individualizirane, primerne dosežku, podpirati morajo uspešnost in ne zgolj prizadevnost (Zupan, 2001). Notranje nagrade prispevajo k boljšemu počutju zaposlenih v organizaciji, zunanje pa k doseganju boljših rezultatov.

Notranje nagrade:

- občutek pripadnosti organizaciji,
- odgovornost,
- občutek vpliva,
- kompetentnost.

Zunanje nagrade:

- plača,
- bonus,
- plačilo po uspešnosti.

Nagrade zaposlenim sporočajo, da so njihovi dosežki cenjeni. Delimo jih lahko na:

1. Denarno nagrajevanje

Denarno nagrajevanje je ena od oblik motiviranja zaposlenih. Denarne nagrade, ki zaposlenim izboljšajo finančno stanje, so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati svojemu zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih rezultatov oz. ciljev, ki so si jih zastavili v podjetju (Zupan, 2001). Med denarne nagrade se poleg plače uvrščajo tudi najrazličnejše nagrade izplačane v gotovini, stimulacija, regres, honorarji, bonusi in spodbude. Delimo jih v dve skupini finančnih nadomestil za delo, in sicer v neposredne denarne prihodke, ki jih zaposleni dobijo v denarju in posredne denarne prihodke, ki pripomorejo k višjemu individualnemu materialnemu standardu, vendar jih zaposleni ne dobijo v obliki denarja (Krnjak, 2010). Med neposredne denarne prihodke spadajo osnovna plača, bonusi in nagrade, dodatki za inovacije, fleksibilnost posameznika, dodatek vezan na rezultate in dobiček delovne organizacije, v katerega spadajo: spadajo tudi delež v lastništvu podjetja in delež od dobička prodaje. Med posredne denarne prihodke se uvrščajo plačilo za prehrano, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter službeno vozilo.

Prednosti denarnih nagrad so preproste in zelo lahko razumljive posameznikom in so hkrati zaželeni in delujejo kot dodatna spodbuda. Abraham Maslow je trdil, da ima denar veliko motivacijsko moč, če so potrebe nižjega reda (fiziološke in potrebe po varnosti) nezadovoljene ali slabo zadovoljene. Friderick Herzberg pa je zagovarjal tezo, da mora biti osnovna plača tako visoka, da pri posamezniku ne vzbudi nezadovoljstva, saj lahko šele takrat z variabilnim delom plače motiviramo posameznika. Soočamo pa se tudi s pomanjkljivostmi. Kljub temu da so denarne nagrade zelo privlačne, so samo kratkoročno učinkovite. Obenem so najbolj običajne in najbolj neosebne nagrade, kar lahko privede do tega, da se jih zaposleni hitro privadijo in posledično, ob neustreznem nagrajevanju, lahko pride do nasprotnega/obratnega učinka – v najslabšem primeru zaposleni postanejo neproduktivni. Z vidika teorije dveh faktorjev tovrstne nagrade postanejo higienik in pri zaposlenih vzbujajo razočaranje ter nezadovoljstvo, če le-teh ne prejmejo (Babnik, 2012). Finančne nagrade postanejo zelo hitro same po sebi umevne in jih je težko izboljševati.

2. Nedenarno nagrajevanje

Plačani dela prosti dnevi: zaposleni, ki so plačani po urah in tudi tisti, ki prejmejo mesečne plače, naj bi imeli 10 del prostih dni. Nekatere organizacije letno ponujajo 2 ali 3 dela proste dneve zaradi različnih razlogov (smrt ali bolezen v družini, obvezne pravne zadeve ali za posebne dogodke) (Babnik, 2012).

Bolezniški dopust: skoraj vse organizacije ponujajo svojim zaposlenim bolezenski dopust (približno 10 dni letno). V nekaterih organizacijah si zaposleni lahko zberejo neizkoriščene dni bolniške ob bolezni ali poškodbi v prihodnosti. V zadnjem času se pojavljajo banke za bolezenski dopust. Banka za bolezenski dopust v nujnih primerih zaposlenemu omogoča, da si "izposodi" bolniško obdobje iz skupnega sklada bolniških dni. Nekatere organizacije ponujajo tudi "visoke denarne nagrade": v takšnih primerih zaposleni dobijo bonus ali nagrado, če v določenem času niso odsotni z dela (Babnik, 2012).

Ugodnosti za zaposlene: poznamo več vrst ugodnosti za zaposlene, ki pomenijo strošek za delodajalca. Značilne ugodnosti vsebujejo: pomoč pri izobraževanju, finančne pomoči (posojila), športni in drugi programi za zdravje ter programi pomoči za zaposlene, pomoč pri reševanju stanovanjskega problema in pri selitvi, nagrade ter varstvo otrok (Babnik, 2012).

Pomoč pri izobraževanju: eden izmed najbolj priljubljenih programov za zaposlene je pomoč pri izobraževanju, ki obsega od povračil sredstev za šolanje do tečajev za nepismene. Osnovni namen tovrstnih programov je obdržati svoje zaposlene na tekočem na njihovem področju in jih pripravljati za morebitne priložnosti znotraj organizacije (Babnik, 2012).

Finančna pomoč: mnoge organizacije ponujajo finančno pomoč svojim zaposlenim. Na primer: programi varčevanja in posojila so med najpogostejšimi. Programi varčevanja plač se pogosto izenačijo z varčevanji zaposlenih. Posojila so navadno po nizkih obrestnih merah. Nekatere organizacije ponujajo tudi pomoč pri finančnem načrtovanju (Babnik, 2012).

Rekreacijski programi in programi za boljše počutje: organizirane športne dejavnosti in programi za boljše počutje za zaposlene so vse bolj priljubljeni. Rezultati ene izmed anket so pokazali, da približno 75% organizacij ponuja določeno obliko rekreacijskega programa. Najpogostejši rekreacijski programi vsebujejo aerobične vaje in programe proti kajenju. Obstajajo študije različnih organizacij (med njimi tudi Kibrely-Clark in Prudential Life Insurance), ki podpirajo programe za boljše počutje delavcev. Pri tem pogosto izhajajo iz načela "živi za življenje". Johnsonov in Johnsonov istoimenski program "Živi za življenje" je eden izmed prvih programov za promoviranje zdravja, ki vključuje "celovit pristop": fitness, prenehanje kajenja, omejevanje pitja alkoholnih pijač, zdravo prehranjevanje, nadzorovanje telesne teže in krvnega tlaka ter ravnanje s stresom. Organizacija je spremenila delovne prostore – ločila je nekadilske oddelke v centru organizacije in v regionalnih pisarnah. Izboljšali so prehrano v prehrabnih obratih in svoje zaposlene obveščajo o pomembnosti zdravega življenja. Cilji tega programa so preprosti:

opuščanje kajenja, prehranjevanje z več sadja in zelenjave ter manj hrane bogate z maščobami, redno ukvarjanje telesno vadbo (Babnik, 2012).

V študiji, ki je zajela obdobje treh let in je vključevala 8.000 zaposlenih, je J in J spremljal program od samega začetka. V prvem letu je program stal več, kot je zaslužil. V drugem letu program ni imel izgube, v tretjem letu pa so s programom zaslužili toliko, da so lahko pokrili izgubo prvega leta (Babnik, 2012).

Reševanje stanovanjskega problema in pomoč pri selitvi: organizacije pogosto ponujajo pomoč pri prodaji nepremičnin ali pri selitvah in plačajo stroške, da si zaposleni najde novo domovanje. Obstajajo posebna posojila za reševanje stanovanjskega problema. Ob selitvi mnoge organizacije, za družine, kjer sta zaposlena oba zakonca, nudijo zaposlitev za soproge (Babnik, 2012).

Nagrade za izboljšanje organizacijske učinkovitosti: organizacije pogosto ponujajo nagrade za zaposlene, ki imajo dobre ideje za izboljšanje organizacijske učinkovitosti. Nagrade so navadno v obliki daril ali potovanj in redko v denarni obliki. Sistem nagrajevanja idej spodbuja zaposlene, ki imajo svoje ideje o izboljšanju učinkovitosti ali dobičkonosnosti. Svoje ideje sporočijo nadrejenim (Babnik, 2012).

Varstvo otrok: naraščajoče število zaposlenih žensk je povečalo povpraševanje po varstvu otrok. Ugotovili so, da program varstva otrok v organizaciji zmanjša odsotnost od dela, privlači nove zaposlene in jih spodbuja, da ostanejo v organizaciji (Babnik, 2012).

Varstvo starejših: skrb za starajoče se starše in druge sorodnike je eno izmed dejstev življenja za vse večje število zaposlenih. Varstvo starejših je urejeno tako, da zaposleni ponudi prostovoljno pomoč in nego starejšemu sorodniku ali prijatelju med delom. Večina zaposlenih, ki skrbijo za starejše so ženske. Raziskava (Lipičnik, 1998) je pokazala, da se manj kot polovica (44%) sodelujočih vodij kadrovskih služb zaveda problema zaposlenih njihovih organizacij, ki pomagajo starejšim. Polovica tistih, ki so problem poznali, so povedali, da imajo njihove organizacije težave zaradi tovrstnih obveznosti zaposlenih. Približno dve tretjini organizacij, ki sta sodelovali v študiji sta odgovorili, da ponujajo različne oblike pomoči za zaposlene, ki skrbijo za starše (odsotnost od dela, prilagajanje dela, finančne ugodnosti, informacije in sodelovanje) (Lipičnik, 1998).

1.3. Delovno zadovoljstvo

1.3.1. Opredelitev delovnega zadovoljstva

Delovno zadovoljstvo definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika. Je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008). Zadovoljstvo pri delu lahko pojmuje tudi kot občutek, ki preveva posameznika in na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli delovnih izzivov in se rad vrača med sodelavce. Poleg tega že sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke in lepe spomine na dogodke pri delu ter tako odpre optimistični pogled na karierno prihodnost.

Zadovoljni zaposleni so največ kar si vodstvo oziroma organizacija lahko želi, saj so le zadovoljni zaposleni lahko resnično učinkoviti na delovnem mestu. Organizacija je namreč močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. Ta kapital pa bodo, z ozirom na dokaze številnih raziskav, hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. Pomen zadovoljstva pri delu potrjuje podatek, da je le-ta danes najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje del in je hkrati tudi pomemben vzrok za fluktuacijo (Mihalič, 2008). P Po drugi strani se pripadnost in lojalnost lahko razvijeta le pri posameznikih, ki so zadovoljni s svojim delom, vendar samo zadovoljstvo (pri delu) še ne zagotavlja pripadnosti ali lojalnosti k organizaciji.

Na delovno zadovoljstvo vplivajo številni dejavniki, ki jih lahko razdelimo v naslednje kategorije: Splošni dejavniki, drugi splošni dejavniki, okolijski in individualni dejavniki (Mihalič, 2008).

Splošni dejavniki

Edwin A. Locke (1976) je sestavil splošne dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva oz. nezadovoljstva pri delu, vendar je treba imeti v mislih, da je omenjeni avtor tabelo sestavil v 20. stoletju in bi v 21. stoletju dodali še številne druge dejavnike. Vendar pa spodaj naštet faktorji ostajajo aktualni še danes, saj jih omenjajo in razlagajo tudi drugi avtorji (glej npr. Mihalič, 2008).

Tabela 1

Učinki posameznih virov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Vir	<i>Učinek posameznih virov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.</i>
Delo kot izziv	Miselno izzivalno delo, ki ga posameznik lahko uspešno doseže, predstavlja zadovoljstvo. Izziv pri delu spodbudimo in ohranjamo tako, da zahtevnost nalog in del, ki jih zaposleni opravlja, vedno določimo v skladu z njegovimi sposobnostmi in malenkost nad, nikoli pa pod njimi (Mihalič, 2008). Poskrbeti je potrebno tudi, da ne bi prišlo do monotonosti pri delu.
Fizično zahtevno delo	Utrujajoče delo predstavlja vir nezadovoljstva (Landy in Conte, 2007).
Delo kot osebni interes	Osebni interes je zadovoljujoč (Landy in Conte, 2007).
Struktura nagrajevanja	Permanentno in pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih učinkuje na zadovoljstvo pri delu. Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo le s pozitivnimi ukrepi; nagradami, hvaljenjem, spodbujanjem, podpiranjem, navduševanjem ipd. Pomembno je, da je sistem nagrajevanja jasen, da so merila in pogoji za nagrade zelo natančno in jasno opredeljeni in veljajo za vse (Mihalič, 2008).
Fizični delovni pogoji	Zadovoljstvo je odvisno od skladnosti med delovnimi pogoji in fizičnimi potrebami (Landy in Conte, 2007). Delovno okolje in prostor sta pomembna, da se zaposleni počutijo dobro na delovnem mestu, da so produktivni in uspešni. Za oblikovanje tovrstnega okolja obstajajo številne smernice (Mihalič, 2008).

Doseganje ciljev	Delovni pogoji, ki facilitirajo doseganje ciljev, so zadovoljujoči (Landy in Conte, 2007). Za višje stopnje zadovoljstva zaposlenih je potrebno razmišljati o skupnem oblikovanju ciljev, torej v soglasju med vodstvom in zaposlenimi, da se usklajujejo in cilje popravljajo glede na spremembe. Vodstvo preverja, ali so zaposleni skupne cilje vzeli za svoje, se o ciljih z zaposlenimi pogovarjajo idr. (Mihalič, 2008).
Jaz (sebstvo)	Visoka samozavest prispeva k razvoju zadovoljstva pri delu (Landy in Conte, 2007).
Supervizorji,sodelavci	Med zaposlenimi in vodjo mora biti sklenjeno partnerstvo, torej morajo biti vodja in zaposleni medsebojno enakopravni, pripravljeni aktivno sodelovati, prispevati svoj delež znanja, prizadevanja in naporov in skupaj stremeti k cilju, ki ga želijo doseči. Tako sodelovanje sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu (Mihalič, 2008).
Podjetje in menedžment	Posamezniki bodo zadovoljni s podjetjem, ki ima politiko in procese oblikovane tako, da jim pomaga doseči cilje. Posamezniki bodo nezadovoljni s konfliktnimi ali ambivalentnimi vlogami, vsiljenimi s strani menedžmenta podjetja (Landy in Conte, 2007).
Dodatki k plači	Veliko polemik se pojavlja glede načina nagrajevanja – denarno ali nedenarno, vendar izkušnje kažejo, da je bolj pomembno kaj in kako pogosto nagrajujemo kot pa s čim nagrajujemo. Nedenarne nagrade so npr. novi delovni pripomočki, potovanja, boljši delovni pogoji. Dobro je, da nagrade kombiniramo in nedenarnim pridružimo še denarne (Mihalič, 2008).

Drugi splošni dejavniki (Landy in Conte, 2007)

- Skrb za varno zaposlitev;
- Časovni obseg, ki ga organizacija nujno zahteva od zaposlenega;
- Zadovoljstvo s stopnjo spremenljivosti v organizaciji;
- Stališče do multikulturalnosti v organizaciji.

Okolijski dejavniki

Med okolijskimi dejavniki je osrednjega pomena komunikacija. Delimo jo na dva dela, prvi je komunikacijska preobremenitev in komunikacijsko pomanjkanje, drugi pa je komunikacija med vodjo in zaposlenimi .

Pri prvem se, eden izmed najpomembnejših vidikov modernih organizacij, omenja organizacija komunikacijskih zahtev s katerimi se soočajo zaposleni. Ti se na delovnem mestu srečujejo z informacijsko preobremenjenostjo in z informacijskim pomanjkanjem, kar vpliva na njihov nivo zadovoljstva z delom. Zaradi komunikacijske preobremenitve, torej prevelikega števila prihajajočih informacij in premajhnega števila oddanih informacij, lahko posameznikov specifični stil delovanja privede do upada motivacije za delo. Slednje pa lahko pozitivno ali negativno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Po drugi strani lahko pride do pomanjkanja komunikacije – ko posameznik dobiva (pre)majhno količino informacij glede na to, koliko je sposoben procesirati. Če sklenemo, v primeru, ko posameznik ne dobi zadostnega števila informacij ali ko informacij zaradi prevelikega števila ni sposoben adekvatno predelati, postane s svojim delom z večjo verjetnostjo potr in nezadovoljen. To pripelje do nižjega nivoja zadovoljstva pri delu (Krayner in Westbrook, 1986).

Pri drugem dejavniku, komunikaciji med vodjo in zaposlenimi pojasnimo še naslednji vidik. Med zaposlenimi in vodjo mora biti sklenjeno partnerstvo. To pomeni, da vodja in zaposleni enakopravno sodelujejo in da vsak prispeva svoj delež znanj, prizadevanj, naporov in idej (Mihalčič, 2008). Tovrstno sodelovanje sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu. Da bi to dosegli, je potrebno prenehati z delitvijo na jaz – vodja in oni – zaposleni. Odgovornost za skupni uspeh je kolektivna, prav tako nagrajevanje, v primeru skupnih neuspehov pa se je potrebno kolektivno soočiti s posledicami. Parker, Wall in Sabini (1998) so ugotovili, da lahko nestimulativno delo pripelje do depresije in kardio-vaskularnih bolezni. Te efekte naj bi izničili s povečanjem avtonomije na delovnem mestu, participacijo pri sprejemanju odločitev in s tem, ko zaposlenim omogočimo pridobitev novih znanj. Višja stopnja avtonomnosti, tudi po mnenju R.

Mihalič (2008), pomembno vpliva na višjo stopnjo zadovoljstva posameznika. Pomembno je predvsem, da se z višjo stopnjo avtonomnosti razvijejo posameznikove sposobnosti in kompetence. Če pa je na delovnem mestu močno odvisen od vodje, prihaja do stanja ko ljudje ne razmišljajo več samostojno, saj jim odločitve posreduje vodja (Mihalič, 2008). Posameznik je bolj zadovoljen, če se lahko izkaže kot zanesljiv in vreden zaupanja. Vendar pa je zanesljivost, veliko bolj kot od zaposlenih, odvisna od vodje, in sicer, ko vodja občasno zaposlenim prepusti primer ali nalogo. Pri tem je pomembno, da jih predhodno primerno usposobi. Samo tako imajo zaposleni možnost, da izkažejo svojo zanesljivost.

Individualni faktorji

Individualni faktorji so genetika, emocije, osebnost in koncept temeljne evaluacije (Landy in Conte, 2007).

Pri genetiki so Staw, Bell in Clausen leta 1986 (po Landy in Conte, 2007) pokazali, da je pozitivna (npr. da nekoga opišemo kot veselo, pozitivno osebo) ali negativna (npr. ko za nekoga rečemo da je hitro razdražljiv ali depresiven) emocionalnost, merjena pri mladostnikih, napovedovala zadovoljstvo pri delu tudi do 50 let kasneje. Hitro razdražljivi mladostniki so bili kasneje bolj nezadovoljni zaposleni, kot pozitivno označeni mladostniki. Čeprav so bile korelacije v raziskavi relativno nizke ($r = ,30$), je bilo zanimivo, da se je v raziskavi pokazala stabilnost znotraj 50-letnega časovnega obdobja. Glede na to, lahko zaenkrat zaključimo, vendar bi bilo potrebno to področje še raziskati, da imajo dispozicije za zadovoljstvo pri delu genetsko osnovo.

Pomen čustev pri delu je velikega pomena, saj je pri nekaterih zaposlitvah regulacija čustvenega odzivanja ključna. Še posebej, kjer mora posameznik regulirati svoje emocije, da bi zadostil zahtevam delovnega mesta ali zahtevam svoje organizacije. To lahko stori s površinsko ali globinsko igro vloge. V nekaterih storitvenih dejavnostih delodajalci in stranke od zaposlenega pričakujejo, da bo izkazoval pozitivne emocije in brzdal negativne. Tako je, na primer za profesionalce reševalnih služb, ključno, da izkazujejo mirnost in samozavestnost, ne glede na dejansko situacijo in lastna notranja občutja (Landy in Conte, 2007).

V svoji raziskavi na področju osebnosti sta Brief in Weiss (2002) opozorila na pomen dispozicijskih faktorjev za zadovoljstvo pri delu. Dispozicije velikokrat pojmujejo kot osebnostne poteze. Dve potezi sta v zadnjem času prejeli največ pozornosti – nevroticizem in ekstravertnost iz petfaktorskega modela osebnosti. Nevroticizem velikokrat pojmujejo kot

negativno afektivnost (NA) in ekstravertnost kot pozitivno afektivnost (PA). Judge, Heller in Mount (2002)) so predstavili empirične dokaze o povezanosti med dvema omenjenima faktorjema s pozitivnimi in negativnimi dispozicijami. Posamezniki, pri katerih je visoko izražen nevroticizem, pogosteje izkušajo različna negativna stanja (npr. anksioznost, ogroženost in krivda). Posameznike z visoko izraženo ekstravertnostjo pa pogosteje opisujemo kot dobrovoljne, navdušujoče, samozavestne, aktivne in energične (Brief in Weiss, 2002). Zadovoljstvo pri delu in afektivnost imata eden na drugega reciporočni vpliv – pozitivni ljudje so bolj nagnjeni k višjem zadovoljstvu pri delu, le-to pa jim posledično zagotavlja vzdrževanje splošnega zadovoljstva z življenjem. To dodatno poviša pozitivno afektivnost. Vendar pa je dispozicijska razlaga emocij le ena od možnih razlag. Veliko drugih zunanjih dogodkov lahko vpliva na razpoloženje in emocije. Poleg tega lahko na njih vplivajo tudi dogodki izven delovnega mesta, kar se odraža tudi pri delu posameznika. Oseba, ki je večino časa slabo razpoložena, lahko odbije sodelavce ali vodstvo od skupnega druženja in bo zaradi tega lahko ta oseba občutila čustva jeze in ničvrednosti. Večinoma dobro razpoložena oseba pa bo s strani sodelavcev in vodstva zaželena družba in bo tako občutila čustva sreče in sprejetosti (Landy in Conte, 2007).

Za koncept temeljne evaluacije številni raziskovalci industrijske in organizacijske psihologije trdijo, da posamezniki tvorijo temeljne ocene lastnih situacij in da te ocene vplivajo na njihovo delo ter zadovoljstvo pri delu (Judge in Bono, 2001; Judge, Bono in Locke, 2000; Judge, Locke, Durham in Kluger, 1998). Elementi temeljne ocene vključujejo samozavest, samo-učinkovitost, lokus kontrole in odsotnost nevroticizma. Kombinacijo teh elementov bi lahko poimenovali tudi lastna pozitivna naravnost. Raziskovalci (npr. Judge, Bono in Locke, 2005; Landy in Conte, 2007) so ugotovili, da te lastne ocene vplivajo tako na delo kot na zadovoljstvo z življenjem, neodvisno od dejanskih lastnosti posameznikovega delovnega mesta. Pokazali so tudi, da lastna ocena, izmerjena v otroštvu ali v zgodnjem mladostništvu, napoveduje posameznikovo zadovoljstvo pri delu v času srednje odraslosti. Ti rezultati so pomembni iz treh vidikov, in sicer znova potrjujejo, da je za razumevanje prilagajanja posameznikov na delovno mesto objektivna realnost manj pomembna kot subjektivna realnost oz. njena percepcija. Poleg tega rezultati pomenijo premik pojmovanja zadovoljstva pri delu od metafore človeka kot znanstvenika k metafori človeka kot sodnika. Slednje omogoča jasnejšo integracijo motivacijskih teorij s teorijami zadovoljstva. Nenazadnje pa ta longitudinalna raziskava kaže, da so omenjene lastnosti stabilne v času in določajo posameznikovo percepcijo svojih delovnih razmer (Judge, Bono, in Locke, 2005)

1.4. Hipoteze

Različni viri (npr. Holland, 2013; TeamWiewer, 2013 idr.), ki so se ukvarjali z raziskovanjem problematike dela med dopustom, potrjujejo trend naraščanja količine dela v tem času. Izsledki temeljijo predvsem na severnoameriški delavski populaciji vendar, ker so trendi zelo jasni, smo naslednje hipoteze oblikovali v skladu z njimi.

H1: Ljudje bodo v letošnjem letu na dopustu delali več kot lansko leto.

Več raziskav (npr. Holland, 2013; TeamWiewer, 2013 idr.) potrjuje, da ljudje z leta v leto načrtujejo, da bodo med dopustom delali več. Te raziskave so bile, tako kot tudi naš vprašalnik, večinoma usmerjene na opazovanje vedenj v času poletnih dopustov. Glede na njihove izsledke tudi mi pričakujemo, da bomo dobili podobne rezultate, ki bodo nakazovali trend naraščanja količine dela med dopustom.

H2: Ženske med dopustom delajo manj kot moški.

V omenjenih raziskavah segmentacije glede na spol sicer ni bilo. Hipoteze so postavljene glede na trenutno ekonomsko-socialno sliko. Med spoloma razlike pričakujemo predvsem zaradi multiplih vlog žensk. Ženske so bistveno bolj razpete med različnimi vlogami kot moški, še posebej med materinsko in delovno. (npr. Marjanovič Umek in Zupančič, 2004).

H3: Ljudje na vodstvenih položajih med dopustom delajo več, kot ljudje na nevodstvenih položajih.

Za ljudi na vodilnih položajih predvidevamo, da bodo delali več, saj so njihove funkcije navadno bolj odgovorne in težje nadomestljive kot na nevodilnih.

H4: Ljudje, ki na dopustu manj delajo, so bolj zadovoljni pri delu.

Ljudje, ki na dopustu delajo manj, bodo po pričakovanjih bolj zadovoljni. Raziskave so pokazale, da je dopust pomemben vir regeneracije in nabiranja novih energij. Tako teorije, ki v ospredje postavljajo pasivni, in tiste, ki stavijo na aktivni mehanizem, predpostavljajo, da je oddih in odklop od dela ključen dejavnik regeneracije in zadovoljstva pri delu (de Bloom, 2012).

H5: Ljudje, ki na dopustu več delajo, so bolj motivirani.

Zanima nas, ali drži, da so ljudje, ki delajo več, tudi bolj motivirani. Pri tem predvidevamo, da mora posameznik imeti jasne motive, da med dopustom, ko naj bi čas porabil zase, svoje interese in svoje bližnje, nameni del tega časa za službene obveznosti.

2. Metoda

2.1. Udeleženci

Zaposlenih za nedoločen čas je bilo 69 %, za določen čas 18 %, samozaposlenih 7 %, študentsko delo in delo prek pogodbe je opravljalo 2 % anketirancev, 2 % je bilo neopredeljenih, ali pa ni bilo v nobeni od omenjenih kategorij.

V raziskavi je sodelovalo 484 delovno aktivnih posameznikov. Od tega je bilo 316 žensk (65 %) in 168 moških (35 %). Na vodilnih delovnih mestih je bilo 148 (31 %) posameznikov in 336 (69 %) na nevodilnih.

Povprečna starost je bila 41 let.

Zaposlenih za nedoločen čas je bilo 69 %, za določen čas 18 %, samozaposlenih 7 %, študentsko in delo prek pogodbe je opravljalo 2 % anketirancev, 2 % je bilo neopredeljenih ali niso spadali v nobeno od omenjenih kategorij.

2.2. Pripomočki

Uporabili smo **anketni vprašalnik o povezavi med delom in dopustom**, ki sem ga sestavila na podlagi poglobljenega pregleda literature in podobnih anketnih vprašalnikov, ki so jih uporabljali predvsem pri ameriških raziskavah. Vseboval je osem različnih vprašanj o delu v času dopusta (priloga 1) in demografske podatke. Omejila sem se na naslednje: spol, starost, je oseba zaposlena, kakšen je njen status zaposlitve (zaposlen za določen oz. nedoločen čas) in delovna pozicija (vodilno ali nevodilno delovno mesto).

Vprašalnik zunanje in notranje delovne motivacije (ang. *Work extrinsic and intrinsic work motivation scale – WEIMS*; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve, 2009) je pripomoček za merjenje omenjene motivacije v različnih okoljih. Temelji na samodeterminacijski teoriji. Z njim ugotavljamo relativno stopnjo posameznikove samodeterminacije ter samodeterminirane in nesamodeterminirane oblike delovne motivacije pri posamezniku. Sestavljen je iz 18 postavk, ki se združujejo v 6 lestvic (vsaka lestvica 3 vsebuje postavke), glede na definirane tipe motivacij samodeterminacijski teoriji. Njegov namen in razvojni potencial je v

boljšem razumevanju interakcije med značilnostmi dela, motivacijo zaposlenih in funkcioniranjem organizacije (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve, 2009; Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, 2013).

Samoocenjevalna lestvica vsebuje 18 postavk, pri katerih zaposleni odgovarjajo na vprašanje: "Zakaj opravljate svoje delo". Pri vsaki postavki morajo zaposleni na 5-stopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici oceniti, v kolikšni meri se strinjajo s postavko (1 = nikakor se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam). Vprašalnik je razdeljen na šest podlestvíc (notranja motivacija, integrirana regulacija, identifikacijska regulacija, introjekcijska regulacija, zunanja regulacija in amotivacija), vsaka vsebuje tri postavke, glede na šest tipov motivacije po teoriji samodoločenosti (Krnjak, 2010). Mere zanesljivosti med posameznimi tipi motivacije, ki so hkrati tudi podlestvice vprašalnika, so bile dokaj podobne meram (tistim) v originalnem vprašalniku: notranja motivacija = ,845; integrirana regulacija = 0,823; identifikacijska regulacija = ,67; introjekcijska regulacija = 0,67; zunanja regulacija = 0,71; amotivacija = ,66.¹Rezultat indeksa delovne samodoločenosti (W-SDI, Vallerand, 1997) računamo, ko želimo izpostaviti posameznike, ki imajo izrazito avtonomno (samodoločeno) vedenje oz. izrazito neavtonomno (nesamodoločeno) vedenje. Formulo za izračun indeksa dobimo z multiplikacijo povprečij različnih podlestvíc motivacije: $W-SDI = (+3 \times NOTR.M.) + (+2 \times INTEG.) + (+1 \times IDEN.) + (-1 \times INTRO.R.) + (-2 \times ZUN.R.) + (-3 \times AMO.)$. Razpon možnih točk za 5-stopenjsko lestvico je med ± 24 . Končni rezultat predstavlja posameznikovo relativno stopnjo samodoločenosti. Pozitivni rezultat pomeni profil samodoločenosti, negativni pa profil nesamodoločenosti. Izračunamo lahko tudi izraženost avtonomne ($AVT = \text{notr.m.} + \text{ident.} + \text{integ.}$) in kontrolne ($KONTR. = \text{zun.r.} + \text{intro.}$) motivacije.

Lestvica zadovoljstva z življenjem (SWLS; Diener, Emmons, Larsen in Griffin, 1985) je vprašalnik, ki meri posameznikovo globalno oceno kvalitete njegovega življenja glede na osebne kriterije (trajno občutje, da je življenje bilo in je dobro, da je sedANJI čas življenja ali celo življenje v celoti popolno, smiselno in prijetno). Samoocenjevalna lestvica vsebuje 5 postavk, ki se ocenjuje na 7-stopenjski lestvici (1 = sploh ne drži, 7 = popolnoma drži). Končni rezultat dobimo s seštevkom odgovorov vseh petih postavk (Avsec, 2015). Za svoje raziskave sem vprašalnik v testni bateriji priredila. Namesto zadovoljstva z življenjem sem se osredotočila na delovno zadovoljstvo. Spremenila sem vseh 5 vprašanj. Lestvica je visoko zanesljiva s koeficientom alfa

¹ Alfa vrednosti podlestvíc v originalnem Vprašalniku zunanje in notranje motivacije (WEIMS, Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve, 2009) so bile: notranja motivacija = 0,80; integrirana regulacija = 0,83; identifikacijska regulacija = 0,67; introjekcijska regulacija = 0,70; zunanja regulacija = 0,77; amotivacija = 0,64)

(α) ,83 (Avsec, 2015). Na našem vzorcu zanesljivost znaša $\alpha = ,87$. Faktorska analiza lestvice dosledno kaže na en sam faktor (Pavot in Diener, 1993). Lestvica zadovoljstva z življenjem ima potrjeno konstruktno veljavnost, saj so skupine, ki na lestvici konstantno dosegajo najnižje rezultate psihiatrični pacienti, zaporniki in zlorabljene ženske. Lestvica je uporabna za širok spekter starostnih in socialnih skupin, rezultati so skladni s poročanjem vrstnikov (Pavot in Diener, 1993).

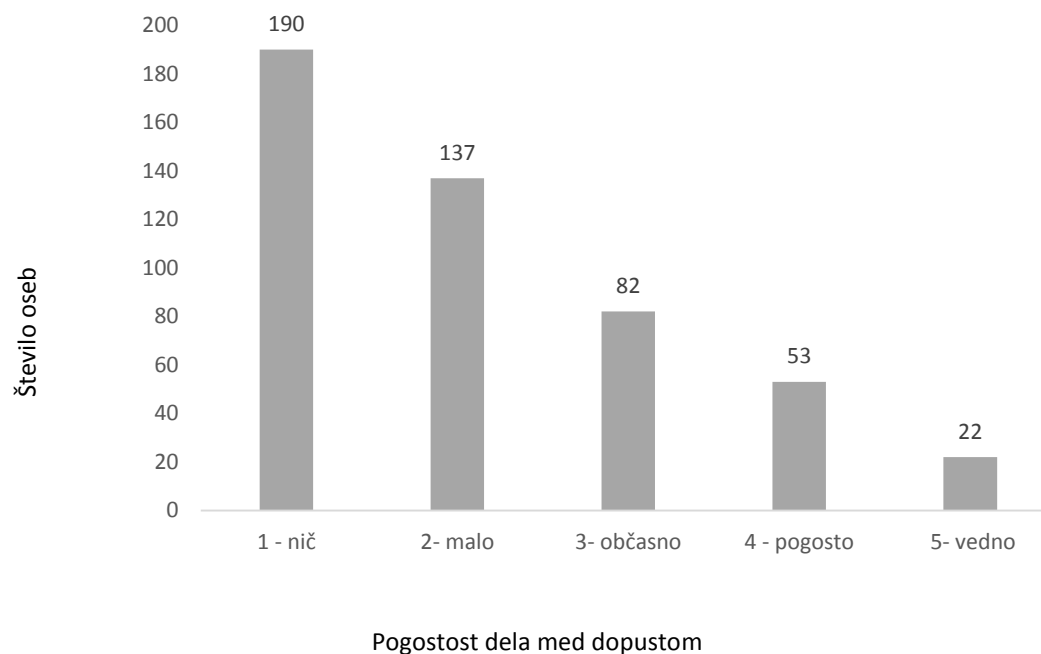
2.3. Postopek

Na spletni portal, ki omogoča izdelavo spletne ankete (Google Drive Form), sem prenesla zgoraj navedene pripomočke. Nato sem povezavo do testne baterije poslala po različnih spletnih kanalih. Pomagala sem si z: elektronsko pošto, družbenimi omrežji, kot sta Facebook in LinkedIn, spletno stranjo <http://psihologijadela.com/> in najrazličnejšimi forumi. Pomagali so mi tudi tisti, ki so naprej po svojih kanalih posredovali. Reševanje ankete je posamezniku vzelo približno 10 minut. Zbiranje podatkov je trajalo dva meseca, od junija do avgusta 2014. Zbrane podatke sem nato obdelala s pomočjo programov za obdelovanje podatkov Microsoft Office Excella in SPSS-a.

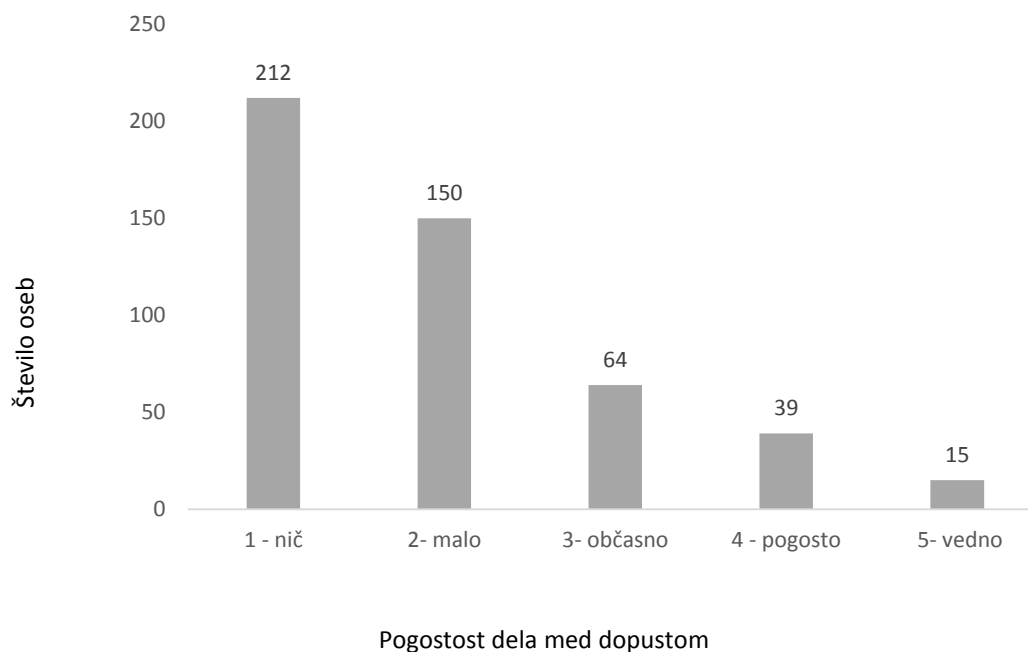
3.Rezultati

3.1. Predhodnja analiza

3.1.1. Anketni vprašalnik o delu med dopustom

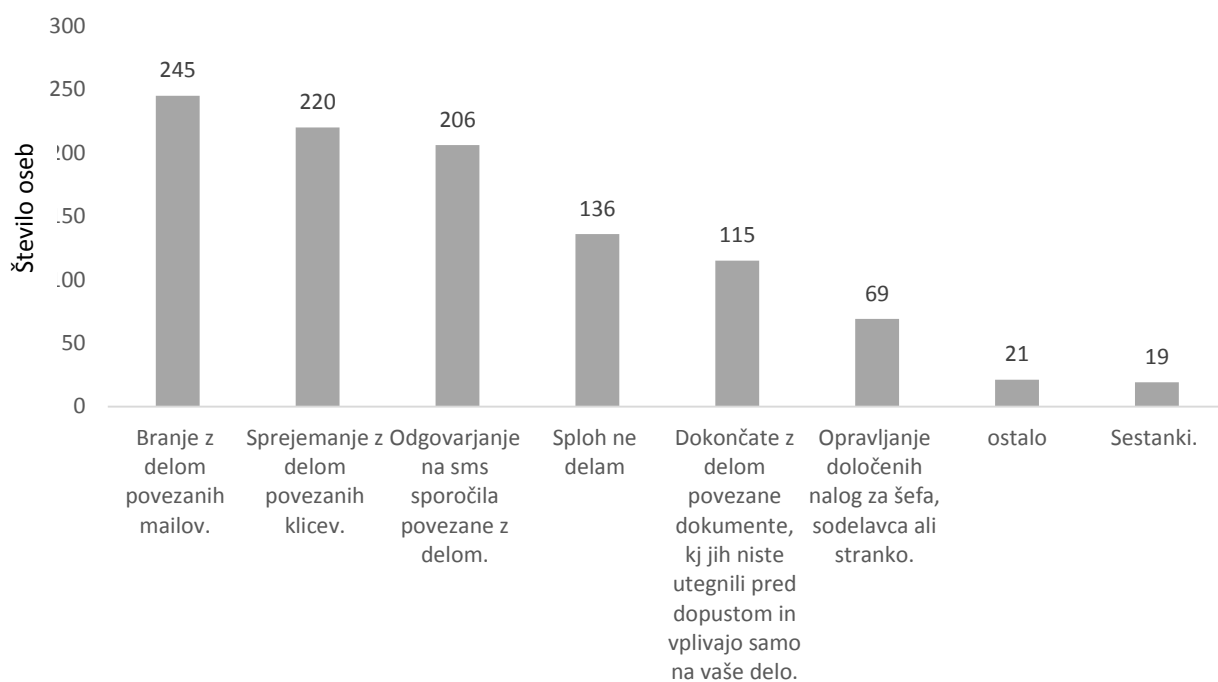


Slika 2. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Kako pogosto ste med LANSKIM dopustom delali?«.



Slika 3. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Koliko nameravate delati med LETOŠNJIM dopustom?«.

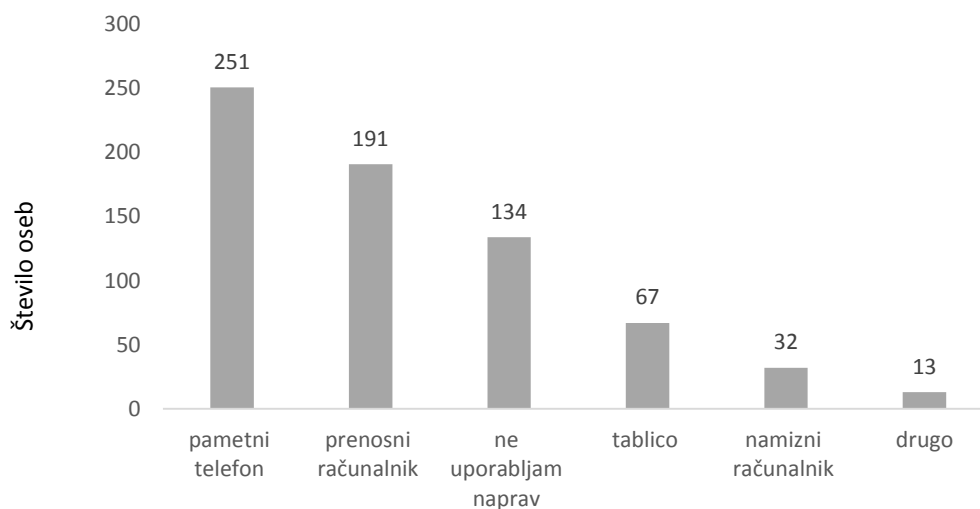
Na sliki 2 vidimo, kako so ljudje ocenili, koliko so delali v lanskem letu med dopustom. Največ oseb je odgovorilo, da niso delali nič (39,26 %), sledijo jim tisti, ki so podali odgovor »malo« (28,31 %), v manjšini pa so osebe, ki so delale »vedno« (4,55 %). Na sliki 3, ki grafično prikazuje oceno odgovorov na vprašanje: »Kliko nameravate delati med letošnjim dopustom?«. Pričakovani odgovori so se porazdelili podobno kot pri sliki 2. Največ je oseb, ki ne mislijo delati »nič« (43,80 %), glede na lansko leto naraste za 4,55 %. Pri zadnji, skoraj zanemarljivi kategoriji »vedno« (3,10 %), vidimo upad za dober odstotek (1,45 %).



Naloge povezane z delom, ki so jih anketirani opravljali med dopustom

Slika 4. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Katere z delom povezane naloge opravljate med dopustom?«. Oseba je lahko izbrala več odgovorov.

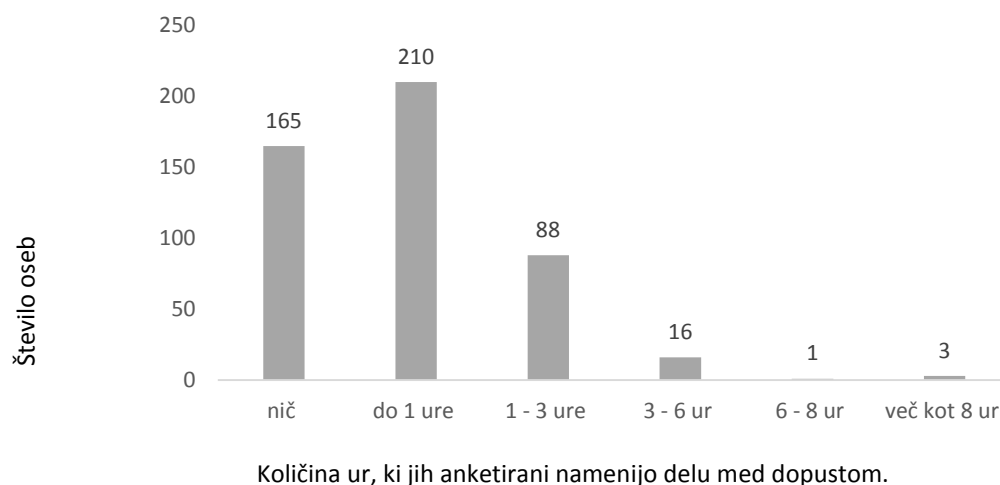
Na sliki 4 vidimo, da največ oseb med dopustom bere z delom povezane maile in sicer kar 50,62 %, sledi sprejemanje z delom povezanih klicev (45,45 %), na tretjem mestu pa je odgovarjanje na sms sporočila povezane z delom (42,56 %). Zanimivo je, da med dopustom ne dela samo 28,10 % anketiranih oseb. Na zadnjih mestih pa so »Sestanki.« (3,93 %) in ostalo (4,34 %). Pod ostalo so se pojavljali odgovori kot so branje strokovne literature, kreativno delo, pisanje prispevkov itn..



Naprave, ki so jih anketirani uporabljali za delo med dopustom.

Slika 5. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Katere naprave uporabljate za delo na dopustu?«. Oseba je lahko izbrala več možnih odgovorov.

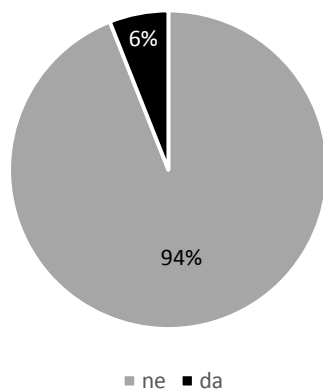
Na sliki 5 lahko vidimo, da največ anketiranih oseb uporablja pametni telefon (51,86 %), sledi prenosni računalnik (39,46 %), najmanj pa uporabljajo namizni računalniki (6,61 %) in drugo (2,69 %). Samo 27,69 % oseb med dopustom na uporablja naprav v službene namene.



Količina ur, ki jih anketirani namenijo delu med dopustom.

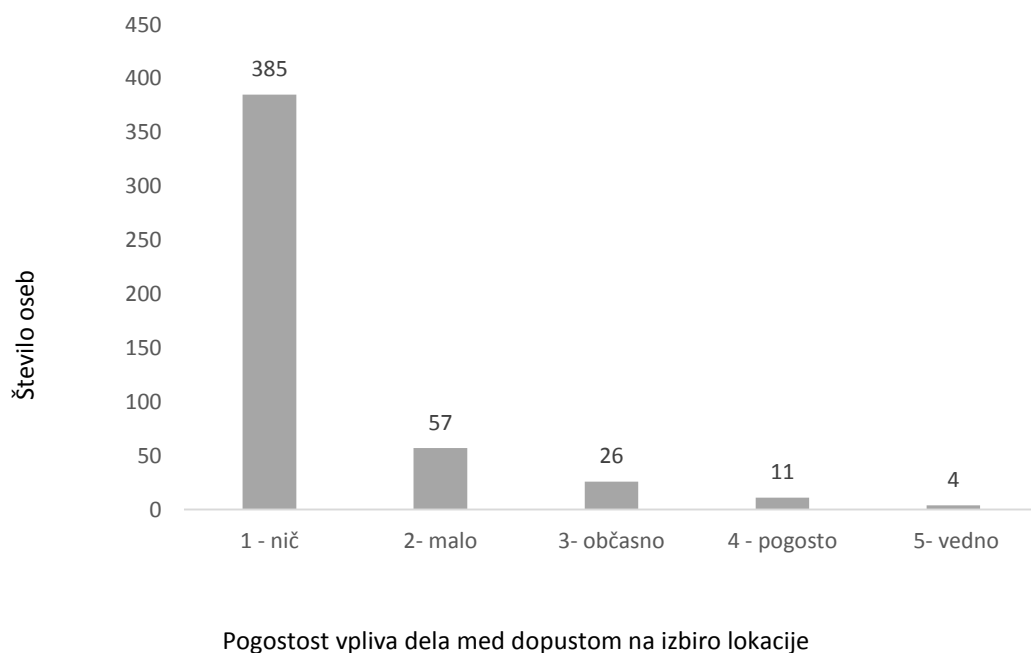
Slika 6. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?«.

Na sliki 6 lepo vidimo, da največ anketiranih oseb dela do 1 ure dnevno (43,39 %), sledijo jim tisti, ki ne delajo nič (34,09 %). Najmanj oseb je v zadnjih treh kategorijah, kjer delajo nad tri ure dnevno, skupno jih je 4,13 %.



Slika 7. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »Ali vam podjetje dodatno plača, če med dopustom delate?«.

Na sliki 7 lahko opazimo zelo jasen trend, in sicer da podjetje za delo med dopustom večini oseb (94 %) ne plača dodatno. Med tistimi, ki jim dodatno plačajo (6 %), je 3,92 % od skupnega števila oseb, ki jim plačajo v denarni obliki in 2,07 % oseb, ki lahko koristijo ure.



Slika 8. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje »V kolikšni meri službene obveznosti med dopustom vplivajo na izbiro lokacije?«.

Na sliki 8 vidimo, da na 79,55 % oseb službene obveznosti pri izbiri lokacije nimajo nikakršnega vpliva.

3.1.2. Analiza Vprašalnika zunanje in notranje delovne motivacije

Faktorska analiza

Faktorska analiza Vprašalnika zunanje in notranje delovne motivacije WEIMES, je pokazala šest faktorjev, in sicer: notranja motivacija, integrirana motivacija, identifikacijska motivacija, introjekcijska regulacija, zunanja regulacija in amotivacija (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve, 2009).

Tudi, ko smo sami določili število faktorjev, po katerem se postavke naj razdelijo, se je enakih šest postavk združevalo skupaj. Kaiser-Meyer-Olkin mera prikaže stopnjo skupne variance, ki je v našem primeru ,83, kar je zelo dobro, saj to pomeni, da faktorska analiza prikazuje razločne in zanesljive faktorje.

Preverjanje veljavnosti kontinuuma teorije samodoločenosti

Tabela 2

Korelacijska matrika podlestvic Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije WEIMS.

	Notranja motivacija	Integrirana regulacija	Identifikacija	Introjekcijska regulacija	Zunanja regulacija	Amotivacija
Notranja motivacija	1					
Integrirana regulacija	,66**	1				
Identifikacijska motivacija	,67**	,62**	1			
Introjekcijska regulacija	,40**	,43**	,53**	1		
Zunanja regulacija	,10*	,15**	,35**	,23**	1	
Amotivacija	-,39**	-,27**	-,28**	,012	-,017	1

Opombe: * korelacija je pomembna na nivoju tveganja ,05 (dvosmerno testiranje)

** korelacija je pomembna na nivoju tveganja ,01 (dvosmerno testiranje)

Da bi zagotovili veljavnost kontinuuma teorije samodoločenosti, ki smo ga omenjali v uvodu, smo preverili interkorelacije med posameznimi podlestvicami motivacije. Struktura kontinuuma je podprta takrat, ko so korelacije med sosednjimi koncepti pozitivne in se njihova pozitivnost manjša z oddaljevanjem konceptov na kontinuumu (Vallerand in Bissonnette, 1992). Z drugimi besedami, najvišja pozitivna korelacija bi morala obstajati med dvema sosednjima konceptoma (npr. zunanjo regulacijo in amotivacijo), medtem ko bi med dvema konceptoma na robovih kontinuuma morala obstajati najvišja negativna korelacija (to je med amotivacijo in notranjo motivacijo).

Interkorelacijska matrika podleštic na vprašalniku WEIMS je prikazana v tabeli 2. Prvi primer, ki dokazuje kontinuum teorije samodoločenosti v naši raziskavi, je najvišja negativna povezava med dvema najbolj oddaljenima konceptoma (notranja motivacija in amotivacija = $-.39, p < .01$). Drugi dokaz so pozitivne in statistično pomembne korelacije tudi med vsemi sosednjimi koncepti (v okrepjenem tisku). Tretji dokaz pa je progresivno zmanjševanje vrednosti povezav glede na oddaljevanje določenega koncepta od drugega. V našem primeru lahko torej kontinuum teorije samodoločenosti popolnoma potrdimo.

Tabela 3

Deskriptivne statistike in mere normalnosti vseh zaposlenih ($N = 463$) za posamezne tipe motivacij na Vprašalniku zunanje in notranje delovne motivacije WEIMS.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>p</i>
Notranja motivacija	11,78	2,99	3	15	,000
Integrirana regulacija	10,72	3,16	3	15	,000
Identifikacijska regulacija	10,23	2,92	3	15	,000
Introjekcijska regulacija	8,20	2,95	3	15	,000
Zunanja regulacija	10,24	2,98	3	15	,000
Amotivacija	5,13	2,44	3	12	,000

Opombe: *M* = aritmetična sredina, *SD* = standardna deviacija, *Min* = minimalna vrednost, *Max* = maksimalna vrednost, *p* = statistična pomembnost

Rezultati znotraj lestvic niso normalno porazdeljeni. V tabeli 3 vidimo, da je pri vseh zaposlenih najbolj izražena notranja motivacija, najmanj pa amotivacija.

Tabela 4

Deskriptivne statistike in statistične pomembnosti glede na spol za posamezne podlestvice na Vprašalniku zunanje in notranje delovne motivacije WEIMS.

	spol	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>p</i>
Notranja motivacija	Moški	154	11,64	2,92	4	15	,000
	Ženske	309	11,85	3,03	3	15	,000
Integrirana regulacija	Moški	154	10,20	3,08	4	15	,000
	Ženske	309	10,98	3,17	3	15	,000
Identifikacijska regulacija	Moški	154	10,29	2,77	3	15	,000
	Ženske	309	10,21	3,00	3	15	,000
Introjekcijska regulacija	Moški	154	8,19	2,90	3	15	,000
	Ženske	309	8,20	2,99	3	15	,000
Zunanja regulacija	Moški	154	10,27	2,74	3	15	,000
	Ženske	309	10,22	3,10	3	15	,000
Amotivacija	Moški	154	5,06	2,33	3	12	,000
	Ženske	309	5,16	2,50	3	12	,000

Opombe: *N* = število udeležencev, *M* = aritmetična sredina, *SD* = standardna deviacija, *Min* = minimalna vrednost, *Max* = maksimalna vrednost, *p* = statistična pomembnost

Rezultati znotraj lestvic niso normalno porazdeljeni. Vse razlike med spoloma so statistično pomembne.

Tabela 5

Deskriptivne statistike in statistična pomembnost glede na delovno pozicijo za posamezne podlestvice na Vprašalniku zunanje in notranje delovne motivacije WEIMS.

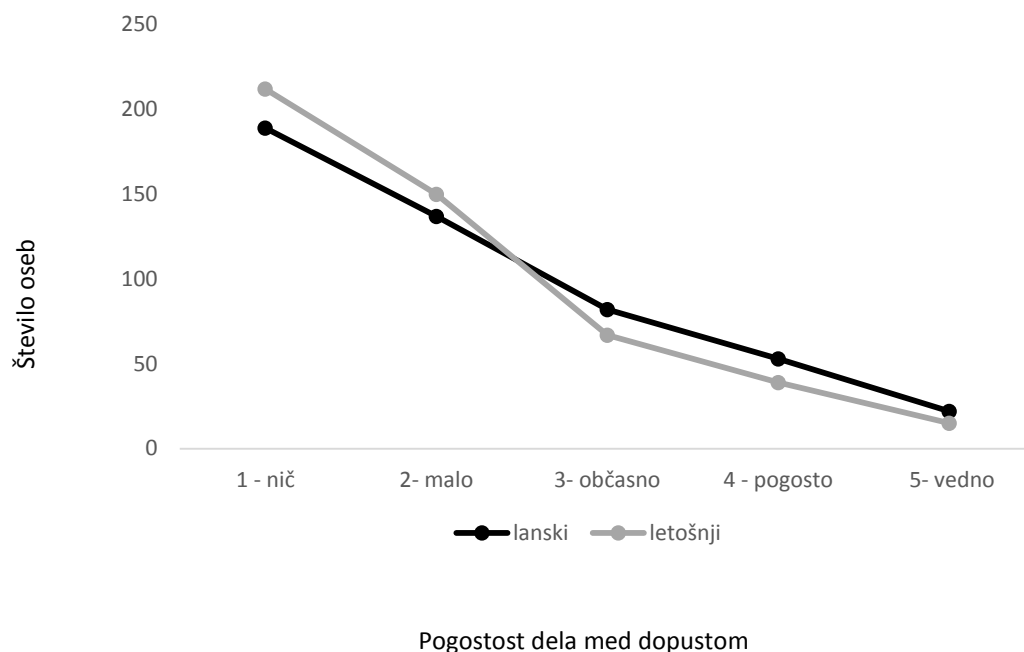
	spol	N	M	SD	Min	Max	p
Notranja motivacija	Vodilni	140	12,69	2,52	4	15	,000
	Nevodilni	323	11,38	3,09	3	15	,000
Integrirana regulacija	Vodilni	140	11,64	3,00	4	15	,000
	Nevodilni	323	10,33	3,15	3	15	,000
Identifikacijsk a regulacija	Vodilni	140	10,97	2,87	3	15	,000
	Nevodilni	323	9,91	2,89	3	15	,000
Introjekcijska regulacija	Vodilni	140	8,35	2,90	3	15	,000
	Nevodilni	323	8,13	2,98	3	15	,000
Zunanja regulacija	Vodilni	140	10,29	3,16	3	15	,000
	Nevodilni	323	10,22	2,91	3	15	,000
Amotivacija	Vodilni	140	4,62	2,04	3	12	,000
	Nevodilni	323	5,34	2,57	3	12	,000

Opombe: N = število udeležencev, M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija, Min = minimalna vrednost, Max = maksimalna vrednost, p = statistična pomembnost

V tabeli 5 vidimo, da rezultati znotraj lestvic niso normalno porazdeljeni.

3.2. Preverjanje hipotez

3.2.1. Primerjava količine dela med dopustom v lanskem letu in načrtovane količine dela med dopustom v letošnjem letu



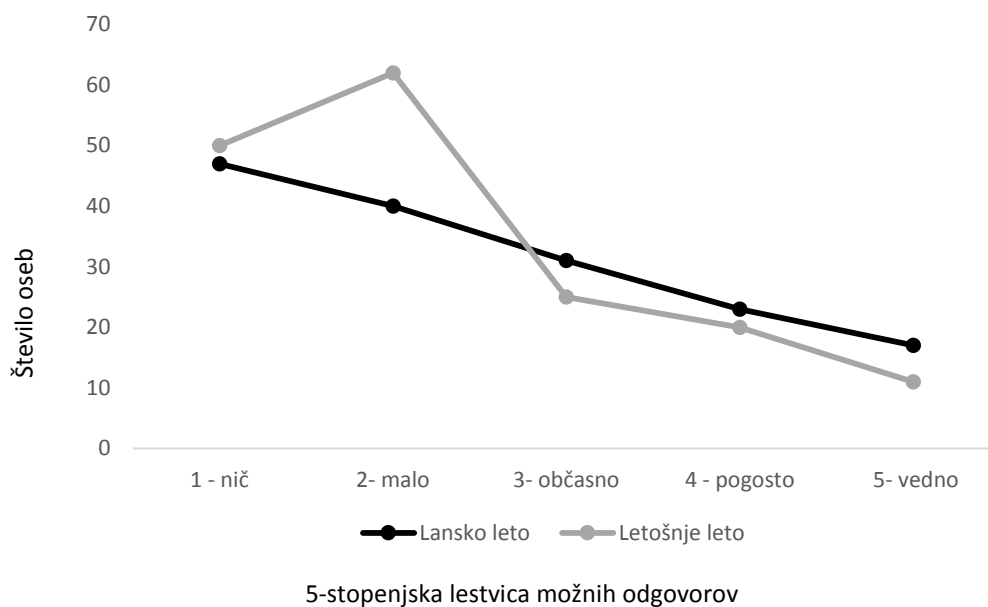
Slika 9. Grafični prikaz odgovorov anketiranih oseb, kako so ocenile, da so delale v lanskem letu, in koliko pričakujejo, da bodo delale v letošnjem letu.

Slika 9 prikazuje, koliko so ljudje delali v lanskem letu in koliko pričakujejo, da bodo delali v letošnjem letu. Zajeti so posamezni odgovori vseh anketiranih oseb (484). Odgovore so podajali subjektivno na petstopenjskem kontinuumu (nič, malo, občasno, pogosto in vedno). S slike 9 je lepo razvidno, da osebe pričakujejo, da bodo letos delale manj kot v lanskem letu. Opazimo lahko, da odgovor »nič« in »malo« za letošnje leto izbralo več oseb, kot v lanskem letu. Na zgornjem delu lestvice (odgovori »občasno«, »pogosto« in »vedno«) pa se je delež odgovorov, glede na lansko leto, zmanjšal.

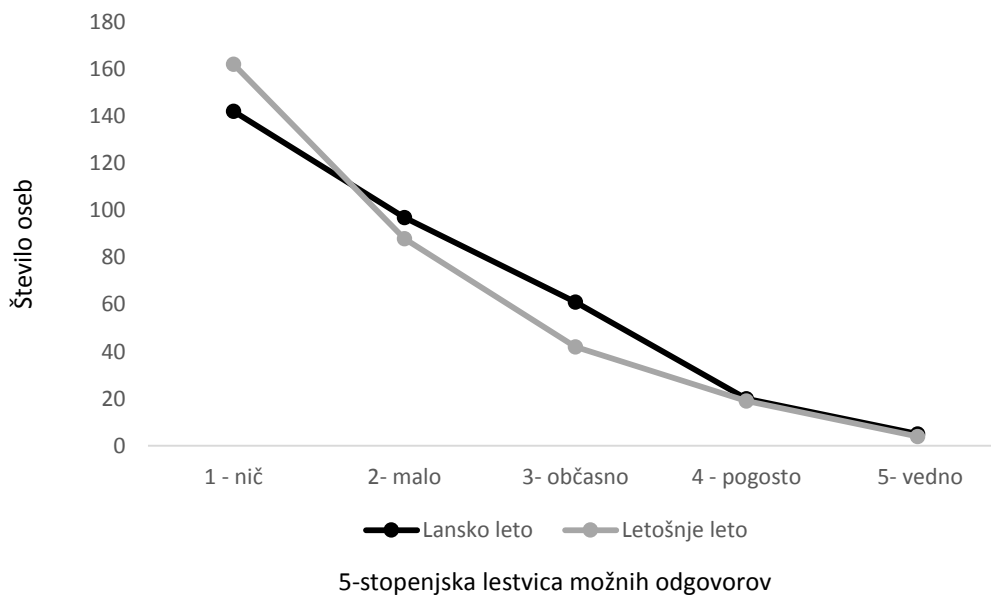
Vidimo lahko, da večina vprašanih oseb v splošnem pričakuje, da bo v letošnjem letu delala manj, kot so v lanskem letu. Podatki so statistično pomembni ($z = -4,79$, število temelji na pozitivnih rangih, $p < 0,00$).

V **hipotezi 1** samo predvidevali, da *bodo ljudje v letošnjem letu na dopustu delali več, kot lansko leto.* Hipoteza je v celoti zavrnjena, saj smo ugotovili, da se kaže ravno nasproten trend, in sicer, da ljudje pričakujejo, da bodo na letošnjem dopustu delali manj kot so v lanskem.

3.2.2. Razmerje, med količino dela med lanskim dopustom in oceno pričakovanega dela med letošnjim dopustom, glede na spol



Slika 10. Količina dela med dopustom v lanskem letu in pričakovanim delom med dopustom v letošnjem letu za **moške** udeležence.



Slika 11. Količina dela med dopustom v lanskem letu in pričakovanim delom med dopustom v letošnjem letu za **ženske** udeleženke.

Slika 10 prikazuje, koliko so v lanskem letu in koliko pričakujejo, da bodo delali v letošnjem letu, med dopustom delali moški anketiranci (35 %). Slika 11 prikazuje enako za žensko populacijo, ki je bila v našem primeru številčnejša (65 %). Opazimo lahko, da so med spoloma prisotne razlike. Moška populacija pričakuje, da bo med letošnjim dopustom delala manj kot je lansko leto. Po drugi strani pa ženske ne pričakujejo bistvenih sprememb. Lahko opazimo, da je pri ženskah zaznati rahel trend upadanja, vendar je ta bistveno bolj izrazit med moškimi. Kljub temu moški med dopustom v povprečju še vedno delajo več kot ženske. To se je pokazalo kot statistično pomembno, tako za moško populacijo ($z = 3,54, p < ,00$), kot tudi za žensko populacijo ($z = 3,53, p < ,00$).

V **hipotezi 2** samo predvidevali, da bodo ženske med dopustom delale manj kot moški. Hipoteza je v celoti potrjena.

3.2.2. Količina dela (število ur dnevno) med dopustom glede na delovno pozicijo

Tabela 6

Prikaz delitve glede na delovno pozicijo (vodilna in nevodilna), glede na konkretno podano oceno o pričakovanem številu ur.

			Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?			
			nič	do 1 ure	1 - 3 ure	SKUPAJ
Delovna pozicija	Vodilna	Število oseb	25	77	38	140
		Odstotek	17,9	55,0	27,1	100,0
	Nevodilna	Število oseb	140	133	50	323
		Odstotek	43,	41,2	15,5	100,0
SKUPAJ		Število oseb	165	210	88	463
		Odstotek	35,6	45,4	19,0	100,0

V tabeli 6 vidimo, da je na vodilnih delovnih pozicijah 140 oseb (31 %), na nevodilnih delovnih pozicijah pa 323 oseb (69 %). Odstotek je pričakovan, saj tudi v realnosti manj ljudi zaseda vodilna delovna mesta. Med osebami na vodilnih položajih, jih je 17,90 % odgovorilo, da ne bodo delali

nič, 55 % je odgovorilo, da bodo delali do 1 ure dnevno, ostalih 27,10 % pa je odgovorilo, da bodo delali od 1 do 3 ure dnevno. Kljub temu, da smo imeli kategorije, kjer so lahko osebe izbrale tudi odgovore, da bodo delali več kot 3 ure (3 - 6 ur dnevno, 6 – 8 ur dnevno in več kot 8 ur dnevno), smo jih združili v skupno kategorijo 1 – 3 ure dnevno. Sicer bi bile kategorije premajhne in vzorec tako ne reprezentativen. Med osebami na nevodilnih delovnih pozicijah, jih je kar 43,3 % odgovorilo, da jih ne bo delalo nič, 41,20 % je odgovorilo, da bodo delali do 1 ure, ostali (15,50 %) so odgovorili, da bodo delali med 1. in 3. urami. Opazimo lahko, da je največ vseh oseb izbralo, da bodo delali do 1 ure dnevno, sledijo ji tisti, ki ne bodo delali nič (35,60 %), najmanj pa jih bo delalo več kot 1 uro dnevno (19 %).

S poglobljeno statistično analizo smo ugotovili, da ljudje na vodilnih delovnih pozicijah res delajo več kot ljudje na nevodilnih. Samo 17,90 % vodilnih ne dela nič, medtem ko je takih med nevodilnimi kar 43,30 %. Tudi v ostalih dveh kategorijah delajo več vodilni. V kategoriji do ene ure med vodilnimi dela več kot polovica (55 %), medtem ko je med nevodilnimi takih samo 41,20 %. V kategoriji od ene do treh ur na dan jih med vodilnimi dela 27 % in med nevodilnimi pa samo 15,50 %. Opazimo lahko, da se kaže korelacija oz. povezanost ($\gamma = - ,43$, $p > ,000$), s čimer smo potrdili tudi našo tretjo hipotezo.

V **hipotezi 3** samo predvidevali, da bodo zaposleni na vodstvenih položajih med dopustom delali več. Hipoteza je bila v celoti potrjena.

3.2.4. Odnos med količino dela (število ur dnevno) med dopustom in delovnim zadovoljstvom

Tabela 7

Prikaz delovnega zadovoljstva glede na konkretno količino ur, ki jo nameravajo opraviti med dopustom.

Odgovorni set		Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?			
		Nič	do 1 ure	1 - 3 ure	Skupaj
1 – popolnoma nezadovoljen	Število oseb	17	9	1	27
	Odstotek	62,96	33,33	3,70	100,0
	Statistična pomembnost	3,12	-1,31	-2,11	
2 - nezadovoljen	Število oseb	22	21	11	54
	Odstotek	40,74	38,88	20,37	100,0
	Statistična pomembnost	,80	-1,00	,31	
3 – dokaj nezadovoljen	Število oseb	29	49	16	94
	Odstotek	30,85	52,13	17,02	100,0
	Statistična pomembnost	-1,12	1,51	-,49	
4 - nevtralen	Število oseb	14	7	4	25
	Odstotek	56,00	28,00	16,00	100,0
	Statistična pomembnost	2,21	-1,81	-,39	
5 – dokaj zadovoljen	Število oseb	40	59	25	124
	Odstotek	32,26	47,58	20,16	100,0
	Statistična pomembnost	-,90	,62	,41	
6 – zadovoljen	Število oseb	31	46	22	99
	Odstotek	31,31	46,46	22,22	100,0
	Statistična pomembnost	-1,00	,21	,89	
7 – popolnoma zadovoljen	Število oseb	12	19	9	40
	Odstotek	30,00	47,50	22,50	100,0
	Statistična pomembnost	-,81	,33	,67	
Skupaj	Število oseb	165	210	88	463
	Odstotek	35,59	45,41	19,00	100,0

V prvi skupini (1 – popolnoma nezadovoljen), statistično pomembno odstopajo, glede na število ur, ki jih opravijo med dopustom. To je skupina, ki na dopustu dela najmanj, saj jih je kar 63 % odgovorilo, da ne delajo nič. Podobna slika se kaže tudi pri količini dela od 1 do 3 ure, kjer lahko vidimo, da nezadovoljni zopet odstopajo (3,7 %), trend se zopet ponovi. Osebe v ostalih skupinah so, glede na nominalen prikaz, dokaj enakomerno razporejene. Izstopajo le osebe s srednjo vrednostjo (4 - nevtralen) in sicer v kategoriji dela 1 do 3 ure, kjer tudi te osebe delajo manj kot nakazuje splošen trend. Vidimo, da obstaja šibka povezava oz. korelacija med tem, da z naraščanjem zadovoljstva narašča število ur dela dnevno ($\gamma = ,12, p > ,05$).

V **hipotezi 4** samo predvidevali, da: »Ljudje, ki na dopustu manj delajo, so bolj zadovoljni.«. Hipoteza je v celoti zavrnjena., opažamo pa celo obraten trend, ki pa se ni pokazal kot statistično pomemben.

3.2.5. Odnos med količino dela in delovno motivacijo

Tabela 8

Odnos med količino dela in obliko delovne motivacije

	χ^2	p	γ	p
Notranja motivacija	19,21	,012	,21	,001
Integrirana regulacija	20,37	,009	,15	,009
Identifikacijska regulacija	13,32	,101		
Introjekcijska regulacija	16,35	,038	,20	,001
Zunanja regulacija	20,30	,009	-,01	,027
Amotivacija	2,89	,941		

χ^2 = Hi kvadrat koeficient, p = statistična pomembnost, γ = Gama koeficient

V tabeli 8 vidimo, povezavo med tem, da osebe, ki so na posameznih lestvicah WEIMS dosegle višje vrednosti (izkazujejo višje vrednosti posameznih lestvic motivacije) in količino dela. Pri notranji motivaciji vidimo šibko pozitivno povezavo, ki je statistično pomembna ($\gamma = ,21; p < ,001$), podobno tudi pri integrirani regulaciji ($\gamma = ,15; p < ,009$), in introjekcijski regulaciji ($\gamma = ,20; p < ,001$). Pri zunanji regulaciji se kaže šibka negativna povezanost med količino dela in delovno morivacijo ($\gamma = - ,02; p < ,027$). Pri podlestvici amotivacija in identifikacijska regulacija pa se statistično pomembne povezave niso pokazale.

V **hipotezi 5** samo predvidevali, da: »*Ljudje, ki na dopustu bolj delajo so bolj motivirani.*«

Hipoteza je delno potrjena. Pri podlestvicah notranji motivaciji, integrirani regulaciji, introjekcijski regulaciji in zunanji regulaciji smo hipotezo potrdili in je tudi statistično pomembna. Pri amotivaciji in identifikacijski regulaciji pa hipoteze nismo potrdili.

4. Razprava

4.1. Primerjava količine dela med dopustom v lanskem letu in načrtovane količine dela med dopustom v letošnjem letu

V naši študiji se je pokazalo, da zaposleni med letošnjim dopustom pričakujejo oz. načrtujejo, da bodo delali manj, kot so delali med lanskim. Z dobljenimi rezultati smo zavrnili našo prvo hipotezo. Pri sestavljanju anketnega vprašalnika o količini dela med dopustom smo se zgledovali po podobni raziskavi, ki je bila narejena na ameriški populaciji. Naši rezultati kažejo nasprotno težnjo kot se pojavlja v ZDA. V primerljivih tujih študijah, npr. v Teamwiever (2013), ugotavljajo, da je v letu 2013 delalo 52 %, v letu 2013 jih pričakuje, da jih delo pričakuje 61 %, kar je 11 % več. Raziskavi sta si bili zelo podobni tudi v tem, da sta bili obe objavljeni v podobnem obdobju, in sicer pred poletnimi počitnicami – v času, ko si ljudje najbolj pogosto vzamejo daljši letni dopust. V Sloveniji je to vsekakor čas, ko se ljudje odpravijo na daljši dopust, veliko podjetij pa v tem času razpiše kolektivne dopuste. Do podobnih ugotovitev je prišla tudi K. Holland, pri kateri zasledimo še en zanimiv podatek za leto 2011 – 46 % ljudi je poročalo, da bo delalo.

Pri obeh raziskavah je jasno vidno večje število oseb, ki med dopustom delajo. Kje tiči razlog za takšne spremembe lahko bolj ali manj ugibamo (Razlog tovrstnih sprememb je nejasen). Morda so krive kulturne razlike med omenjenima državama. Berdavs (2008) v svojem delu ugotavlja, da se je količina dela povečala tako v ZDA kot tudi v Sloveniji, le vzroki za povečanje količine dela so drugačni. Delavce v ZDA ženeta potrošnja in družba, ki stremita k zadovoljevanju vedno novih potreb. Načeloma tudi slovenski delavci delajo veliko, ker želijo zadovoljiti tovrstne potrebe, vendar sta pravi vzrok trdega dela v vrednoti prejšnjega političnega sistema. Pri mlajših generacijah se kaže podobena težnja kot v ZDA. Zanimivo je dejstvo, da Slovenija spada v zgornjo tretjino najdaljših delovnih tednov. Povprečno ima v Sloveniji delovni teden 41 ur. 50 % delavcev dela od 40 do 44 ur na teden, 5 % jih tedensko dela več kot 60 ur na teden in 5 % manj kot 20 ur (Forth European Working Conditions Survery, 2007).

Kljub velikim obremenitvam in opravljenim delovnim uram, je v naši državi področje dopusta dobro urejeno. Žužek (2013), glede na število plačanih prostih dni, ugotavlja, da je Slovenija med članicami OECD z 32 prostimi dnevi na petem mestu. Pri tem je treba upoštevati, da imamo minimalno 20 dni dopusta in 12 dela prostih praznikov. V primerjavi z ZDA je to privilegij. V ZDA, ki je edina industrializirana država, nima uzakonjenega obveznega letnega dopusta. Iz teh

podatkov bi lahko rekli, da Slovenci delamo veliko, vendar je dopust za nas že uveljavljena pravica, medtem ko so dela prosti dnevi v ZDA privilegij redkih in percepcija dopusta je verjetno drugačna. Menim, da ljudje v Sloveniji pričakujejo, da bodo manj delali med dopustom, saj ta čas namenijo predvsem počitku.

Obenem menim, da je moderna tehnologija zabrisala mejo med delom in zasebnim življenjem in prav tako med delom in dopustom. Pametni telefoni in drugi pripomočki nam omogočajo enostavno in neprekinjeno spremljanje delovnih obveznosti. V naši raziskavi se je pokazalo, da največ oseb pregleduje maile (50,6 %), sledi sprejemanje z delom povezanih klicev (45,5 %), na tretjem mestu pa je odgovarjanje na z delom povezana SMS sporočila (42,6 %). To so aktivnosti, ki nam dejansko vzamejo manj časa kot opravljanje določenih nalog za šefa, sodelavca ali stranko (14,3 %) in sestanki (3,9%). Ti podatki sovpadajo tudi z elektronskimi napravami, ki jih zaposleni uporabljajo na dopustu. Največ anketiranih oseb uporablja pametni telefon (51,9 %), sledi prenosni računalnik (39,5 %). Manj je prenosnih tablic (13,8 %), namizni računalniki (6,6 %) in drugo (2,7 %). 27,7 % oseb na uporablja naprav. To pomeni, da večina uporablja pametne telefone, ki niso namenjeni zgolj delu, ampak tudi zasebnim zadevam (klici prijateljev, svojcev, prebiranje zasebnih mailov, sporočil ipd.. Tudi Robert Trnovec (2015) z Microsoft Slovenija opaza, da meje med delovnim in zasebnim časom izginjajo. V raziskavi, ki so jo nedavno opravili v Evropi, se je izkazalo, da je kar tri četrtine (83 %) zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih dostopnih izven delovnega časa, kar polovca pa jih v tem času dela. Prav tako veliko zaposlenih dela pred spanjem, po večerji in celo med dopustom. Raziskava je pokazala, da zaposleni pogosto delajo kratek čas, bolj intenzivno in s tem bolj učinkovito, saj delo opravljajo tam, kjer menijo, da lahko naredijo največ. Kar 51 % zaposlenih, ki lahko delajo na daljavo, svoje delo opravljajo izven pisarne. 55 % jih meni, da jim mobilne tehnologije prihranijo čas in omogočajo, da naredijo več. Prav tako vedno več ljudi na delovnem mestu opravlja zasebna opravila. Kar 63 % zaposlenih trdi, da njihovi nadrejeni nimajo nič proti urejanju zasebnih stvari. Rezultat je, da imajo zaposleni občutek, da so našli dobro ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem (65 %), saj med delovnim časom obiščejo spletne strani, ki niso povezane z delom (37 %), opravijo naloge v spletni banki (34 %) ali sodelujejo na družabnih omrežjih (28 %).

Z ozirom na dobljene ugotovitve lahko rečemo, da ljudje sledijo hitrim spremembam in toku življenja. Trudijo se iskati ravnotežje med delom in zasebnim življenjem in si hkrati čim bolj olajšati življenje ter optimalno razporediti svoj čas. Vsekakor se je o tem potrebno zavedati, da pričakovanja niso nujno usklajena z realno uresničitvijo v prihodnosti. Ne moremo zagotovo vedeti, ali so zaposleni zares delali manj, kot so pričakovali.

4.2. Razmerje, med količino dela med lanskim dopustom in oceno pričakovanega dela med letošnjim dopustom, glede na spol

Naša raziskava je pokazala, da ženske med dopustom delajo manj kot moški. S tem smo potrdili našo drugo hipotezo. To pomeni, da službenim obveznostim posvetijo manj časa kot moški. Raziskava Eurostat (2006) je pokazala, da ženske v povprečju delajo več kot moški. Pri tem so upoštevali tako službena kot gospodinjska opravila pri populaciji od 20 do 74 let, štejejo se vse osebe (tudi brezposelne in upokojene). V naši raziskavi smo upoštevali zgolj podatke za delo v službi. Ženske v Sloveniji delajo v povprečju uro in 10 minut več kot moški. Slednji pri tem v povprečju službi dnevno namenijo dobre štiri ure, domačim opravilom pa dve uri in 40 minut. Kot kažejo podrobnejši podatki (Rednak, 2006) ženske dnevno službi namenijo povprečno skoraj tri ure, gospodinjskim opravilom (kuhanje, pomivanje posode, pranje, likanje, čiščenje, vrtnarjenje, popravila, nakupovanje, varovanje otrok) pa skoraj pet.

V tej razčlenitvi ugotovimo, da se rezultati ujemajo z našimi. Tudi pri nas se je pokazalo, da ženske v službi delajo manj. V našo raziskavo podatka o delu v gospodinjstvu (kuhanje, pomivanje posode, pranje, likanje, čiščenje, vrtnarjenje, popravila, nakupovanje, varovanje otrok) nismo vključili, vendar bi kljub temu to lahko bil razlog zakaj ženske med dopustom delajo manj kot moški. Na dopust navadno odhajamo skupaj z družino in mame so navadno tiste, ki več časa namenijo skrbi in negi otrok kot očetje. Imajo tudi več obveznosti, povezanih z gospodinjskimi opravili (npr. kuhanje kosila, urejanje perila ipd.). Menim, da je to glavni razlog, da ženske na dopustu manj časa posvečajo delu. To, da ženske namenimo več časa za nego in varovanje otrok, kažejo tudi podatki Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) (2015). Ženske 4,5-krat več vzamemo dopust za nego otroka. Se pa kljub temu trend spreminja. Če je bilo leta 2000 na enega moškega, ki je vzel bolniški dopust za nego otroka, 6,8 žensk, ki so storile enako, se je razmerje do leta 2013 izboljšalo v korist moških, in sicer en moški na 4,5 žensk.

Moška kariera in delo pa se razlikujeta od ženske. Raziskovalci (npr. Margerison in McCann, 1995; O'Neil in Bilimorin, 2005 idr.) so izpostavili tri faktorje, v katerih se ženske in moški razlikujejo: (1) različen vpliv družinskih obveznosti kariere moškega ali ženske, (2) ugotovitve razvojne psihologije žensk kažejo na izrazit poudarek na odnosih, ki prežemajo vplivajo na razvoj kariere pri ženskah in (3) relativno nizka reprezentativnost žensk na višjih položajih ter posledično le simbolni status na vrhu hierarhične lestvice, kar še posebno ovira karierni napredek. Poleg

navedenega ugotovitve kažejo na tri faze, skozi katere se podajo ženske na karierni poti. Glede na rezultate omenjene raziskave, imajo moški in ženske v povprečju podoben pristop k delu, vendar se nekateri raziskovalci na področju dela zavzemajo za ločeno proučevanje žensk na trgu dela. Enako smo v naši študiji smo ugotovili, da pri moških in ženskah prihaja do pomembnih razlik.

4.3. Primerjava količine dela (število ur dnevno) med dopustom zaposlenih glede na delovno pozicijo

V naši raziskavi smo se med drugim osredotočili tudi na podatek o delovni poziciji posameznika. Posameznik lahko zaseda vodilno ali nevodilno delovno mesto. Iz dejanskega stanja vemo, da je oseb na vodilnih položajih manj kot oseb na nevodilnih delovnih mestih. Tudi v naši raziskavi je bil delež slednjih večji (69%). Osebe na vodilnih delovnih mestih naj bi imele več odgovornosti in so bolj vpete v delovne naloge. Posledično smo pričakovali, da bodo to posamezniki, ki bodo med dopustom delale več. Pri tem smo se osredotočili na konkreten podatek – število ur na dan, ki jih nameravajo posvetiti delu. Osebe, ki so odgovorile, da nameravajo delati več kot 3 ure dnevno, smo združili s kategorijo 1 do 3 ure dnevno, saj jih je bilo zanemarljivo malo in niso predstavljali verodostojne skupine.

Naši podatki so potrdili pričakovano usmeritev, da zaposleni na vodilnih pozicijah delajo več kot zaposleni na nevodilnih pozicijah. S tem smo potrdili tretjo hipotezo. Podobno ugotavlja A. Pšeničny (2011) z Inštituta za razvoj človeških virov. Razlogi za to so številni, npr. samovrednotenje po dosežkih, perfekcionizem, impulzivnost, težave pri postavljanju in ohranjanju meja, težave pri prepuščanju nadzora ipd. Menedžerji, ki jim uspešnost predstavlja dosežki, se trudijo za doseganje zunanja priznanja in se posledično nenehno trudijo zanje. Že strah pred neuspehom je zanje močan stres. Perfekcionisti od sebe in drugih pričakujejo preveč in so zato pogosto razočarani. Tisti, ki se hitro navdušijo in hitro razočarajo, lahko zaradi tega sprejemajo manj premišljene oziroma bolj tvegane odločitve. Pod stalnim stresom so tudi tisti, ki pri delu ne ohranjajo mej: postavljajo zahteve, delegirajo delo ali rečejo »ne«, saj te značilnosti zelo ovirajo vodenje in delegiranje. Prav tako veliko stresa doživljajo tisti, ki težko zaupajo drugim in zato poskušajo imeti pod nadzorom celoten potek dela. Strah pred neuspehom izvira iz pričakovanj lastnikov in zaposlenih so po navadi res velika, ponavadi imajo vodilni sami visoka pričakovanja. Ob tem se pojavi strah pred razočaranjem in vodi v pretirano delo in izčrpanost. Težko si postavljajo meje, saj od sebe pričakujejo, da bodo zmogli narediti vse in si ne priznajo, da

potrebujejo počitek. V svoji raziskavi dobljene ugotovitve poveže s problematiko deloholizma. Mi take problematike nismo specifično omenjali, vendar ni zanemarljivo, da je ta eden od razlogov, zakaj vodstveni kader dela več.

4.4. Odnos med količino dela (število ur dnevno) med dopustom in delovnim zadovoljstvom

Podatki, ki smo jih dobili, kažejo, da so naša predvidevanja, *zaposleni, ki delajo manj bodo (so) bolj zadovoljni*, nasprotna resnični sliki. S povečevanjem zadovoljstva narašča tudi število ur, ki jih posameznik nameni delu med dopustom. Kaže se jasena usmertev – najbolj so zadovoljni ljudje, ki delajo do ene ure. Pomemben je tudi podatek, da več kot 3 ure ne dela skoraj nihče oziroma dela zelo majhna skupina ljudi. Premajhna, da bi lahko tvorila samostojno skupino in bila obravnavana nadaljnjo obdelavo. Zato smo jih združili s skupino, ki pričakuje, da bo delala od 1 do treh ur. Podatki so sicer statistično pomembni, vendar je vidna šibka pozitivna povezava. Na primer, J. de Bloom (2012) navaja veliko podatkov o povezavi dopusta z delovnim zadovoljstvom in blagostanjem. Ni pa preverjala konkretne količine dela med dopustom, ampak se je osredotočila na učinke dopusta. Ne moremo sklepati, kako bi bilo, če bi denimo vključila tudi te podatke v svojo raziskavo. Medtem ko, zanimivo, Hollandova (2013) ugotavlja, da Američani v povprečju med vikendi in dopusti (dela prostimi dnevi) delajo 3,6 ur dnevno, bistveno več kot v Sloveniji (1,02 h dnevno). Navaja zanimiv podatek, in sicer, da se večina zaposlenih počuti neugodno, napeto, če delo, ko grejo na dopust, popolnoma prekinajo.

Podobne podatke navaja Žužek (2013): presenetljivo so najbolj zadovoljni delavci na svetu Nizozemci (80 odstotkov vprašanih), sledijo Američani (73 odstotkov). Podatki so zanimivi, ker v teh dveh državah nimajo vsi plačanega dopusta. V ZDA večina delavcev dela prosti dni sploh ne koristi. Po drugi strani je s svojo službo zadovoljnih le okoli 57 odstotkov Italijanov, čeprav imajo 20 plačanih dni dopusta in 11 dela prostih praznikov. Strokovnjaki omenjene študije glede na podatke sklepajo, da plačana letni dopust in regres, ki sta v nekaterih državah obvezna, nista zagotovilo za zadovoljstvo delavcev.

To se sklada z našimi ugotovitvami, ki so potrdile, da so bolj zadovoljni tisti, ki delajo in ne tisti, ki dela ne opravljajo. Razlaga bi bila lahko podobna. Ljudje s tem, ko na dopustu npr. pregledajo svoje mail zagotovijo notranji mir. To jim daje občutek, da imajo stvari pod nadzorom in da bodo, v primeru česa nujnega in pomembnega, pravočasno odreagirali in uspešno rešili situacijo. Temu

v prid priča podatek, da so ljudje, ki ne delajo nič najbolj nezadovoljni. Ne vemo, vendar bi bilo zanimivo ugotoviti, ali jim delo ni všeč in se mu zato ne posvečajo med dopustom ali so razlogi kje drugje.

4.5. Odnos med količino dela in delovno motivacijo

V raziskavi smo predpostavili, da so osebe, ki delajo več, bolj motivirane. Rezultati so skoraj popolnoma potrdili našo zadnjo hipotezo. To se ni izkazalo za statistično pomembno pri postavki identifikacijske regulacije, ki odraža zavestno vrednotenje vedenjskega cilja ali regulacije in sprejme vedenje kot osebno pomembno (npr. raje se učiti za izpit kot iti na zabavo s prijatelji). Identifikacija predstavlja pomemben pogled na procese transformiranja zunanjih regulacij v samoregulacijo. Ko se oseba identificira z njeno aktivnostjo ali vrednostjo, jo osebno potrdi (vsaj na zavestni ravni). Tako identifikacijo spremlja visoka stopnja zaznavne avtonomnosti. Identifikacija ima relativno notranjo zaznavo mesta vzročnosti. Vedenja, ki iz nje izhajajo, pa so dokaj avtonomna in samodoločena (npr. Ryan in Deci, 2000; Ryan in Deci, 2004). Kje je vzrok, da se povezava ni pokazala kot pomembna, je težko napovedati. Vsekakor ni zanemarljivo, da vprašalnik ni najbolje razmejil vseh šestih faktorjev. Amotivacija, zunanja regulacija in introjekcijska regulacija jasno nakazujejo svoje dimenzije, medtem ko kontinuumi, ki odražajo večjo mero notranje motivacije (identifikacijska, integrirana in notranja regulacija), nakazujejo eno skupno dimenzijo. Z zahtevno statistično obdelavo in s pomočjo rotacij smo faktorje ločili tako, da so odražali samostojne dimenzije. Morda je problem le v neprimernem in premalo zanesljivem vprašalniku. Tudi amotivacija se ni pokazala kot statistično pomembna.

Introjekcijska, integrirana in notranja regulacija so blago pozitivno povezane s količino dela in so vse statistično pomembne. To se povezuje z dejstvom, da velika večina posameznikov za svoje delo ni plačana. To pomeni, da si če imaš viško notranjo motivacijo, več delaš. Ne iščeš jih v zunanjih spodbudah in nagradah. Delno se to navezuje tudi na rezultate in ugotovitve prejšnje hipoteze kjer smo ugotovili, da bolj zadovoljni ljudje delajo več. Tako lahko opazimo, da ljudje, ki so bolj zadovoljni s svojim delom, delajo več in hkrati vidimo, da so razlogi v njih samih. Bodisi jih to delo izpopolnjuje, jim je v interes, užitek ali notranje zadovoljstvo ali pa jih pri tem podpirajo osebne vrednote.

4.6. Pomanjkljivosti raziskave, možnosti nadaljnjih raziskav in priporočila

Vsekakor obstajajo pri tem še številne možnosti in priložnosti za izboljšave in nadgradnje raziskave. Imeli smo velik reprezentativen vzorec, zato smo pričakovali, statistično pomembne rezultate, tudi pri zadnji hipotezi. Kot glavno pomanjkljivost vidim Vprašalnik zunanje in notranje delovne motivacije. Pokazalo se je, da določene lestvice kvarijo statistične kazalce. Zelo jasno se pokažejo trije faktorji, z bolj zahtevnimi statističnimi analizami jih sicer dobimo šest, vendar predvsem lestvica identifikacijske regulacije potrebuje izboljšavo posameznih vprašanj. Verjetno je to eden od glavnih razlogov, da pri zadnji hipotezi nismo dobili več statistično pomembnih odgovorov. Mislim, da bi bilo treba bolj ustrezno prevesti posamezne postavke.

Za naprej priporočam, da bi, namesto pričakovanega, merili realno stanje. Pričakovanja niso nujno realna. Lahko so bolj optimistična, kar ne pomeni, da ljudje dejansko delajo manj kot v lanskem letu. Če bi merili realno stanje, bi se, ne glede na pričakovanja, jasno pokazalo, ali delajo manj ali več. V raziskavo bi vključila tudi več demografskih podatkov, morda bi se pokazale še kakšne razlike. Mislim, da bi bilo zelo zanimivo pogledati tudi, ali ljudje v večjih podjetjih delajo več ali manj, kot tisti v manjših. Zanimivo bi bilo primerjati tudi, ali posamezniki z majhnimi otroki delajo manj, kot ostali.

Pri veliko vprašanjih so ljudje odgovarjali na Likartovi lestvici. Mislim, da bi bilo potrebno podati bolj objektivne kazalce. Malo za nekoga lahko pomeni bistveno manj, kot za nekoga drugega. Gre za subjektivno percepcijo, ki je močno odvisna od referenčne skupine, s katero se posameznik primerja.

Kot priložnost vidim tudi to, da bi se bolje raziskalo vzroke, zakaj ljudje bodisi delajo več bodisi manj. Pri tem se mi poraja vprašanje: ali so zunanje zahteve res take, da ljudje morajo delati med dopustom, saj jim tako ukažejo nadrejeni ali gre zgolj za osebno percepcijo – kaj posamezniki menijo, da se od njih pričakuje in v resnici ni nujno povsem realno. Lahko bi šlo za deloholizem. Ljudje mislijo, da so samo oni sposobni rešiti delovne naloge in raje delajo med dopustom, kot da delo zaupajo drugim. Mislijo, da so nepogrešljivi člen v tej verigi in če ne postorijo določenih malenkosti, celota enostavno ne more delovati. Mogoče gre zgolj za strah, če ne bodo ves čas v stiku, pred izgubo službe. Raziskava (Shimazu, Schaufeli, Taris, 2010) je pokazala, da so za deloholike značilne tri karakteristike, in sicer prva je, da veliko časa posvetijo delu (delajo tudi izven delovnega časa in med vikendi), njihovo delo je poglobljeno. Naslednja karakteristika je ta, da z delom ne želijo prenehati, njihove misli pa so ves čas, tudi ko ne delajo usmerjene na njihovo

delo (obsedenost z delom). Zadnji pa, da delajo več od tega, kar organizacija pričakuje od njih. To vsekakor je področje, ki ponuja še številne možnosti in priložnosti za raziskovanje. Odpira tudi še številna nova vprašanja. Menim pa tudi, da ponuja številne odgovore.

Eno od priložnosti, za nadaljnje raziskovanje, vidim tudi v raziskovanju percepcije ločnice med delom in prostim časom. Omenili smo že, da nam moderne tehnologije omogočajo neprestano spremljanje in sledenje, tudi službenim mailom. V svetu se že pojavljajo korporacije, kjer imajo zaposleni službene telefone in računalnike, ki jih morajo po končanem osem urnem delovniku pustiti v pisarnah. Na drugi strani pa imamo tudi koorporacije, ki delo in prosti čas združujejo, eno se prepleta z drugim. Ni več pomembno od kod delaš, dosegljiv si povsod, hitro se lahko odzoveš, če je to potrebno. Druga plat pa je ta, da nikoli nisi povsem odmaknjen od dela. Primerjava med tema skupinama bi bila zelo zanimiva. Mislím, da bi ponudila številne zanimive in koristne odgovore, ter podala smernice za naprej. Morda bi odgovorila na vprašanje, katera od smeri je bolj »prava«. »Prava« v smislu posameznikovega psihičnega blagostanja in zdravja, ter splošnega zadovoljstva, in pa seveda tudi produktivnosti.

5. Sklepi

Od zaposlenih pričakujejo, da bodo med letošnjim dopustom delali manj, kot so med lanskim. Glede na spol je prišlo do razlik, in sicer so ženske med dopustom delale manj kot moški, ne glede na izobrazbo in položaj.

Rezultati so prav tako pokazali, da zaposleni na višjih delovnih pozicijah (vodilni) med dopustom namenijo več časa za opravljanje z delom povezanih obveznosti in aktivnosti kot tisti na nevodilnih delovnih pozicijah.

Pokazalo se je tudi, da zaposleni, ki med dopustom namenijo več časa za delovne obveznosti, niso manj zadovoljni. Nakazuje se celo trend, da so bolj zadovoljni tisti, ki delajo več. Slednjega statistično nismo potrdili in dokazali.

Kar se tiče delovne motivacije, se je pokazalo, da so zaposleni z višjimi vrednostmi na podlestvicah vprašalnika *Notranje in zunanje delovne motivacije: notranja motivacija, integrirana regulacija in introjekcijska regulacija* bolj motivirani. Vse tri omenjene lestvice so povezane z notranjimi vzgibi motivacije. Pokazala se je tudi pomembna povezava z zunanjo regulacijo, le da tu v obratni smeri. Pri amotivaciji in identifikacijski regulaciji pa nismo dobili oprijemljivih statističnih podatkov.

Doprinos k praksi

V diplomski nalogi smo pokazali, da ljudje med dopustom delajo, ne glede na trend pričakovanega upadanja, ki se je pokazal. Pri tem se je potrebno zavedati, da ta trend ni nujno realen, saj nismo preverili, ali so posamezniki res delali manj, kot so pričakovali. Posamezniki določen del časa na dopustu namenijo delu, nekateri več, drugi manj. Pomembno je, da se zavedamo, da tradicionalni delovni čas in oblike dela že nekaj časa izginjajo. To je prva raziskava v slovenskem prostoru, ki raziskuje količino dela v času dopustov, zato menim, da predstavlja pomemben doprinos. Naredili smo primerjavo z drugimi državami, svetom in tako Slovenijo lahko primerjamo z ostalimi. Zanimivo je, da se pri nas kažejo obrnjeni trendi. To odpira tudi novo priložnost za nadaljnje raziskovanje, kje tičijo razlogi. S to raziskavo smo opozorili na pomembno temo, o kateri se pri nas še ni veliko govorilo, še manj pa raziskovalo. Menim, da je to odlično izhodišče za nadaljnje raziskave, iz katerih bi lahko potegnili zanimive smernice, tako za delodajalce, kot tudi za zaposlene. Delodajalci bi tako lahko skupaj z zaposlenimi določili pravo ločnico med delom in

prostim časom, oziroma kako oboje združiti. Nakazuje se trend, čeprav ni bil statistično pomemben, da so celo bolj zadovoljni zaposleni, ki med dopustom delajo več, kot tisti, ki ne delajo. Podobno je bilo pri motivaciji. Več delajo notranje motivirane osebe. Menim, da so to zgolj osnovna izhodišča, iz katerih še ne moremo vleči trdnih zaključkov, saj razlogi za te ugotovitve niso znani. Sodobne tehnologije nam omogočajo odzivnost tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Mislim, da bi bilo potrebno iskati možnosti, kako si z njimi delo čim bolj olajšati. Obenem pa menim in se strinjam z J. de Bloomovo (2012), da je za naše psihično blagostanje in zdravje pomembno, da znamo poiskati čas samo zase in za trenutek pozabiti na delo in z njim povezane obveznosti. Menim, da so za organizacije najboljši in najbolj učinkoviti spočiti, motivirani in zadovoljni posamezniki. Poleg vseh drugih dejavnikov menim, da je pomembno, da ne pozabljamo tudi na počitek, prostoročne dejavnosti in posameznikom pomembne osebe. To pa sovpada z dopustom in prostim časom.

Priporočila zaposlenim

Glede na vse raziskave, znane podatke in rezultate naše študije delovno aktivnim posameznikom priporočam:

1. Počitek, prosti čas in dopust so pomembni viri, iz katerih črpamo v stresnih situacijah. Pri tem ne gre samo za obdobje brez dela, ampak tudi za ukvarjanje s hobiji in prostoročnimi dejavnostmi, ki jih imamo radi, druženje z nam ljubimi osebami, vse to je zaključena celota. Važno je, da te vire sproti ohranjamo in negujemo, saj to lahko obvaruje naše psihično blagostanje in tudi zdravje, ter nas dela zadovoljne na dolgi rok. Če bomo spočiti in zdravi, bomo pridobili mi in organizacije, katere del smo.
2. Vsako delovno mesto ima svoje zahteve in od nas zahteva določeno stopnjo odgovornosti. Vsak posameznik mora pri sebi pogledati, kaj pomeni naša odsotnost. Občutek nepogrešljivosti je včasih nekoliko precenjen. Zdi se mi pomembno, da delamo zavzeto in produktivno, ob enem pa se moramo zavedati, da če želimo to početi dolgoročno, potrebujemo tudi počitek. V naprej lahko načrtujemo obveznosti, neodložljive ali tekoče lahko razdelimo med sodelavce, nujne in pomembne opravimo preden odidemo na dopust, določiti pa moramo tudi tiste, ki lahko nekoliko počakajo.
3. Dobra komunikacija in timsko delo se mi zdita v organizacijah zelo pomembna tako za vodje kot tudi za ostale zaposlene. Naloge se lahko ustrezno razdelijo. Tudi če kdo kdaj izostane ali gre na dopust, lahko ostali člani tima prevzamejo določene obveznosti, da delo teče nemoteno naprej. Menim, da je pri tem potrebno zavedati, da vsak zaposleni nosi del odgovornosti za to.

4. Vsak posameznik sam nosi velik del odgovornosti, da ostaja v dobri psihofizični kondiciji. Nikoli niso za vse krivi zunanji dejavniki in vplivi. Menim, da je pomembno, da si znamo prisluhniti in prepoznati znake stresa. Sami lahko naredimo največ, da se na ustrezen način zaščitimo (počitek, športna aktivnost, druženje s prijatelji, spustitvene tehnike ipd.).
5. Kljub vsemu naštetemu se je pokazalo, da so bolj zadovoljni tisti, ki med dopustom delajo, kot tisti ki ne. Pomembno je, da si znamo stvari olajšati in obrniti v naš prid. Tehnologije nam dandanes močno olajšajo sledenje in odzivanje. Če smo zaradi tega, ker preberemo službene maile, bolj mirni in zadovoljni in nam to vzame malo časa, menim, da to ni problematično.
6. Meja med delom in prostim časom je ponekod vse bolj zabrisana in fleksibilna. Pomembno se mi zdi, da znamo najti pot, ki je nam najbolj ustrezna in najlažja. Osredotočimo se na rezultate in na stvari, ki jih moramo opraviti, razvrstimo jih po pomembnosti. Pomembno je, da se zavedamo svojih sposobnosti in časovnih omejitev, da si ne naložimo preveč dela.

6. Viri

- Åkerstedt, T. (2006). Psychosocial stress and impaired sleep. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32 (2), 493–501.
- Åkerstedt, T., Kecklund, G., Alfredsson, L. in Selen, J. (2007). Predicting long term sickness absence from sleep and fatigue. *European Sleep Research Society*, 16 (4), 341–345.
- Avsec, A. (2015). Optimalno psihično blagostanje. Pridobljeno 7.1.2015 s <http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Blagostanje.pdf>
- Baard, P. P. (2004). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and non-profit settings. V Deci, E. L. in Ryan, R. M.. *Handbook of self-determination research*. Rochester (New York): The University of Rochester Press.
- Babnik, B. (2012). *Motiviranje in nedenarno nagrajevanje na primeru podjetja Trim d.d.* Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Baumeister, R., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497–529.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Belkic, K., Landbergis, P.A, Schnall, P.L. in Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30 (2), 85–128.
- Berdavs, A., (2008). *Delo in prosti čas v ZDA in Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Brief, A. P. in Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53 (1), 279–307.
- Brosschot, J.F., Van Dijk, E. in Thayer, J.F. (2007). Daily worry is related to low heart rate variability during waking and the subsequent nocturnal sleep period. *International Journal of Psychophysiology*, 63 (1), 39–47.

- De Bloom, J. (2012). *How do vacations affect workers' health and well-being? Vacation (after) effects and the role of vacation activities and experiences*. Oisterwijk: Uitgeverij BOXPress.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. in Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a Former Eastern Bloc country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), 930–942.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19 (2), 109–134.
- Ezoe, S. in Morimoto, K. (1994). Behavioral lifestyle and mental health status of Japanese factory workers. *Preventive Medicine*, 28, 98–105.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The Broaden- and –Build Theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218–226.
- Fritz, C. in Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187–99.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331–362.
- Gagné, M. in Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian psychology*, 49 (3), 225–232.
- Geurts, S.A.E. in Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32 (6), 482–492.
- Gump, B.B. in Matthews, K.A. (2000). Are vacations good for your health? The 9-year mortality experience after the multiple risk factor intervention trial. *Psychosomatic Medicine*, 62 (5), 608–612.

- Harter, S. (1983). Developmental perspectives on the self-system. In E.M. Hetherington (Ed.), *Handbook of Child Psychology: Socialization, Personality and Social Development*, 4, 275-386
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661-669.
- Hjortskov, N., Rissen, D., Blangsted, A.K., Fallentin, N., Lundberg, U. in Sogaard, K. (2004). The effect of mental stress on heart rate variability and blood pressure during computer work. *European Journal of Applied Physiology*, 92 (1), 84-89.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Holland, K. (2013). *When vication is not vication? 61% of the time*. Pridobljeno 1.2.2015, s <http://www.today.com/money/when-vacation-not-vacation-61-time-6C10719810>
- Jacob, F. (1973). *The logic of life: A history of heredity*. New York: Pantheon.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. in Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Judge, T. A., Bono, J. E. in Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.
- Judge, T. A. in Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. in Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 257-268.
- Judge, T. A., Heller, D. in Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-541.
- Koestner, R. in Losier, G. F. (2004). Distinguishing: Three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification and intrinsic motivation. V Deci, E. L. in Ryan,

- R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester (New York): The University of Rochester Press.
- Krnjak, J. (2010). *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Krayer, K.J. in Westbrook, L. (1986). The relationship between communication load and job satisfaction. *World Communication*, 15 (1), 85–99.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31 (1), 39–56.
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2007). Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. *Personal Psychology*, 61 (2), 447–450.
- Lipičnik, B. (1998). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih.. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Locke, E. A. (1976). The case against legislating the quality of work life. *The Personnel Administrator*, 21 (4), 19–21.
- Margerison, C., in McCann, D. (1995). Are man and women different at work? *MCB University Press*, 44 (5), str. 15.
- Marjanovč Umek, L. in Zupančič, M., (2004) *Razvojna psihologija*. Ljubljana: Založba Rokus.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. in Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Research of Psychology*, 52 (1), 397–422.
- McEwen, B.S. (1998). Stress, adaptation, and disease: allostasis and alostatic load. *Annals New York Academy of Science*, 840 (6), 33–44.
- Meijman, T. F., in Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. V P. J. D. Drenth, H. Thierry in C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology (2nd edition)*. *Work psychology*, 2 (1), 5–33.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. in Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991–1007.
- Mihelič, R. (2006). *Managment človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihelič in Partner.

- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model upodabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Mommersteeg, P.M.C. (2006). *The psychophysiology of burnout*. Enschede: Gildeprint Drukkerijen B.V.
- More Americans Working Through Their Vacation Time* (2013). ZDA: TeamViewer. Pridobljeno 12.10.2014, s http://www.huffingtonpost.com/2013/07/18/more-americans-working-th_n_3612625.html.
- Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284.
- Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) (2015)
- O'Neil, D. A., in Bilimorin, D. (2005): Women's career development phases. *Career Development International*, 10 (3), 168–189.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. in Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Parker, S. K., Wall, T. D. in Cordery J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 413–440.
- Parrott, W. G. in Sabini, J. (1990). Mood and memory under natural conditions: evidence for mood incongruent recall. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (2), 321–336.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). The affective and cognitive context of self-reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28 (1), 1–20.
- Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior (2nd edition)*. New York: Psychology Press.
- Pšeničny, A., (2011). *Najbolj pogosto izgorevajo deloholiki*. Pridobljeno 17.2.2015, s http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/09_11IzgorelostMenedzerjevFinanceZdravMenedzer.pdf .
- Rednak, A., (2006). *Evrometer: Ženske delajo več kot moški*. Pridobljeno 28.2.2015 s <http://www.finance.si/170540/Evrometer-%C5%BDenske-delajo-ve%C4%8D-kot-mo%C5%A1ki> .
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63 (3), 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1989). Bridging the research traditions of task/ego involvement and intrinsic/extrinsic motivation: A commentary on Butler (1987). *Journal of Educational Psychology*, 81 (2), 265–268.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2004). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. V Deci, E. L. in Ryan, R. M. *Handbook of self-determination research*. Rochester (New York): The University of Rochester Press.
- Schnall, P.L., Schwartz, J.E., Landsbergis, P.A., Warren, K. in Pickering, T.G. (1998). A longitudinal study of job strain and ambulatory blood pressure: results from a three-year follow-up. *Psychosomatic Medicine*, 60 (6), 697–706.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
- Senčur Peček, D. (2008). *Vodilni delavci in sodelovanje pri upravljanju*. Pridobljeno 17.2.2015, s www.delavska-participacija.com/priloge/ID080817.doc
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2010). How does workaholism Affect Worker Health and performance? The mediating role of coping. *International Society of Behavioral Medicine*, 17 (2), 154–160.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Sluiter, J.K., Frings-Dresen, M.H.W. in Meijman, T.F. (2000). Reactivity and recovery from different types of work measured by catecholamines and cortisol. A systematic literature overview. *Occupational Environmental Medicine*, 57 (1), 298–315.

Meijman, T.F. (2000). Reactivity and recovery from different types of work measured by catecholamines and cortisol. A systematic literature overview. *Occupational Environmental Medicine*, 57 (5), 298–315.

http://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih, 3.2.1015

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian journal of behavioral science*, 41 (4), 213–226.

Trnovec, R. (2015). Meje med delovnim in zasebnim časom izginjajo. LinkedIn Pridobljeno 11.02.2015 s - <https://www.linkedin.com/pulse/meje-med-delovnim-zasebnim-%C4%8Dasom-izginjajo-robert-trnovec?trk=hp-feed-article-title>

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

Vallerand, R. J. in Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599–620.

Van Hooff, M.L.M., Geurts, S.A.E., Kompier, M.A.J. in Taris, T.W. (2007). Workdays, in-between workdays, and the weekend: A diary study on effort and recovery. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80 (7), 599–613.

Vacation. (2011). Merriam-Webster.com. Britannica Company. Retrieved October 31, 2011, From <http://www.merriam-webster.com/dictionary/vacation>.

Vrijkotte, T.G.M., van Doornen, L.J.P. in de Geus, E.J.C. (2000). Effects of work stress on ambulatory blood pressure, heart rate and heart rate variability. *Hypertension*, 35 (4), 880–886.

World Tourism Organization. (1995). UNWTO technical manual: collection of tourism expenditure statistics. Pridobljeno 12.01.2015 iz <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Žužek, A. (2013). Koliko dela prostih dni imamo v Sloveniji v primerjavi z drugimi državami.
Siol Planet.net. Pridobljeno 11.2.2015 s
http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/08/prosti_dnevi.aspx

3. Priloge

Anketni vprašalnik o povezavi med delom in dopustom

1. Kako pogosto ste med LANSKIM dopustom delali?*RequiredOznačite en odgovor. Spodnje številke pomenijo: 1 - nič, 2- malo, 3- občasno, 4 - pogosto, 5- vedno

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

2. Koliko nameravate delati med LETOŠNJIM dopustom?*RequiredOznačite en odgovor. Spodnje številke pomenijo: 1 - nič, 2- malo, 3- občasno, 4 - pogosto, 5- vedno

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

3. Katere z delom povezane naloge opravljate med dopustom?*RequiredOznačite vse aktivnosti, ki jih opravljate.

- ☐ 1. Branje z delom povezanih mailov.
- ☐ 2. Sprejemanje z delom povezanih klicev.
- ☐ 3. Odgovarjanje na SMS-je povezane z delom.
- ☐ 4. Sestanki.
- ☐ 5. Opravljanje določenih nalog za šefa, sodelavca ali stranko.
- ☐ 6. Dokončate z delom povezane dokumente, kj jih niste utegnili pred dopustom in vplivajo samo na vaše delo.
- ☐ 7. Sploh ne delam
- ☐ Other:

4. Katere naprave uporabljate za delo na dopustu?*RequiredIzberite en ali več odgovorov.

- ☐ 1. pametni telefon
- ☐ 2. tablico
- ☐ 3. prenosni računalnik
- ☐ 4. namizni računalnik
- ☐ 5. ne uporabljam naprav
- ☐ Other:

5. Koliko ur dnevno namenite delu med dopustom?*RequiredIzberite en odgovor.

- ☐ nič
- ☐ do 1 ure
- ☐ 1 - 3 ure
- ☐ 3 - 6 ur
- ☐ 6 - 8 ur
- ☐ več kot 8 ur

6. Ali vam podjetje dodatno plača, če med dopustom delate?*RequiredIzberite en odgovor.

- ☐ da
- ☐ ne

7. Če je bil vaš odgovor "da", v kakšni obliki?Napišite odgovor v spodnje polje.

8. V kolikšni meri službene obveznosti med dopustom vplivajo na izbiro lokacije dopusta? *Required Označite en odgovor.

- ☐ 1 - nič
- ☐ 2 - malo
- ☐ 3 - občasno
- ☐ 4 - pogosto
- ☐ 5 - vedno