

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Obogatitev dela

Avtor: Matic Matjašič
Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2020

1. Uvodna predstavitev metode

Delno osnovano na Maslowi teoriji potreb, so raziskovalci predpostavili, da dela, ki zadovoljujejo potrebe višjega reda (po pripadnosti, dosežkih in samoaktualizaciji) delujejo motivirajoče. Taka dela naj bi bila bolj »obogatena« kot tista, ki zgolj predstavljajo način za služenje denarja (Conte in Landy, 2019).

Obogatitev dela se danes nanaša na metodo, ki skuša oblikovati delo na način, da samo opravljanje tega dela deluje motivirajoče. S to metodo obogatimo delo preko nalog, ki predstavljajo zaposlenemu izziv, hkrati pa mu nalagajo večjo odgovornost in večjo kontrolo nad tem kako izvajati svoje delo (Lunenburg, 2011). Metoda izvira iz dela Fredericka Herzberga in njegove dvofaktorske teorije motivacije (Herzberg, 1968). Hackman in Oldham pa sta Herzbergovo idejo obogatitve dela popeljala še korak dlje in tako je nastal model obogatitve dela (»The job characteristics model«). Njun model predpostavlja, da je možno obogatiti delo na način, da ne predstavlja zgolj zadovoljstva, pač pa daje tudi občutek, da je delo smiselno in vredno. Bolj natančno opišeta 5 značilnosti dela, ki pomagajo ustvariti tri kritična psihološka stanja, ki posledično vodijo v več osebnih in tudi delovnih dosežkov (Oldham idr., 1976). Torej delo lahko obogatimo preko 5 značilnosti dela:

1. Raznolikost potrebnih spretnosti: delo vključuje raznolike naloge in zahteva uporabo različnih spretnosti, kompetenc in talentov, kar posledično vodi v občutek izziva, razbija monotonost in spodbuja občutek kompetentnosti. Primer je administrator, ki mora opravljati raznolike naloge od sestavljanja urnika, delanja rezervacij, raziskovati, pisati poročila, do sprejemanja strank.
2. Identitete/zaokroženost naloge: delo, ki ga opravlja zaposleni, predstavlja celoto (je samozadostno) in ima jasen začetek, sredino in konec ter se sama naloga zdi smiselna in vidna v podjetju.
3. Pomembnosti naloge: mera do katere delo vpliva na življenja drugih ljudi oziroma organizacijo.
4. Avtonomije: mera svobode do katere lahko sam načrtuješ in izbiraš na kakšen način boš opravljal delo. To je ključna značilnost za razvoj občutka odgovornosti.
5. Povratne informacije: mera do katere ima zaposleni sprotno informacijo o tem kako učinkovit je pri svojem delu. Pri tem je bolje, da informacija prihaja od dela samega in ne od nadrejenega.

Prve tri značilnosti skupaj prispevajo k zaznanemu smislu/pomenu dela, avtonomija vodi k občutku odgovornosti, povratna informacija pa k znanju, ki prispeva k večji učinkovitosti. Ta tri psihološka stanja pa vodijo k večji notranji motivaciji, občutku rasti, zadovoljstvu z delom in delovni učinkovitosti (Oldham idr., 1976). Pomen se nanaša na stopnjo do katere zaposleni zaznava, da je njegovo delo pomembno in vredno njegovega časa. Ta občutek je visok, ko zaposleni čuti globoko povezavo z delom ali pa meni, da je delo ključnega pomena za organizacijo. Še posebej se to nanaša na naloge, ki so pomembne in kompleksne v nasprotju s tistimi, ki so monotone in nepomembne (Drewery, 2019). Npr. vključenost v organizacijsko odločanje, lahko ustvari občutek pomembnosti. Odgovornost se nanaša na stopnjo do katere se zaposleni počuti odgovornega za svoje delo in zaznava občutek lastništva nad nalogami. Ta občutek lahko povečuje avtonomija pri odločanju kako izvajati naloge brez da bi se moral posvetovati z nadrejenimi (Drewery, 2019). Znanje pa se nanaša na stopnjo do katere zaposleni razume ali deluje na ustreznem nivoju. Znanje je visoko, ko zaposleni razume kaj mora početi in kako to početi dobro (Drewery, 2019).

Hackman in Oldham sta razvila tudi vprašalnik Job Diagnostic Survey, s katerim lahko ocenimo motivacijski potencial posameznega delovnega mesta (Oldham idr., 1976). Zavedati se moramo, da vsi zaposleni ne preferirajo dela, ki je nasičeno s temi petimi značilnostmi. Preden se lotimo obogatitve dela, moramo upoštevati tri značilnosti, ki delujejo kot moderatorji odnosa med obogatitvijo dela in pozitivnimi rezultati.

To so znanje in sposobnosti, potreba po rasti in zadovoljstvo z okoljem dela (higieniki po Herzbergu), (Oldham idr., 1976). To pomeni, da bo obogatitev dela obrodila sadove, če bodo znanje in sposobnosti zaposlenega ustrezale novih zahtevam, v nasprotnem primeru pa bi lahko vodilo v frustracijo, stres in nezadovoljstvo. Zaposleni mora imeti tudi potrebo po rasti, kar pomeni, da se želi učiti, samousmerjati in stremiti k dosežkom. Ti se odzovejo pozitivno na obogateno delo, doživljajo več zadovoljstva, so visoko motivirani, manj odsotni in je njihovo delo bolj kvalitetno (Oldham idr., 1976). Hkrati je dobro, če so zaposleni zadovoljni oziroma vsaj ne zelo nezadovoljni s kontekstom dela (higieniki) kot so plača, nadzor, odnosi in delovni pogoji (Lunenberg, 2011).

2. Zgodovinski pregled razvoja

Frederick Irving Herzberg je bil ameriški psiholog in eden izmed najbolj vplivnih imen v poslovnem menedžmentu. Članek »One More Time, How Do You Motivate Employees?« iz leta 1968 se je prodal v 1,2 milijonih izvodih v prvih devetih letih in je bil tudi najbolj bran članek revije Harvard Business Review. V tem članku tudi vpelje pojem Job Enrichment (v nadaljevanju Obogatitev Dela).

Herzberg v svojem članku navaja načine motiviranja zaposlenih, ki so bili popularni v tistem času (Herzberg, 1968). Piše o tem, da se zaposlene skuša motivirati negativno (fizično ali psihološko kaznovanje) ali pozitivno (nagrajevanje). Pri prvem primeru je vsem jasno, da zaposleni ni motiviran, za drugi primer pa ljudje rečejo, da je zaposleni motiviran. Herzberg ponazori obe vrsti na primeru svojega psa: ko je bil manjši in je Herzberg hotel da se premakne, ga je brcnil v zadnjico (nežno upam), ko pa je bil starejši pa mu je ponudil priboljšek (nagrajevanje). Vendar Herzberg pravi, da je bil tudi v drugem primeru motiviran on in ne pes, pes se je zgolj premaknil. Herzberg pravi, da zaposlenemu lahko napolniš baterijo (nagradiš) in se bo premaknil in ko se sprazni, mu znova napolniš energijo, ampak do prave motivacije bo prišlo šele, ko bo imel zaposleni svoj lasten generator. V podjetjih so s tem namenom začeli z vpeljevanjem tehnik, ki bi vgradile ta generator (notranjo motivacijo): od zmanjševanja časa na delu, višanja plač, do vpeljevanja ugodnosti kot je zdravstveno zavarovanje itd. Vse to je dvignilo motivacijo le za kratek čas, vendar so vse te ugodnosti kmalu postale pravice in vse drugo se je označilo za izkoriščanje zaposlenih. Ko je industrija spoznala to nenasitno lakoto zaposlenih, je začela poslušati vedenjske znanstvenike, ki so jim v duhu humanistične tradicije očitali da ne znajo ravnati z ljudmi. Tako je sledilo 30 let treninga odnosov, vendar je vprašanje motivacije še vedno ostalo odprto. Z realizacijo, da udobje ter ekonomski in medosebni dejavniki prispevajo k le začasni motivaciji, so prišli do zaključka, da težava ni v tem kaj menedžment dela za zaposlene, ampak v tem, da zaposleni ne cenijo tega. Tako se je pojavilo novo področje: komunikacija, vendar tudi to ni vodilo v motivacijo. Iz tega se je rodil nov zaključek in sicer, da morda menedžment ne sliši kaj zares govorijo zaposleni, iz česar se je pojavilo področje dvosmerne komunikacije. To je zajemalo merjenje morale, skupinsko participacijo, obojestransko poslušanje med vodstvom in zaposlenimi, vendar nič od tega ni vodilo v večje izboljšanje motivacije. Herzberg na tem mestu vpelje svojo teorijo, ki jo je sam preveril na vzorcu inženirjev in računovodij (navaja tudi 16 drugih raziskav), kjer ugotavlja, da delovno zadovoljstvo in delovno nezadovoljstvo nista nasprotna pola istega kontinuuma (Herzberg, 1968). Tako faktorji, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo niso isti kot ti, ki vplivajo na delovno nezadovoljstvo. Prve imenuje motivatorji, druge pa higieniki. Higieniki so vezani na našo živalsko naravo oziroma z drugimi besedami na naše osnovne potrebe, ki si jih delimo z živalskim svetom (npr. izogibanje bolečini, hrana). Higieniki kot je plača, so tako pogoj za zadovoljevanje teh osnovnih potreb. Imamo pa ljudje tudi višje potrebe, ki so lastne samo naši vrsti in sicer gre za doseganje rasti. Dražljaj za doseganje rasti so delovne naloge oziroma vsebina dela (job content). Medtem ko so vedenja povezana z izogibanjem bolečini vezana na okolje (job environment). V skladu s to teorijo Herzberg vpelje

pojem obogatiti delo in sicer z manipulacijo motivatorjev. Starejši pojem je job enlargement, ki pa ponazarja pretekle neuspehe, saj je naredil delo le strukturalno večjo, ni pa omogočal priložnosti za rast (Herzberg, 1968). Njegovo teorijo sta razširila Hackman in Oldham in tako je nastal model obogatitve dela, ki še danes predstavlja osnovo teorijo v ozadju te metode (Oldham idr., 1976).

3. Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Raziskave so bile izvedene v številnih raznolikih delovnih okoljih od bank, zavarovalnic, zobozdravniških ordinacij, telefonskih podjetij, socialnih zavodov, proizvodnih podjetij do vladnih agencij. Te raziskave kažejo na odnos med obogatitvijo dela in delovnim zadovoljstvom, motivacijo in tudi nižjim absentizmom (Blanz, 2017; Nicholas, 1982; Yang in Lee, 2009). Raziskava na 734 socialnih delavcih je potrdila učinkovitost modela (vseh petih značilnosti dela in tudi treh psiholoških stanj) na zadovoljstvo zaposlenih tudi v okolju socialnega dela (Blanz, 2017). V prostovoljskih organizacijah pa naj bi obogatitev dela vplivala na avtonomno motivacijo, zadovoljstvo in delovno učinkovitost (Millette in Gagne, 2008).

Povezava med obogatitvijo dela in fluktuacijo pa je v literaturi manj konsistentna. Pri metaanalizi 16 študij, jih je 7 od teh dokazalo pozitiven vpliv obogatitve dela na zmanjšanje odhodov, preostale pa ne (Nicholas, 1982). Raziskava na 302 javnih uslužbencih nakazuje, da obogatitev dela zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih preko zadovoljstva, ki je najverjetneje največji napovednik fluktuacije (Yang in Lee, 2009). Obogatitev dela preko organizacijske pripadnosti in delovne vključenosti (work engagement) povečuje tudi namero za vrnitev sezonskih delavcev (npr. študentov med poletnimi deli) (Drewery, 2019).

Nekonsistentna v literaturi pa je tudi povezava med obogatitvijo dela in delovno učinkovitostjo. To še posebej velja za kvantiteto, medtem ko se kvaliteta dela po obogatitvi dela izboljša, če so zadovoljene nižje potrebe oz. higieniki po Herzbergu (Oldham idr., 1976). V raziskavi povezanosti obogatitve dela in delovne učinkovitosti medicinskih sester, ni bila statistično značilna niti ena povezava med značilnostmi obogatitve dela in delovno učinkovitostjo (Asl idr., 2015). Po drugi strani pa so bile značilnosti obogatitve dela korelirane z delovno učinkovitostjo v prostovoljskih organizacijah (Millette in Gagne, 2008). Starejša metaanaliza preko 30 študij o intervencijah obogatitve dela kaže, da je bilo uspehov ravno toliko kot neuspehov pri dvigu produktivnosti (Kopelman, 1985).

Nekonsistentnost je lahko posledica mediatorskih dejavnikov kot je potreba po rasti. Od zaposlenega z nizko potrebo po rasti ne moremo pričakovati da bo delal bolje, ko mu bomo naložili dodatne naloge in večjo odgovornost. Pri preprostejših delih pa ima pomembnost naloge pozitiven učinek na delovno učinkovitost (Grant, 2008: v Lunenburg, 2011).

V raziskavi so ugotovili, da povezava med obogatitvijo dela in delovno učinkovitostjo postaja močnejša z leti (Kooij idr., 2013). Starejši zaposleni naj bi bili bolj motivirani z notranjimi motivi kot je npr. pomoč drugim, zato lahko bolj cenijo obogatena dela kot je možnost biti mentor, svetovalec ali specializiran tehnični ekspert. Ker ima obogatitev dela močnejši vpliv z leti na delovno učinkovitost, povezava z blagostanjem pa ostaja enaka, je priporočeno, da se oblikuje delo zaposlenih na način, da jim predstavlja izziv in morajo uporabiti vse svoje znanje, spretnosti in trening (Kooij idr., 2013).

Metoda je primerna tudi za obogatitev izobraževanja (raziskava na 217 študentih psihologije), pri čemer je pomembnost naloge najmočnejši napovednik pozitivnih izidov (motivacija, zadovoljstvo, učinkovitost, absentizem, zanimanje in želja po opustitvi študija), (Bloom idr., 2000). Pomembnost naloge naj bi najmočnejše vplivala na občutek smiselnosti, ki je kritično psihološko stanje za doseg pozitivnih učinkov

glede na model Hackmana in Oldhama (Oldham idr., 1976). Pomembnost naloge pomeni kako lahko uporabim znanje, da bo pomagalo drugim. To učitelj lahko dosega preko poudarjanja aplikativne vrednosti snovi, poudarjanja negativnih posledic ob napačni uporabi znanja (npr. škoditi drugim), poudarjanja širšega konteksta preko integracij različnih tem. Študentje lahko sami iščejo možne aplikacije snovi, se lotevajo projektov iz prakse, opazujejo druge pri uporabi znanja itd. Tudi ostale značilnosti modela Hackmana in Oldhama so bile pomemben napovednik, z izjemo identitete naloge (Bloom idr., 2000). Možna razlaga je, da moramo za dosego identitete naloge izpostaviti individualne prispevke, kar lahko povzroči negativne reakcije študentov (npr. anksioznost). Za razliko od starejših ugotovitev, da potreba po rasti mediira odnos med obogatitvijo dela in pozitivnimi učinki (Oldham idr., 1976), pri študentih tega vpliva ni bilo (Bloom idr., 2000). Pri tem je potrebno poudariti, da so imeli vsi študentje visoko potrebo po rasti. Zdi se, da četudi potreba po rasti in sama želja po obogatitvi dela na dolgi rok okrepi željo po obogatitvi dela tudi pri zaposlenih, ki si prvotno tega niso želeli (Kopelman, 1985).

Hackman in Oldham sta predpostavila naslednjo enačbo za izračun motivacijskega potenciala dela: $(V+I+S)/3 \times A \times F$. Ta enačba nakazuje, da če želimo, da je delo motivirajoče, mora nujno omogočati avtonomijo (A), povratno informacijo (F) in vsaj eno izmed treh značilnosti v oklepaju, v nasprotnem primeru je motivacijski potencial enak 0. Vendar pa kasnejše raziskave kažejo bolj v smeri aditivnega oz. komplementarnega odnosa posameznih značilnosti $(V+I+S+A+F)$, kar pomeni, da če tudi delo ne omogoča npr. avtonomije ali povratne informacije, lahko ostale značilnosti še vedno pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo (Bloom idr., 2000).

4.1 Namen

Metoda je v teoriji namenjena za vsa delovna mesta, kjer ugotovimo, da so problemi z delovnim zadovoljstvom ali notranjo motivacijo ali predanostjo ali kvaliteto dela. Nato je potrebno preveriti ali imajo delovna mesta nezadostni motivacijski potencial (običajno z vprašalnikom JDS). Za uspeh je potrebna še analiza katera izmed petih značilnosti dela potrebuje izboljšanje. Če se nanašam na vse vire, ki sem jih citiral v tej nalogi, nisem odkril področja, kjer metoda ne bi imela potenciala za biti uspešna (uspešnost je bolj odvisna od ustreznosti vsake posamične implementacije te metode).

S to metodo želimo narediti delo bolj zadovoljivo za zaposlenega in posledično vplivati na njegovo motivacijo in produktivnost ter zmanjšati absentizem in fluktuacijo.

Uporabimo tudi, ko ne želimo ali ne moremo več izboljševati higienikov oziroma nagrade postajajo predrage. S to metodo namreč lahko dosežemo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih brez da bi morali povečati plačo ali nagrajevati zaposlene z zunanjimi nagradami. Vendar pri tem zaposleni ne smejo biti preveč nezadovoljni s higieniki (plačo, odnosi, napredovanjem itd.).

Potrebno je tudi razmisliti kako draga bi bila obogatitev dela, saj se v nekaterih primerih ne izplača. Npr. če bi morali za obogatitev dela vložiti preveč financ, zato da bi spremenili proizvodnji obrat, nakupili novo opremo, saj stara ne omogoča spreminjanja delovnih nalog itd.

4.2 Ciljna populacija

Metoda je v teoriji namenjena za vsa delovna mesta oziroma vse zaposlene, pri katerih ugotovimo, da so problemi delovnim zadovoljstvom ali notranjo motivacijo ali predanostjo ali kvaliteto dela.

Metoda je primerna za vse starosti, tudi za starejšo populacijo pri kateri naj bi imela metoda močnejši učinek na delovno učinkovitost (Kooij idr., 2013). Metodo se da uporabiti tako za študente za obogatitev izobraževanja (Bloom idr., 2000), kot tudi za prostovoljce, kjer lahko s to metodo izboljšamo motivacijo in delovno učinkovitost (Millette in Gagne, 2008).

Hackman in Oldham sta predpostavila, da bi moral imeti zaposleni močno potrebo po rasti, da bi bila metoda učinkovita. Fein (1974) izpostavlja, da je metoda manj primerna za modre ovratnike (blue collar workers), saj so njihova primarna skrb plača, varnost zaposlitve in pravila. Vendar pa se zdi se, da četudi potreba po rasti in sama želja po obogatenem delu vpliva na uspeh, je ta vpliv majhen. Namreč longitudinalne raziskave so pokazale, da sama obogatitev dela na dolgi rok okrepi željo po obogatenem delu tudi pri zaposlenih, ki si prvotno tega niso želeli (Kopelman, 1985). Enako pri študentih potreba po rasti ni bila pomemben mediator odnosa, vendar je potrebno poudariti, da so imeli vsi študentje višjo potrebo po rasti (Bloom idr., 2000). Moj zaključek je, da je metoda primerna za vse zaposlene, če se izkaže, da obstaja problem v motivaciji/zadovoljstvu/absentizmu, ki je posledica pomanjkanja katere izmed petih značilnosti dela po modelu Hackmana in Oldhama. Pri obogatitvi dela pa je bolj kot upoštevanje potrebe po rasti, potrebno upoštevati znanje in sposobnosti zaposlenega. Delo obogatimo do mere, da ravno ustreza njegovemu znanju in sposobnostim (ne manj in ne več) oziroma, da mu predstavlja dosegljiv izziv. Čeprav je metoda lahko uspešna tudi pri zaposlenih z nizko potrebo po rasti/nizkim znanjem/sposobnostmi bi lahko obstajala večja nevarnost, da bi prišlo do frustracije in stresa, zato je potrebno biti pri njih bolj previden in natančneje spremljati ali prihaja do teh negativnih učinkov.

4.3 Potek izvedbe

Koraki obogatitve dela po Herzbergu (Herzberg, 1968) in dopolnjeno z lastnim znanjem na podlagi prebrane literature:

1. Izbor del: spremembe naj ne bodo predrage; odnos do dela je slab; higieniki postajajo dragi; motivacija bi dvignila produktivnost. Izvedi analizo: ali obstaja problem v notranji motiviranosti ali zadovoljstvu ali absentizmu? Če obstaja katerikoli izmed teh treh problemov, preveri ali je to zaradi prenizkega motivacijskega potenciala dela (uporabi vprašalnik JDS, ki ga lahko prilagodiš). Če je motivacijski potencial resnično prenizek, je naslednji korak, da ugotoviš, katera izmed 5 značilnosti dela (model obogatitve dela) je nezadostna (vprašalniki, opazovanje, intervjuji itd.).
2. Pristopi s prepričanjem, da lahko spremeniš vsebino dela in ne zgolj stimuliraš s higieniki.
3. Izvedi možgansko nevihto možnih sprememb, ki bi lahko obogatila delo. Ne oziraj se na praktičnost.
4. Med predlaganimi spremembami Izloči higienike.
5. Izloči tudi preveč splošne predloge kot so »dajmo jim več odgovornosti«, saj se te pogosto ne prevedejo v prakso.
6. Izloči predloge, ki vključujejo horizontalno nalaganje (zgolj dodajanje več enako nepomembnih ali rutinskih nalog)
7. Izogni se neposredni participaciji zaposlenih, katerih delo skušamo obogatiti (dostikrat ne vedo, kaj bi jih motiviralo na dolgi rok).
8. Pri načrtovanju obogatitve dela si pomagaj z modelom obogatitve dela Hackmana in Oldhama in upoštevaj analizo, ki si jo izvedel v prvem koraku.
9. Pri prvem poskusu obogatitve dela uvedi kontrolno skupino, kjer ne uvajaš motivatorjev in eksperimentalno skupino, kjer periodično uvajaš motivatorje. Higieniki naj sledijo naravnemu procesu v

organizaciji tako kot bi tudi drugače. Z vprašalniki meri zadovoljstvo/delovno učinkovitost (ali druge mere) pred in po uvedbi sprememb.

10. Pričakuj upad učinkovitosti v prvih tednih, ko uvedeš spremembe.

11. Na začetku se lahko srečaš z nekaj anksioznosti in nasprotovanj s strani supervizorjev/nadrejenih, ki pa naj bi kmalu izginila. Namreč pri vertikalnem nalaganju (del obogatitve dela) se odgovornost prenaša od zgoraj navzdol in s tem »zgornji« izgubljajo dele odgovornosti. Ker osiromašimo delo nadrejenih jim je potrebno dati nove naloge (npr. trening in svetovanje podrejenim pri opravljanju novih nalog).

12. Ker obogatitev dela zmanjšuje timsko podporo, je pomembno, da poučiš nadrejene kako naj spodbujajo sodelovanje v timu in kako naj oblikujejo normo, da je iskanje pomoči znotraj tima zaželeno in varno vedenje.

Obogatitev dela ni enkratni proces, vendar pa bodo uvedbe sprememb trajale dolgo časa. Namreč spremembe bodo dvignile delo na nivo skladen s kompetencami in sposobnostmi zaposlenega, tisti ki pa bodo presegali ta nivo pa bodo lahko napredovali na višja dela. Motivatorji imajo dolgoročnejši učinek od higienikov, pri čemer je vseeno možno, da bo treba čez čas delo ponovno obogatiti.

V nadaljevanju sta opisana še dva pristopa, prvi opisuje kako obogatiti delo preko treh kritičnih psiholoških stanj (iz modela obogatitve dela Hackmana in Oldhama), drugi pa opisuje pet najbolj razširjenih strategij k obogatitvi dela (prav tako osnovano na modelu obogatitve dela Hackmana in Oldhama).

a.) Obogatitev dela preko treh kritičnih psiholoških stanj:

Menedžerji/psihologi naj izmerijo raven motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi in preučijo naloge, ki jih opravljajo. S tem lahko identificirajo dela, ki so npr. monotona (veliko ponovitev iste naloge) in zato predstavljajo dejavnik tveganja za izgorelost in druge neželene posledice. Obogatena dela so tista z visokimi nivoji smisla, znanja in odgovornosti (Drewery, 2019). Znanje lahko menedžerji dvignejo s tem, da dajo zaposlenemu vedeti kakšna je njegova vloga v kontekstu celotne organizacije in s tem, da povečajo povratno informacijo. Za povratno informacijo je bolje, če prihaja iz dela samega in ne od nadrejenega. Eden izmed načinov je, da se spodbudi stranke, da delijo povratne informacije o storitvi neposredno z zaposlenimi.

Pomen/smisel dela spodbujamo preko različnih nalog namesto zgolj nekaj ponavljajočih nalog. Vsaka naloga mora predstavljati zadosten izziv, vse skupaj pa naj predstavljajo celoto (zaključeno delo). Npr. instruktorjem plavanja naj se naloži naloge, ki se ne nanašajo zgolj na plavanje, ampak na celotno izkušnjo storitve: registracija strank, skrb za odnose s strankami (npr. klicanje staršev). To delu doda variabilnost, izziv in ustvari celotno sliko storitve, ki jo nudijo stranki. Izziv in variabilnost nalog naj bo tudi prepoznana in nagrajena ter čez čas razširjena. Drugi neodvisen način kako spodbuditi smisel dela je preko pomembnosti dela za druge ljudi ali organizacijo. V storitveni dejavnosti lahko poudarimo pomen, ki ga imajo zaposleni na izkušnjo strank. Npr. zaposlene opomnimo, da tudi ko opravljajo dela kot je postavljanje pribora, posedanje gostov in prinašanja hrane, naj to počnejo z mislijo, da ustvarjajo pogoje za odlično izkušnjo strank (zaposleni v storitvenih dejavnosti naj bi bili ključnega pomena za ustvarjanje pomembnih trenutkov v življenju strank) (Drewery, 2019).

Delo pa lahko obogatimo tudi s poudarkom na odgovornosti. Le to povečamo tako, da damo zaposlenim svobodo, da se sami odločijo kako bodo opravljali svoje naloge. Prav tako naj se da zaposlenim možnost, da si lastijo tako lastne uspehe kot neuspehe. To med drugim pomeni, da naj tudi sami rešujejo probleme, ko se ti pojavijo. Nadrejeni naj zaposlenega opomni na namen njegove vloge, nato pa naj zaupa, da bo

zaposleni ravnal pravilno. Seveda je ob tem podpora nadrejenih še vedno potrebna. Sam prenos celotne odgovornosti na podrejene ne bo učinkovit. Cilj je da se določi meje znotraj katerih se zaposleni samoupravljajo.

b.) V praksi se je na podlagi modela značilnosti dela uveljavilo vsaj 5 široko uporabljenih pristopov/strategij za obogatitev dela: kombiniranje nalog, vertikalno nalaganje (loading), naravno grupiranje, odpiranje kanalov za povratno informacijo in vzpostavljanje odnosov s strankami (Lunenberg, 2011):

-Kombinacija nalog: glavni cilj tega pristopa je povečati delo (job enlargement) preko kvantitativne razširitve nalog zaposlenega. Sem lahko spada tudi rotiranje delovnih mest ali pa priložnost, da zaposleni sam izbere med različnimi nalogami. Kombiniranje nalog bo pozitivno vplivalo na raznolikost in identiteto naloge, kar bo vodilo do doživljanja pomembnosti/smiselnosti.

-Vertikalno nalaganje: pomeni prenašanje nalog in odgovornosti iz menedžerja (nadrejenega) na podrejenega. Torej naloge, ki so bile pred tem rezervirane zgolj za menedžerje, sedaj prenesemo na zaposlenega. Specifično to zajema naloge kot so: sestavljanje urnikov, določanje metod dela, določanje kdaj in kako se preverja kvaliteta dela; odločanje kdaj se začne in konča delo, jemanje odmorov, določanje prioritete in iskanje rešitev za probleme namesto takojšnjega klicanja menedžerjev. Lahko tudi vključimo zaposlene v proces odločanja. Dodeljevanje takšnih nalog zaposlenim dvigne raven avtonomije zaposlenih (Lunenberg, 2011).

-Naravno grupiranje: zaposleni naj sam opravi celotno delo, namesto da več zaposlenih stalno opravlja samo eno nalogo celotnega dela (Lunenberg, 2011). S tem, ko bomo povečali identiteto in pomembnost dela, bo zaposleni dobil občutek večje pomembnosti. Npr. delo avtomehanika, ki popravlja motorje, udrtime, barva in komunicira s strankami, zagotavlja raznolikost potrebnih spretnosti. Lesar/mizar, ki sam izbere les in oblikuje kos pohištva v celoti, ima visoko identiteto naloge. Medicinska sestra, ki skrbi za paciente s covidom na intenzivni negi, pa ima velik občutek pomembnosti naloge.

Pomembno je tudi oblikovanje naravnih delovnih enot. Naloge je potrebno razdeliti po enotah tako, da se čim več dela opravi znotraj iste enote. S tem se razvije občutek za lastništvo dela, poveča se skladnost in pomembnost nalog.

-Odpiranje kanalov za povratno informacijo: povratna informacija naj bo sprotna, saj delovna učinkovitost variira in edini način, da se zaposleni uspe prilagajati in izboljševati je, da ima takojšnjo povratno informacijo. Ta lahko izhaja iz dela samega ali pa s strani strank, nadzornikov ali sodelavcev. Npr. prodajalce se spodbuja naj vodijo lastno evidenco njihove prodaje (št prodaj/št strank razmerje); naj se med seboj opazujejo in svetujejo boljše tehnike prodaje; naj sprašujejo stranke glede svoje storitve in izdelka, ki ga prodajajo (Lunenberg, 2011). Npr. socialni delavci naj jasno določijo vedenjske cilje intervencije skupaj s klientom (frekvenca, intenziteta, trajanje).

-Vzpostavljanje odnosa s strankami: dela bi morala biti zasnovana tako, da zaposleni, ki opravlja neko delo, pride v stik s prejemnikom tega dela (stranko). Tako oblikovano delo ne daje zgolj povratne informacije, pač pa zagotavlja tudi raznolikost spretnosti (komuniciranje s strankami poleg popravljanja avta), pomembnost naloge (vidi povezavo med svojim delom in posledicami za stranko) in poveča avtonomijo (daje zaposlenemu svobodo, da sam upravlja svoje odnose s strankami),(Lunenberg, 2011).

4.4 Konkreten primer:

Kako obogatiti delo prodajalcem zavarovanj (zavarovalni zastopnik)

To je področje, kjer že nekaj časa primanjkuje kadra in razlog za to ni v plači, saj plača lahko močno presega povprečno slovensko plačo. Pogosto je problem v motiviranosti zaposlenih (moje mnenje). Spodaj je opisan primer obogatitve takega dela.

Pri prodajalcih si izmeril, da so nezadovoljni in nemotivirani. Z vprašalnikom JDS ugotoviš, da je motivacijski potencial dela resnično prenizek in da bi lahko izboljšal vseh pet značilnosti obogatitve dela. Nato si izvedel možgansko nevihto iz katere si kasneje izločil vse higienike, preveč splošne in nepraktične ideje. Na koncu si izbral naslednje načine obogatitve dela:

1. Opremiš jih s tabličnim računalnikom, da lahko spremljajo nakupovalne vzorce strank in jim omogočiš dostop do izobraževanj (npr. Jordan Belfort po katerem je bil posnet film *Wolf of Wall Street* ima izobraževanja prodaje) (raznolikost spretnosti)
 2. jasno opredeliš kaj so naloge in podnaloge prodajalcev. Naj sami pridobijo stranko, jo dobro spoznajo (da ji lahko svetujejo pravo zavarovanje) in izpolnijo pogodbo ter shranijo njen kontakt za nadaljnje sodelovanje. (identiteta naloge)
 3. Pokažeš učinek prodaje enega prodajalca na profit trgovine in stabilnost organizacije. To storiš preko mesečnih sestankov, kjer pokažeš finančni doprinos vsakega prodajalca. Izpostaviš pomembnost dela za stranke (npr. stranka bi imela hude težave z zobmi in s pravim zavarovanjem bi si lahko privoščila nove, brez tega pa bi ostala brez zob). K temu prispeva tudi povratna informacija strank o zadovoljstvu iz zadnje točke. (Pomembnost naloge)
 4. Prodajalcem daj priložnost, da si sami pišejo urnike in sami odločajo katero tehniko bodo uporabljali za prodajo. Prodajalci se lahko sami odločijo v katerem trgovskem centru oziroma v kateri kraj bodo šli kateri dan, da lahko lažje usklajujejo delo z zasebnim življenjem (npr. si izberejo da, gredo v Koper, ko je sončno vreme, da lahko naredijo še izlet na obalo). (Avtonomija)
 5. Zagotoviš povratno informacijo s pomočjo tablice (npr. razmerje med številom strank in številom prodaj ali pa kateri dnevi, ure in kraji so najbolj uspešni ali pa katera strategija (npr. nagovor) je najbolj učinkovita); ponudiš preproste obrazce »Zadovoljstvo s storitvijo« za stranke ali pa spodbujaš prodajalce, da po zaključenem nakupu pokličejo in vprašajo stranke po zadovoljstvu. (Povratna informacija).
- Po nekaj mesecih ponovno izmeriš zadovoljstvo, motivacijo in preveriš učinkovitost.

4.5 Omejitve uporabe metode

V teoriji obogatitev dela deluje, vendar pa se v praksi zdi, da se ga podjetja lotevajo vse manj (upad opazen že v 80 letih), saj je za dobro implementacijo potrebnih ogromno predispozicij in veliko stvari gre lahko narobe. Na sploh pa je to dolgotrajen in pogosto drag proces. V nadaljevanju bom omenil nekaj možnih problemov.

Friedl (2013) poroča o značilnem odnosu v obliki črke U med obogatitvijo dela in številnimi psihološkimi merami kot so stres, delovna učinkovitost, zadovoljstvo, motivacija in čustvena izčrpanost, pa tudi o fizioloških kot je debelost. To pomeni, da tako nizko obogatena dela kot visoko obogatena dela vodijo v negativne posledice. Dela, ki so nizko obogatena vodijo do doživljanja stresa zaradi doživljanja dolgočasje, nizke kontrole, nizke povratne informacije in pomanjkanja pomena ter identitete dela. Visoko obogatena dela pa lahko prav tako vodijo do stresa, saj je za njih značilna visoka obremenitev in visoko zahtevne naloge, ki hkrati predstavljajo visoko tveganje oziroma odgovornost (»high stakes«). V prvem primeru gre za prenizko stimulacijo, v drugem pa za preveliko, oboje pa vodi v negativne somatske posledice (npr. povišan kortizol). Visoko obogatena dela vodijo v stres, ko mora zaposleni za dokončanje dela uporabiti preveč spretnosti ali nalog (raznolikost), je odgovoren za preveč procesov od začetka do konca (visoka identiteta) ali doživlja preveč odgovornosti za rezultate (visoka pomembnost). Enako preveč izbire (visoka

avtonomija) lahko povzroči odločevalno paralizo (stress related decision paralysis) in rastoča uporaba elektronske povratne informacije lahko vodi do preveč informacij, kar je povezano s kognitivno preobremenjenostjo (Fried idr., 2013).

V literaturi se pojavlja pomislek ali ni obogatitev dela v navzkrižju s timskim delom (Drach-Zahavy, 2004). Namreč ravno motivacijski elementi obogatitve dela, kot so opravljanje kompletnega dela (npr. izdelati celoten produkt), delovati povsem avtonomno in biti sam odgovoren za delo, lahko zmanjša pripravljenost zaposlenega za timsko delo. Timska podpora bi lahko zmanjšala ali omejila te pozitivne vidike obogatitve dela in tako vodila do slabše učinkovitosti. Npr. ker delo obogatimo na način, da posameznik opravi celotno delo, to pomeni da je v celoti sam odgovoren, kar vodi v visoko identiteto z delom. Vendar pa ta ekskluzivnost ustvarja nizko povezanost med člani tima. Enako avtonomija vodi v večji občutek kontrole, vendar tudi spodbuja zanašanje na samega sebe, kar zmanjšuje iskanje pomoči. Tudi dostop do povratne informacije ima velik potencial za učenje posameznika, vendar pa se vrednost le te zmanjša, če se nanaša na delo tima in ne zgolj posameznika (Drach-Zahavy, 2004).

Negativna povezanost med obogatitvijo dela in timsko podporo je pomembna tudi v luči odkritij, da lahko obogatena dela vodijo v stres in izgorelost. Timska podpora pa lahko deluje kot zaščitni dejavnik proti delovnemu stresu, hkrati pa tudi dviguje delovno učinkovitost zaposlenih (Drach-Zahavy, 2004). Zato je pri implementaciji obogatitve dela še bolj pomembno upoštevati timsko podporo. Eden izmed načinov kako ublažiti negativne učinke obogatitve dela na timsko podporo, je preko vodje, ki naj nudi podporo. Čeprav obogatitev dela lahko omeji podporo vodje, pa je njegova naloga, da modelira podporni vedenja, postavi pravila za nudenje podpore v timu, tako da zaposleni razvijejo norme, da je varno iskati in nuditi podporo (Drach-Zahavy, 2004).

Pojavlja se tudi pomislek ali obogatitev dela ne zmanjšuje zadovoljstva s higieniki, saj zaposlenim povečamo obseg in zahtevnost dela, plača pa ostaja enaka. Starejši pregled literature, kjer je bilo zajetih preko 30 implementacij nakazuje tudi na to možnost (Kopelman, 1985). Prav tako je verjetno, da na začetku pride do upada produktivnosti, saj zaposleni prevzema nove naloge in odgovornosti, zato je to dolgoročna strategija, za katero mora imeti vodstvo posluh. Spremembe so dostikrat otežene, saj zahtevajo velik finančni vložek ali pa so dela zastavljena preveč rigidno in njihova sprememba povzroča preveč »papirologije« (npr. sprememba opisa dela, sprememba pogodb, pogajanje s sindikati itd.). Ne smemo pozabiti tudi na nadrejene, saj medtem ko podrejenim obogatimo dela, ga nadrejenim osiromašimo, ker jim vzamemo naloge in odgovornosti in jih prenesemo na podrejene. Zato moramo pri implementaciji obogatiti tudi njihova dela (npr. trening podrejenih za nove naloge itd.). Tehnologija tudi lahko predstavlja oviro avtonomiji (npr. tekoči trak), pri čemer je sprememba lahko predraga. Lahko je trenutna razporeditev dela tako učinkovita, da več kot odtehta (kompenzira) pomanjkanje motivacije in zato obogatitev dela ne pride v poštev (kar se tiče vodstva).

5. Vloga psihologa

Psiholog ima nedvomno pomembno vlogo, saj tudi sama metoda izhaja iz psihološke teorije. Psiholog pozna različne teorije potreb (npr. Maslowe potrebe rasti na katerih deloma sloni tudi obogatitev dela), pozna motivacijske teorije (Herzbergova dvofaktorska, Hackam in Oldhamova teorija obogatitve dela) in teorije postavljanja ciljev (npr. SMART, ki se jo lahko uporabi pri povratni informaciji o učinkovitosti dela zaposlenega). Psiholog zna objektivno in veljavno meriti različne konstrukte kot je zadovoljstvo, motivacija, stres itd., kar je pomembno za uspešno implementacijo te metode. Prav tako zna narediti

analizo dela iz katere lahko izhaja pri identificiranju in spreminjanju delovnih mest po metodi obogatitve dela. Glede na to, da tri kritična psihološka stanja medirajo odnos med značilnostmi dela in pozitivnimi izidi, je psihološko znanje nujno potrebno tako za merjenje teh stanj kot tudi načrtovanje značilnosti dela na tak način, da bo to spodbujalo ta psihološka stanja. Psihologi smo tudi jasno seznanjeni z etiko pri našem delovanju, zato bi morali biti prvi, ki bi opozarjali na manipulacijo in izkoriščanje zaposlenih preko te metode (npr. zaradi občutka pomembnosti dela so zaposleni pripravljani delati v slabših pogojih). Psihologi tudi bolj celostno gledamo na človeka, zato bi nam moralo biti lažje najti pravo mero obogatitve dela, da bi ta optimalno spodbujala pozitivne vidike (zadovoljstvo, motiviranost in učinkovitost) in čim manj negativne (stres, izgorelost, kognitivna preobremenjenost, čustvena izčrpanost). Zaradi mehkih veščin, celostnega pogleda na človeka, seznanjenostjo z znanstveno literaturo imamo tudi več možnosti prepričati vodstvo, da odobri metodo obogatitve dela.

Še posebej potem, ko sem začel odkrivati kako občutljiva je metoda in koliko stvari gre lahko narobe (npr. pride do stresa in frustracije, zmanjša se timsko delo in podpora, anksioznost nadrejenih, upad produktivnosti, spori med oddelki, saj npr. proizvodni oddelek za boljšo povratno informacijo povežemo s strankami, ki pa so domena tržnega oddelka itd.), sem spoznal, da je vloga psihologa lahko še toliko bolj pomembna. Namreč zaradi našega celostnega pogleda smo sposobni odkriti (preko prebiranja znanstvene literature ali pa uporabe različnih metod) in biti pozorni na vse te dejavnike, ki lahko povzročijo neuspešnost metode. Hkrati pa smo sposobni najti rešitve ravno zato, ker imamo tako široko znanje (npr. hitro najdemo rešitev kako zmanjšati negativen vpliv metode obogatitve dela na timsko delo).

6. Moj pogled na metodo

Obogatitev dela kot metoda se je pojavila v 70 letih s Herzbergom in se kasneje uveljavila z modelom obogatitve dela od Hackhama in Oldhama. Večina raziskav je bila opravljenih že v obdobju pred 21. stoletjem, vključno s številnimi metaanalizami in sicer do te mere, da metoda v novem tisočletju ne pritegne več veliko zanimanja. To se jasno kaže v upadu raziskav, ki bi bile izključno vezane na obogatitev dela. Ko sem raziskoval povezanost obogatitve dela z merami kot je zadovoljstvo in motivacija sem ugotovil, da ni dvoma, da je metoda resnično uporabna. Raziskave so zajemale tudi tako raznolika področja dela, da je uporabnost metode lahko rečem posplošljiva do te mere, da nisem našel niti enega področja dela, kjer metoda ne bi bila uspešna. Metoda ima tudi bolj dolgoročno uporabnost, saj spodbuja notranjo motivacijo za razliko od npr. sistema nagrajevanja.

Več raziskav bi bilo potrebnih področju odnosa metode obogatitve dela z drugimi metodami kot je »samooblikovanje delovnih mest« (»job crafting«), opolnomočenje (»empowerment«) ali pa s timsko podporo, s katero je obogatitev dela v nasprotju. Pojavlja se vprašanje kako obogatiti delo, da ne bi izgubili timske podpore.

Tudi psihološka stanja, ki jih skušamo doseči preko značilnosti dela, so lahko dvorezen meč. Npr. doživljanje pomembnosti lahko naredi zaposlenega dovzetnega za izkoriščanje. Npr. zaposleni v živalskem vrtu, ki doživljajo visoko pomembnost dela (poslanstvo) delajo za nižjo plačo, žrtvujejo osebni čas in ugodje, saj se čutijo moralno dolžne. Enako pri drugih zaposlenih lahko doživljanje pomembnosti vodi v zabrisovanje meje med zasebnim in poklicnim življenjem, še posebno ker smo zaradi tehnologije tudi izven službe (npr. za vikend) le klik stran od službenih mailov in projektov. Delodajalci lahko obogatitev dela začnejo uporabljati z namenom, da bi privarčevali. Namreč z obogatitvijo dela lahko dvigamo zadovoljstvo in manjšamo odhode, četudi se ne spremenijo higieniki kot so plača, delovni pogoji in odnosi. Raziskave tudi kažejo, da dokler zaposleni niso zelo nezadovoljni s higieniki bo imela obogatitev dela še vedno pozitiven vpliv.

Pojavlja se vprašanje, kako »prodati« obogatitev dela vodstvu, saj jih poročila o tem, da metoda dviguje zadovoljstvo ne bo ogrela dovolj. Hkrati pa jim težko razložimo resnične ekonomske doprinose metode, saj zaenkrat znamo meriti zgolj neposredno delovno učinkovitost zaposlenega, ki pa kot kaže literatura ni nujno izboljšana s to metodo. Medtem, ko pa ne znamo meriti, koliko denarja prihranimo s tem, ko se zmanjša čas in obseg kontrole zaposlenih, ko rabimo posledično manj nadzornikov ali pa s tem, ko so zaposleni zadovoljnejši ter je manj absentizma in prezentizma.

Metoda ima ali pa je imela velik potencial, vendar pa je uspešna implementacija zelo težka, saj je potrebno upoštevati zelo veliko dejavnikov, ovir in pogojev (o tem sem pisal že v prejšnjih poglavjih). Večina raziskav, ki je dokazala vse te pozitivne učinke je bila korelacijskih, kjer so bili elementi obogatitve dela že prisotni. Medtem, ko so raziskave z dejansko implementacijo metode obogatitve dela kot celote, pokazale manj obetavne rezultate. Torej metoda ima velik potencial, vendar si je zanjo potrebno vzeti dovolj časa, načrtovati in predvideti vse možne vplive in ovire. Metode ne more izvajati vsak, ki si prebere postopek v kakem priročniku, saj je potrebno imeti bogato teoretično znanje, da znaš metodo uporabiti z upoštevanjem vseh njenih vplivov. To znanje pa psihologi vsekakor imamo. Na tem mestu pa bi še omenil, da se metode ne rabi uporabiti v celoti, saj se motivacijski potencial lahko zviša četudi izboljšamo samo eno dimenzijo. Med drugim se avtonomija kot taka pojavlja tudi v drugih motivacijskih teorijah (npr. teorija samodeterminacije). S tem se kompleksnost metode zmanjša in postane njena implementacija enostavnejša.

Zadnji pomislek je, da bi lahko bila (nekatera) dela že preveč obogatena in bi bilo potrebno delovati v obratni smeri, torej osiromašiti dela, da ljudje ne bi izgorevali. Npr. razmišljam, da je delo psihologa zelo obogateno, saj mora brati znanstveno literaturo, prenašati to v prakso, ocenjevati stanje in napredek, obvladati mehke veščine, imeti znanja s področja ekonomije in marketinga itd. Poleg tega je tudi identiteta naloge visoka, saj se ukvarja s človekom kot celoto, dostikrat napiše poročilo, ki zaobjame celoten proces naše storitve (analiza stanj, proces svetovanja/zdravljenja, končna evalvacija). Prav tako imamo ogromno avtonomije (pogosto je v organizaciji zaposlen zgolj en psiholog in mu zato nihče ne zna ukazati kako naj opravlja svoje delo), saj se sami odločamo katere metode bomo uporabljali, katere projekte se bomo lotevali, kako bomo analizirali stanje in evalvirali, še posebej če delamo kot samostojni podjetniki. Tudi povratne informacije ne manjka, saj imamo neposredni stik s strankami oziroma prejemniki naših storitev (npr. ena izmed naših spretnosti je uporaba mehkih veščin, za katere pa dobivamo takojšnje povratne informacije, ko komuniciramo s stranko), kar je najboljša oblika povratne informacije, hkrati pa še dodatno apliciramo vprašalnike, ki nam nudijo še več povratnih informacij. Pomembnost naloge pa je sploh velika, saj se kvaliteta našega dela odraža na blagostanju/duševnem zdravju/ naših strank. Vse to lahko vodi v stres in izgorelost, saj imamo preveč informacij (kognitivni overload), preveč odgovornosti (zdravje, lahko tudi življenje klienta) in preveč raznolikih spretnosti in nalog, ki jih moramo početi. Eden izmed ljubših stavkov profesorjev svojim študentom je, da s tem ko so se vpisali na faks so se zavezali vse življenjskemu učenju. To mi daje vedeti, da danes dela od nas zahtevajo stalno prilagajanje, stalno razvijanje znanja in spretnosti in veliko avtonomije (npr. na tebi je, da skrbiš za svoj razvoj, drugače boš težko ostal zaposljiv). Ne poznam sicer podatkov, vendar menim, da je vse več izgorelosti in stresa na delovnem mestu, kar bi vsekakor lahko bila posledica preveč obogatenih del. Skratka pomembno je biti pozoren, da del ne obogatimo preveč oziroma, da razmislimo, če bi nekatera dela osiromašili in tako razbremenili naše zaposlene.

Literatura

Asl, I., Nazari, A. in Raadabadi, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asian Social Science*, 11. 10.5539/ass.v11n18p108.

Blanz, M. (2017). Employees' Job Satisfaction: A Test of the Job Characteristics Model Among Social Work Practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35–50. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/23761407.2017.1288187>

Bloom, A. J., Yorges, S. L. in Ruhl, A. J. (2000). Enhancing Student Motivation: Extensions From Job Enrichment Theory and Practice. *Teaching of Psychology*, 27(2), 135.

Conte, J. M. in Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: JohnWiley & Sons.

Drach-Zahavy, A. (2004). The proficiency trap: how to balance enriched job designs and the team's need for support. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 979–996. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1002/job.284>

Drewery, D. (2019). Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers. *Managing Sport & Leisure*, 24(6), 387–399. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/23750472.2019.1684835>

Fein, M. (1974). Job Enrichment: A Reevaluation. *Sloan Management Review*, 15(2), 69–88.

Fried, Y., Laurence, G. A., Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S. in Shapira, I. (2013). The relationship between job enrichment and abdominal obesity: A longitudinal field study of apparently healthy individuals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 458–468. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/a0033730>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

Kopelman, R. E. (1985). Job redesign and productivity: A review of the evidence. *National Productivity Review*, 4, 237–255.

Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W. in Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1111/1748-8583.12000>

Millette, V. in Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation & Emotion*, 32(1), 11–22. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1007/s11031-007-9079-4>

Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *Interanational Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1).

Nicholas, J. 1982. The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures. *Academy of Management Review* 7(4), 551-542.

Seung-Bum Yang in Keon-Hyung Lee (2009). Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-24, DOI: 10.1080/12294659.2009.10805152

Oldham, G. R., Hackman, J. R., in Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395–403. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/0021-9010.61.4.395>