

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

URŠA GWARDJANČIČ

KOPER, 2019



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

# ZANOS V LOGISTIČNEM PODJETJU

Urša Gvardjančič

Koper, 2019

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek





## POVZETEK

V diplomski nalogi opredeljujemo občutek doživljanja zanosa na delovnem mestu med zaposlenimi v izbranem logističnem podjetju. Raziskovali smo razliko pri doživljanju zanosa med ženskami in moškimi ter razliko med zaposlenimi iz oddelka, ki vnaša podatke v sistem, in oddelka, ki ima vsakodnevni stik s strankami in organizacijo prevoza.

Za pridobivanje rezultatov smo uporabili anketo kot metodo zbiranja podatkov. Vprašalnik se je navezoval na doživljanje zanosa na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 25 udeležencev izbranega podjetja.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da ženske bolj intenzivno doživljajo zanos kot moški. Zaposleni v oddelku, kjer vnašajo podatke v sistem, večkrat občutijo doživljanje zanosa, kot zaposleni, ki organizirajo prevoz. V sklepih podajamo možne razloge za takšne rezultate.

*Ključne besede:* zanos na delovnem mestu, zaposleni, logistično podjetje, moški, ženske, vsebina dela, oddelki v podjetju.

## SUMMARY

This diploma thesis defines the feeling of flow in the workplace among the employees of a selected logistics company. The subject of the study was the difference between experiencing enthusiasm among women and men, as well as the difference among the employees in the department that enters data into the system and the department that is in everyday contact with clients and in charge of the transportation organization.

The method that was used for data gathering was a survey. The questionnaire referred to the experience of flow in the workplace. 25 employees of the selected company participated in the study.

The study shows that women tend to experience flow more intensively than men. In addition, employees entering data into the system experience flow more frequently than the ones who organize transportation. Possible reasons for such results are explained in the conclusions.

*Key words:* flow in the workplace, employees, logistics company, men, women, work content, company departments.

UDK: 331.101.3:159.9(043.2)



Ko hodiš, pojdi zmeraj do konca.  
Spomladi do rožne cvetice,  
poleti do zrele pšenice,  
jeseni do polne police,  
pozimi do snežne kraljice,  
v knjigi do zadnje vrstice,  
v življenju do prave resnice,  
a v sebi – do rdečice čez eno in drugo lice.  
A če ne prideš ne prvič ne drugič do krova in pravega kova,  
poskusi vnovič in zopet in znova.  
(Tone Pavček)

## ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Ani Arzenšek, da me je sprejela pod svoje mentorstvo, za njeno potrpežljivost in vztrajnost, za vse nepogrešljive nasvete, strokovno pomoč in usmerjanje pri izdelavi naloge.

Hvala doc. dr. Borutu Kodriču za pomoč in nasvete pri raziskovalnem delu naloge.

Hvala podjetju Boxline UCL, d. o. o., Slovenija oz. direktorju Borutu Mahničju za dovoljenje, da sem lahko v podjetju izvedla raziskavo med zaposlenimi. Zahvaljujem se vsem sodelavcem, ki so mi bili v pomoč pri pridobivanju potrebnih podatkov.

Posebno zahvalo namenjam svoji družini, ki mi je med študijem stala ob strani, me spodbujala, dajala uporabne nasvete pri pisanju diplomske naloge in mi dala moč za uresničitev vseh zadanih ciljev.

Hvala Luki za spodbudne besede in vsestransko pomoč.

Hvala tudi vsem prijateljem, ki so me spodbujali pri doseganju ciljev.

Brez vseh vas mi to ne bi uspelo.

Hvala vam.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema .....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	3
<b>2</b>	<b>Zanos</b> .....	<b>4</b>
2.1	Opredelitev zanosa .....	4
2.2	Dimenzije zanosa .....	5
2.2.1	Ravnesje med izzivom in sposobnostmi.....	5
2.2.2	Zlitje z izvedbo .....	7
2.2.3	Jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij .....	8
2.2.4	Popolna osredotočenost .....	8
2.2.5	Občutek nadzora .....	8
2.2.6	Izguba samozavedanja .....	9
2.2.7	Spremenjeno doživljanje časa.....	9
2.2.8	Avtoteličnost izkušnje.....	10
2.3	Zanos na delovnem mestu.....	10
<b>3</b>	<b>Dejavniki spodbujanja zanosa</b> .....	<b>12</b>
3.1	Ugotavljanje dejavnikov spodbujanja zanosa na ravni posameznika .....	12
3.2	Ugotavljanje dejavnikov spodbujanja zanosa na ravni neposrednega vodje .....	15
<b>4</b>	<b>Raziskovalni del doživljanja zanosa na delovnem mestu v izbranem logističnem podjetju</b> .....	<b>17</b>
4.1	Opredelitev raziskovalnega problema.....	17
4.2	Opis metode in vzorca.....	17
4.3	Opis vprašalnika.....	18
4.4	Postopek izvedbe vprašalnika .....	19
4.5	Analiza anketnega vprašalnika.....	19
4.6	Ugotovitve.....	25
4.7	Priporočila.....	26
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>27</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>28</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>34</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Vrste občutij glede na pristransko oceno izziva in sposobnosti .....	7
Slika 2: Grafični prikaz strukture po spolu .....	18

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Sistem zanosa s stališča dimenzije izziva in sposobnosti .....	6
Preglednica 2: Struktura zaposlenih po spolu .....	17
Preglednica 3: Zaposleni po oddelkih .....	18
Preglednica 4: Dimenzija občutek nadzora po spolu .....	19
Preglednica 5: Dimenzija občutek nadzora po oddelkih .....	21
Preglednica 6: Dimenzija pozitivne čustvene izkušnje po spolu .....	22
Preglednica 7: Dimenzija pozitivne čustvene izkušnje po oddelkih .....	22
Preglednica 8: Dimenzija zatopljenosti ob koncentraciji po spolu .....	23
Preglednica 9: Dimenzija zatopljenosti ob koncentraciji po oddelkih .....	24



# 1 UVOD

Csikszentmihalyi (1975) je pred več kot štirimi desetletji začel proučevati doživljanje zanosa na delovnem mestu. V diplomski nalogi nas zanima, kako doživljanje zanosa občutijo zaposleni v izbranem logističnem podjetju.

## 1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema

Vodstvo si želi povečati zanimanje zaposlenih za delo, ki ga opravljajo v podjetju. S tem bi se med zaposlenimi povečal občutek sprejetosti na delovnem mestu ter pomembnosti v delovnem procesu. Zaposleni se za podjetje ne bodo zanimali, dokler se ne bodo počutili odgovorne za delo, ki ga opravljajo.

Veliko podjetij poskuša najti različne načine, kako motivirati svoje zaposlene. Naloga vsakega menedžerja v organizaciji je, da opazuje in razume spremembe potreb svojih zaposlenih. Pri tem se poskuša osredotočiti na njihove cilje, interese, želje in potrebe (Kramar 2009, 5).

Pri izvajanju določene aktivnosti je posameznik notranje motiviran in se popolnoma zavzame za izvajanje, tedaj lahko govorimo o občutenju zanosa. Uživanje in doživljanje zadovoljstva pri delu se kaže kot posledica zanosa (Csikszentmihalyi 1975).

Podjetja premalo pozornosti posvečajo doživljanju zanosa na delovnem mestu. Občutenje zanosa na delovnem mestu lahko izzovejo vse aktivnosti, ki jih posameznik opravlja (Eisenberger idr. 2005). Aktivnosti na delovnem mestu zahtevajo od posameznika veliko mero osredotočenosti in koncentracije med dano nalogo, kar kaže na popoln nadzor nad delom (Csikszentmihalyi 1997b).

Doživljanje zanosa pozitivno vpliva na zaposlene, saj se počutijo sprejete, prostovoljno se vključujejo v izvajanje aktivnosti ter širijo svoje znanje in sposobnosti (Csikszentmihalyi 1997b). Posameznik bo bolj doživel zanos na delovnih mestih, ki ponujajo nove naloge in izzive. Taka delovna mesta so bolj privlačna za zaposlitev, saj se lahko posameznik izkaže, da jih je zmožen opravljati (Ceja in Navarro 2011).

Zaposleni bo na delovnem mestu občutil zanos, če bodo prisotni naslednji pogoji: vrsta pogodbe o zaposlitvi, prožnost delovnega urnika in razporeditev delovnih ur in dela (Ceja in Navarro 2011). Zaposleni, ki opravljajo svoje delo pet dni na teden, imajo tako več časa za sprostitev in izvajanje aktivnosti po delu, kar povečuje možnost za doživljanje zanosa (Ceja in Navarro 2011). Vsak posameznik ne občuti zanosa enako. V veliki meri je to odvisno od zahtevnosti naloge in dela, kar se kaže pri pogostosti doživljanja zanosa. V kolikšni meri, bo posameznik doživel zanos, pa je odvisno od vrste dela, ki ga opravlja (Quinn 2005).

Zanos opredelimo kot posameznikovo vedenje, ko ta rad opravlja svoje delo (Koufaris 2003; Quinn 2005). Doživljanje zanosu je povezano z velikimi uspehi in pozitivnimi izkušnjami, pri katerih se posameznik dojame kot učinkovitega in motiviranega za nadaljnje naloge in izzive (Avsec in Smolej 2007).

Musek (2007) opredeli občutenje zanosu, kot da vse opravljamo brez težav, nič nam ne more spodleteti in naš uspeh bo izjemen, pri čemer posameznik to doživlja kot posebno namerno obnašanje. Pri doživljanju zanosu je posameznik zelo suveren, ima nadzora nad dejanjem, deluje nezmotljivo. Posameznik je zelo prepričan vase in ne kaže strahu pred neuspehom (Musek 2007).

Doživljanje zanosu se občuti, ko so natančno opredeljeni cilji, hitre in točne povratne informacije ter nadzor nad okolico. Posameznik v tem primeru sprejema in obravnava samo pomembne informacije, druge nepomembne informacije preprosto prezre (Csikszentmihalyi 1975). Musek (2007) opisuje, da je za stanje zanosu ključno »prosto usmerjanje pozornosti, neprisotnost distresa in motečih dejavnikov, prepletanje dejavnosti in zavedanja, visok nivo izvežbanosti, natančni in razumljivi cilji, povratne informacije, občutek popolnega nadzora, transformiranje časa ter odsotnost samozavedanja«. Za neprekinjeno doživljanje zanosu je treba neprestano iskati nove izzive, cilje, ponuditi posamezniku možnost, da pokaže svoje sposobnosti, kajti če bo aktivnost vedno enake težavnosti, posameznik ne bo dolgo doživljal zanosu (Csikszentmihalyi 1991).

Podjetje, v katerem sem raziskovala doživljanje zanosu na delovnem mestu, je logistično podjetje. Logistika je panoga, v kateri so pomembne hitra odzivnost, večopravnost in prilagodljivost, saj delo poteka v tesnih časovnih rokih, obenem pa mora biti posameznik pri delu natančen. Zaposleni se pri delu vsakodnevno srečujejo z različnimi izzivi ter so v pričakovanju nadaljnjih nalog. Zato smo naredili raziskavo, ali zaposleni v izbranem podjetju pri svojem tako hitrem načinu dela doživljajo zanos.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je bil preučiti dejavnike doživljanja zanosu na delovnem mestu in ugotoviti, kakšni delovni pogoji spodbujajo posameznika, da občuti zanos pri delu, ter ali obstajajo razlike med spoloma.

Namen diplomske naloge je bil tudi preučiti, do katere mere posamezniki v izbranem podjetju občutijo zanos pri svojem delu. Predpostavili smo, da zanos pripomore k uspešnosti podjetja.

Glavni cilj diplomske naloge je bil preučiti, v katerih okoliščinah zaposleni pri svojih vsakdanjih obveznostih na delovnem mestu občutijo zanos. Ugotavljali smo, ali stanje zanosu res pripomore k boljšemu osredotočenju posameznika na delovne naloge.

Za doseganje omenjenih ciljev smo preučili obstoječo strokovno literaturo s področja zanosa na delovnem mestu ter pojme, ki so tako ali drugače povezani z zanosom.

Po končanem pregledu literature smo empirično preverili stanje doživljanja zanosa v izbranem podjetju z anketnim vprašalnikom.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

V diplomski nalogi smo preučili obstoječo literaturo o zanosu na delovnem mestu. Pri opredelitvi pojma zanos smo uporabili metodo sistematičnega pregleda literature, to je zbiranje in analiza podatkov.

V empiričnem delu smo uporabili vprašalnik zanosa avtorjev Yoshida idr. (2013) o doživljanju zanosa na delovnem mestu v izbranem podjetju, ki smo ga priredili in prevedli v slovenski jezik. Uporabili smo kvantitativni pristop za pridobivanje podatkov.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

Zanos med zaposlenimi pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, saj posameznik v tem stanju doživlja pozitivne občutke in je bolj osredotočen na delovne naloge.

V izbranem podjetju je osem oddelkov, ki opravljajo različne naloge. Predpostavka diplomske naloge je bila, da zaposleni na oddelkih, ki imajo neposreden stik s strankami in organizacijo prevoza, doživijo več zanosa kot zaposleni, ki delajo na oddelkih, kjer se opravlja vnos podatkov v sistem. Predpostavljali smo, da bo posameznik, ki ima vsakodnevni stik s strankami, doživel večji zanos, saj je vedno v pričakovanju novega izziva. Okolje, kjer dela, je dinamično in nikoli ne ve, kakšne naloge ga bodo čakale ob prihodu na delovno mesto. Delo s končnimi strankami in organizacija prevoza predstavljata izziv, zaradi česar mora biti posameznik pripravljen na nepričakovane težave. Menimo, da bo tak posameznik bolj občutil zanos, saj so naloge lahko zahtevne in vključujejo izzive. Pri tistih delovnih mestih, pri katerih zaposleni vsakodnevno vnašajo podatke v sistem, pa predpostavljamo, da zanosa ne bo toliko, saj delo poteka rutinsko, naloge so vedno enake. Posameznik na takšnem delovnem mestu ne bo doživel zanosa, saj se njegove delovne naloge ne spreminjajo in zahtevnost dela ostaja enaka.

Omejitev pri nastajanju diplomske naloge so bili odgovori iz vprašalnika, ki niso bili verodostojni in niso odražali pravega stanja. Omejitve so predstavljali tudi nepopolno rešeni vprašalniki. Zaposlenim smo vnaprej posebej pojasnili, da se bodo upoštevali samo v celoti izpolnjeni vprašalniki. Prosili smo jih tudi, da ne izpuščajo ocen pri posameznih trditvah. Omejitev diplomske naloge je tudi v tem, da smo zanos merili samo v enem podjetju, kar ne omogoča posploševanja rezultatov na druga (logistična) podjetja.

## 2 ZANOS

V naslednjem poglavju bomo podrobneje definirali občutek zanosa.

### 2.1 Opredelitev zanosa

Ko je pri izvajanju določene aktivnosti posameznik notranje motiviran in se popolnoma zavzame za izvajanje, lahko govorimo o občutenju zanosa (Csikszentmihalyi 1975). Povezano je z veliki uspehi in pozitivnimi izkušnjami, pri katerih se posameznik dojame kot učinkovitega in motiviranega za nadaljnje naloge in izzive (Avsec in Smolej 2007).

V zanosu posameznik ni srečen. Razlog je preprost, saj se v zanosu posvetimo samo tistemu, kar je bistveno za neko aktivnost. Sreča je v tem trenutku moteča. Občutimo jo šele, ko končamo z nalogo. Posameznik, ki doživlja zanos v vsakodnevem življenju, bo srečnejši, kar se bo pokazalo tudi v daljšem časovnem obdobju (Csikszentmihalyi 1997a). Privette (1983) je opredelil zanos kot občutek, ki poudarja užitek pri izvajanju aktivnosti.

Musek (2007) opisuje, da zanos doživljamo, kot da vse opravljamo brez težav, nič nam ne more spodleteti in naš uspeh bo izjemen, pri čemer posameznik to doživlja kot posebno namerno obnašanje. Pri doživljanju zanosa je posameznik zelo suveren, ima nadzora nad dejanjem, deluje nezmotljivo. Posameznik je zelo prepričan vase in ne kaže strahu pred neuspehom (Musek 2007).

Musek (2007) opisuje, da je občutenje zanosa povezano z notranjo motivacijo posameznika. Vse dejavnosti, ki jih izvajamo v zanosu, izvajamo, ker so nam blizu in jih z veseljem opravljamo ter od ostalih ne pričakujemo pohvale ali nagrade. Ob doživljanju zanosa pozabimo na skrbi in dolgočasje (Musek 2007).

Csikszentmihalyi (1975) opisuje, da se doživljanje zanosa občuti, ko so natančno opredeljeni cilji, hitre in točne povratne informacije ter nadzor nad okolico. Posameznik v tem primeru sprejema in obravnava samo pomembne informacije, druge nepomembne informacije preprosto prezre.

Musek (2007) v svoji raziskavi navaja, da je za občutenje zanosa pomembno »prosto usmerjanje pozornosti, neprisotnost distresa in motečih dejavnikov, prepletanje dejavnosti in zavedanja, visok nivo izvežbanosti, natančni in razumljivi cilji, povratne informacije, občutek popolnega nadzora, transformiranje časa ter odsotnost samozavedanja«

Zanos je opredeljen kot subjektivno stanje, ki vključuje merljive in dosegljive izzive z reševanjem določenih ciljev, nenehno spremljanje povratnih informacij ter samo prilagoditev ciljev na izzive. V doživljanje zanosa pa vstopamo, ko so izpolnjeni naslednji pogoji: visoka stopnja osredotočenosti, združevanje delovanja in zavedanja – posameznik občuti, da lahko



nadzoruje dejanja, in ve, kako ravnati v določeni situaciji; hitro minevanje časa med opravljanjem aktivnosti – posameznik ne občuti hitrosti minevanja časa (Nakamura in Csikszentmihalyi 2014).

Nakamura in Csikszentmihalyi (2014) opisujeta, da morajo biti izzivi in cilji raznoliki in dosegljivi, ker v nasprotnem primeru posameznik ne bo občutil stanja zanosa, ampak samo dolgočasje ter nezainteresiranost za doseg ciljev. Težavnost aktivnosti se mora nenehno spreminjati, saj aktivnost lahko hitro postane dolgočasna in nezanimiva, kar privede do zdolgočasnosti in frustracije. Zdolgočasnost in frustracija nam onemogočata razvijanje svojih sposobnosti, ki bi nas privedlo do doživljanja zanosa (Csikszentmihalyi 1991).

Zanos je stanje, pri katerem je posameznik popolnoma vključen v dejavnost, ostali dejavniki niso pomembni. Posamezniki ga opisujejo kot nekaj prijetnega (Bakker 2005).

Posameznik občuti zanos, ko v svojo nalogo vključi tudi psihično energijo. Zanos se pojavi tako pri vsakodnevnih aktivnostih kot pri tistih, ki so zelo zapletene (Avsec in Smolej 2007).

## **2.2 Dimenzije zanosa**

Csikszentmihalyi (1997a) je izpostavil osem dimenzij zanosa: ravnovesje med izzivom in sposobnostmi; zlitje z izvedbo; jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij; popolna osredotočenost; občutek nadzora; izguba samozavedanja; spremenjeno doživljanje časa in avtoteličnost izkušnje. Vseh osem dimenzij bo v nadaljevanju predstavljenih.

Pri doživljanju zanosa morajo biti dimenzije medsebojno povezane ter delovati soodvisno. Pri občutenju samo ene dimenzije ne doživimo zadostnega zanosa. Vse dimenzije so pomembne, da lahko razumemo doživljanje zanosa (Aube, Brunelle in Rousseau 2013).

### **2.2.1 Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi**

Osredotočenost in koncentracija sta ključnega pomena za doživljanje zanosa (Csikszentmihalyi 1997b). Pri aktivnosti, kjer so jasno opredeljeni cilji in navodila, se od posameznika pričakuje, da bo pripomogel k doživljanju zanosa s svojim naporom, opravljanjem določenih spretnosti, veščin ter vlaganjem psihične energije (Avsec 2011). Posameznik mora poiskati ravnovesje med zahtevano sposobnostjo in zanimanje za določeno aktivnost. Aktivnost mora predstavljati izziv, vendar do tiste mere, da je še vedno uresničljiva (Avsec in Smolej 2007).

Sposobnosti se kažejo pri posameznikovi zmožnosti za reševanje nalog, s katerimi se sooča v času opravljanja aktivnosti. Izziv pa prikazuje kako se je posameznik pripravil soočiti z dano nalogo (Shin 2006).

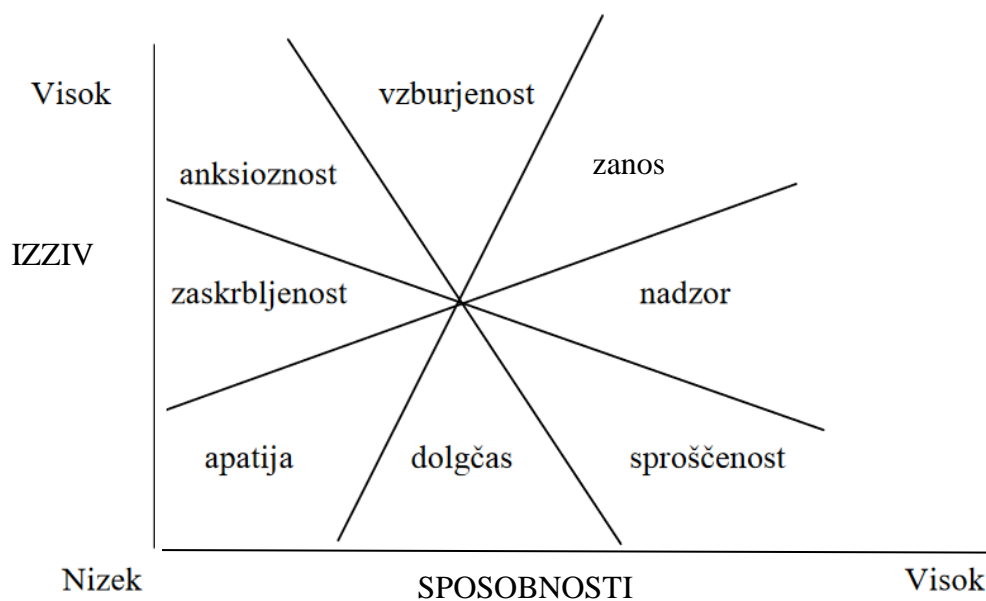
Spodnja preglednica ponazarja sistem zanosa s stališča dimenzij izziva in sposobnosti. Apatija se pojavi, ko so izzivi in sposobnosti posameznika na nižjem nivoju. Sistem zanosa predpostavlja, da anksioznost nastane takrat, ko posameznik zazna, da je izziv pretežek glede na njegove sposobnosti. Posameznik občuti dolgočasje, ko pride do prekomernega zaupanja v lastne sposobnosti, kar privede do premika iz stanja zanosa v dolgočasje.

**Preglednica 1: Sistem zanosa s stališča dimenzije izziva in sposobnosti**

Visok	ANKSIOZNOST	ZANOS
IZZIV	APATIJA	DOLGOČASJE
Nizek	SPOSOBNOSTI	
		Visok

Vir: Aleksić 2011.

Csikszentmihalyi (1997b) je opredelil kategorije doživljanj glede na pristransko oceno izziva in sposobnosti. Občutja v razmerju med izzivom in sposobnostmi opredelijo učinkovitost doživetja (Csikszentmihalyi 1997b). Ko je nivo izziva zahtevnejši kot posameznikove sposobnosti, občuti posameznik razočaranje. Ko pa je izziv manj zahteven od sposobnosti, posameznik doživi dolgočasje (Csikszentmihalyi 1991; Shin 2006). Temelj za občutenje zanosa je uravnoteženost med sposobnostmi in izzivom (Shin 2006). Zanos nastane, ko so posameznikove sposobnosti v ravnovesju z izzivi (Csikszentmihalyi 1997b).



**Slika 1: Vrste občutij glede na pristransko oceno izziva in sposobnosti**

Vir: Aleksić 2011.

Osrednja lastnost zanosa je usmerjenost na zmožnosti in njihovo rabo pri izzivih iz vsakodnevnih aktivnosti. Posameznik mora najti ravnotežje med sposobnostmi in izzivi, kar mu zagotavlja, da dosega visoko mero koncentracije, ki ga privede v zlitje z izvedbo, in da občuti navdušenje pri izvrševanju kompleksne zadolžitve (Csikszentmihalyi 1975).

### 2.2.2 Zlitje z izvedbo

Avsec (2011) opisuje zlitje z izvedbo kot enega naj pogosteje opisanih elementov zanosa. Predstavljeno je kot evforično stanje, pri katerem se posameznik popolnoma poveže z aktivnostjo (Avsec in Smolej 2007). Celotno pozornost usmeri na želene dražljaje (Csikszentmihalyi 1991; Aleksić 2011). To posamezniku zagotavlja popolno vključevanje v opravljanje aktivnosti. Opravljanje aktivnosti nastane sproščeno, umirjeno, skoraj samodejno, razumemo samo tisto, kar storimo (Csikszentmihalyi 1991; Jackson in Hanin 2000; Fullagar in Mills 2008; Aleksić 2011).

Če želi posameznik ostati v stanju zanosa, se mora stalno razvijati (Aleksić 2011). Zlitje z izvedbo daje občutek sproščenosti pri opravljanju aktivnosti, ampak zaradi želje po neprekinjenem doživljanju zanosa ni dovolj. Zanos velikokrat od posameznika zahteva fizične napore ter tudi zelo nepopustljive miselne dejavnosti (Csikszentmihalyi 1991; Aleksić 2011). Zlitje z izvedbo zagotavlja, da se občuti opravljanje dejavnosti kot preprosto, ampak je sam

zanos izid neprestanega razvoja, izpopolnjevanja in discipline, kar zagotavlja njegovo neprekinjeno doživljanje (Csikszentmihalyi 1997b; Aleksić 2011).

### **2.2.3 Jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij**

Jasno opredeljeni cilji pripomorejo, da se posameznik povsem usmeri na opravljanje naloge (Avsec 2011). Zanos se občuti tedaj, ko ima posameznik natančno opredeljene cilje in natančen načrt, kako bo te cilje realiziral (Csikszentmihalyi 1992). V zanosu mora posameznik ugotoviti, kaj narediti pri opravljanju aktivnosti, saj ima vedno pred seboj natančen načrt izvajanja, ki ohranja njegovo usklajenost z nalogo (Avsec in Smolej 2007). Za uspešno doživljanje zanosu je potrebno razumevanje načrtovanih ciljev, planiranje in usmerjanje, dojetanje vseh elementov, ki so primerni za občutenje zanosu (Avsec in Smolej 2007; Aleksić 2011).

Pri doseganju ciljev so zelo pomembne povratne informacije. Za ustrezno izvajanje aktivnosti morajo biti povratne informacije hitre in točne. Povratna informacija določi, ali se aktivnost izvaja po načrtu ter ali jo je mogoče realizirati tudi v nadaljevanju (Jackson in Hanin 2000). Posameznik pri opravljanju aktivnosti ne bo užival, če si ne bo znal zastaviti jasnih ciljev, prepoznati pomembne informacije ter ne bo razumel vsake povratne informacije glede izvajanja aktivnosti (Csikszentmihalyi 1991). Posamezniku prinaša katerakoli povratna informacija določeno zadovoljstvo, saj je razumljivo zaznamovana s ciljem, ki ga poskušamo doseči. Proces jasno določenih ciljev, natančnih in naglih izmenjujočih informacij poteka v stanju zanosu neprestano (Csikszentmihalyi 1991).

### **2.2.4 Popolna osredotočenost**

Jackson in Hanin (2000) navajata, da je popolna osredotočenost nedvoumen kazalec stanja zanosu. V tem stanju je posameznik popolnoma usmerjen na izvajanje aktivnosti, pri tem pa ne dovoli, da bi ga motile tovrstne nefunkcionalne misli. V tem času sprejema samo določene informacije, ki so pomembne zanj (Avsec 2011).

Posameznik se zanaša na izvajanje aktivnosti, zato prezre vse nepomembne informacije, ki bi ga lahko omejevale pri izvajanju aktivnosti (Csikszentmihalyi 1991). V stanju zanosu posameznik občuti, da je popolna osredotočenost na aktivnost izvedena brez napora, vendar je osredotočenost na aktivnost izid neprestanega iskanja popolne koncentracije, ki zagotavlja zavračanje vseh nesmiselnih elementov (Aleksić 2011).

### **2.2.5 Občutek nadzora**

Občutek nadzora je občutek, da ima posameznik nadzor nad opravljanjem aktivnosti, ali stanje, v katerem posameznika ni strah pred izgubo nadzora nad izvajanjem aktivnosti

(Csikszentmihalyi 1991; Aleksić 2011). Smolej in Avsec (2007) pojasnujeta, da v stanju zanosa ni dokončnega nadzora nad dejavnostjo. Če pa bi se pojavil popoln nadzor, bi to povzročilo, da so zmožnosti posameznika večje od načrtovanega izziva, to pomeni, da posameznik ne občuti zanosa. Posameznik v veliki meri občuti samonadzor nad svojimi dejanji (Avsec 2011).

Nadzor občutimo, ko pričnemo z obvladovanjem svojih dejanj in postanemo kreatorji svoje usode. To se zgodi, ko občutimo vznemirjenje, globok občutek uživanja ter nam izziv postane del življenja (Beard in Hoy 2010). Posameznikovo doživljanje občutka nadzora lahko opišemo kot občutek upravljanja nadzora. Posameznik ima znanje, s katerim lahko nadzoruje aktivnost. To odraža občutek varnosti in moči v vsakodnevnih situacijah, s katerimi se srečuje in nima vpliva nanje (Delle Fave, Massimini in Bassi 2010).

### ***2.2.6 Izguba samozavedanja***

Pri izgubi samozavedanja je koristna odcepitev od lastnega glasu, ki nas stalno sprašuje, kakšni smo v očeh ostalih in ali smo zadovoljili svoja pričakovanja ter pričakovanja drugih (Avsec in Smolej 2007). Pogosto smo ujeti v lastno negativno zavest ter smo zaskrbljeni glede mnenja okolice (Hanin 2012).

Pri izgubi samozavedanja posameznik izgublja željo po ocenjevanju in neprestanem preverjanju lastnega značaja. Izguba samozavedanja nakazuje, da posameznik doživi izgubo zavedanja o prepoznavi samega sebe kot o nekom, ki je odmaknjen od okolice (Delle Fave, Massimini in Bassi 2010). V tem primeru posameznik dojema, kaj se odvija v njegovih mislih. Posameznik porine pojem sebe, to so informacije, ki se z njimi označuje, pod nivo zaznavanja (Csikszentmihalyi 1991).

### ***2.2.7 Spremenjeno doživljanje časa***

Avsec in Smolej (2007) opisujeta, da spremenjeno doživljanje časa doživi vsak posameznik na svoj način. Nekateri opisujejo omenjeno spremembo, kot da se jim je ustavil čas, se upočasnil ali pa tekel hitreje, kot so predvideli.

Dimenzija spremenjenega doživljanja časa se ne pojavi zmeraj in pri mnogih posameznikih, kateri so v situaciji doživljanja zanosa. Dozdeva se, da ta dimenzija ni ključna dimenzija zanosa, čeprav nam neprisotnost časovnega učinka prinaša posebno navdušenje, ki ga čutimo v razpoloženju dokončne vpetosti v opravljanje dejavnosti (Csikszentmihalyi 1991).

### **2.2.8 Avtoteličnost izkušnje**

Avtoteličnost izkušnje je še zadnja dimenzija zanosa. Avtoteličnost je skovanka, ki jo je Csikszentmihalyi uporabil za samonagrajevalne moči doživljanja zanosa (Avsec 2011).

Csikszentmihalyi (1991) je izpeljal skovanko avtoteličnost iz dveh grških besed, to sta »auto«, kar pomeni posameznik, in »telos«, kar pomeni cilji (Jackson in Hanin 2000). Ta dimenzija je končni rezultat vseh prej opisanih dimenzij. Avtoteličnost izkušnje je pomemben del motivacije, ki posameznika žene k vsem večjim izzivom (Avsec in Smolej 2007). Posameznik avtotelično aktivnost posledično opravlja zaradi nje same. Opravljanje takšne aktivnosti same po sebi omogoča nagrado v kombinaciji z užitkom (Jackson in Hanin 2000). Avtoteličnost izkušnje nakazuje, da določeno dejavnost opravljamo, ker se nam zdi zanimiva in pri tem uživamo. Pri njenem opravljanju ne pričakujemo zunanje nagrade (Delle Fave, Massimini in Bassi 2010). Avtotelična izkušnja preoblikuje tok življenja, saj odtujenost zamenja za povezovanje, dolgočasje poveže z uživanjem, šibkost spreobrne v občutek nadzora, psihično energijo vključuje v izvajanje notranjega jaza, ne pa v vplivanje na uresničitev eksternih ciljev (Csikszentmihalyi 1991).

Avsec (2011) opisuje tudi neprijetno stran zanosa. Pri avtoteličnih izkušnjah mora posameznik biti previden, saj so lahko zanj in za druge moteče. Težava pri povezanosti z avtoteličnimi izkušnjami se kaže v tem, da povzroča zelo prijeten občutek, zato je posameznik pripravljen storiti karkoli, da ga ponovno občuti (Avsec 2011).

### **2.3 Zanos na delovnem mestu**

V tem poglavju bomo podrobneje predstavili zanos na delovnem mestu. Zanos na delovnem mestu definiramo kot kratkotrajno izvrstno izkušnjo (angl. *peak experience*) pri delovnih nalogah, pri katerih so bistveni neprestana vključitev, zadovoljstvo na delovnem mestu in notranja delovna motivacija. Zaposleni pri izvajanju delovnih nalog doživljajo zanos, so povsem osredotočeni na svoje delo, opisujejo, da jim »čas kar leti«, in pri opravljanju delovnih nalog prezrejo vse, kar se odvija okrog njih (Bakker 2005). Zanos med zaposlenimi je težko raziskovati, saj je vsak posameznik svojstven (Ceja in Navarro 2011). Zanos lahko razložimo kot ravnanje ljudi, ki radi opravljajo svoje delo in delovno mesto (Quinn 2005).

Zaposleni pozitivno vrednotijo učinkovitost lastnega delovnega vsakdana (Veenhoven 1984). Notranja delovna motivacija se navezuje na nujno po izvajanju nalog, ki so povezane z delovnim mestom, namreč z razlogom izkusiti zadovoljstvo in navdušenje pri izvrševanju naloge (Deci in Ryan 1985). Zaposleni, ki imajo višjo stopnjo notranje delovne motivacije, se neprestano zanimajo za delo in si želijo biti vključeni v aktivnost (Elliot in Harackiewicz 1996; Bakker 2005). Užitek je pozitivno čustvo, ki ponazarja občutek sreče in je povezan s

pozitivnim ovrednotenjem kakovosti delovnega okolja ter s ciljem doživljanja lastnega zadovoljstva in zadovoljstva pri aktivnostih (Salanova, Bakker in Llorens 2006).

Ceja in Navarro (2011) navajata, da je zanos na delovnem mestu smiseln, saj se zaposleni bolj intenzivno vključujejo v aktivnosti in širijo svoje meje sposobnosti. Delovno mesto, ki zagotavlja večkratno ponovitev zahtevanih in obvladljivih nalog, bo pri zaposlenem sprožilo občutek pomembnosti. Teorija zanosu poudarja medsebojno vplivanje med zaposlenimi in delovnim okoljem (Shmidt, Shernoff in Csikszentmihalyi 2007). Zaposleni se zlijejo z delovnim okoljem, kar jim predstavlja novo in pozitivno izkušnjo (Nakamura in Csikszentmihalyi 2002).

Pozitivna energija, veselje in, sreča so na delovnem mestu koristni zaradi graditve medsebojnih odnosov in dolgoročnega delovanja (Salanova, Bakker in Llorens 2006). Pozitivna čustva in energija povzročijo trenutno dobro počutje in so pogoj, da se bo posameznik tudi v prihodnje tako počutil (Fredrickson in Joiner 2002; Salanova, Bakker in Llorens 2006). Zanos se razvije, ko so osebni in organizacijski viri razpoložljivi in pozitivno vplivajo na samo aktivnost (Salanova, Bakker in Llorens 2006).

### 3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZANOSA

Pri sistematičnem pregledu literature smo zasledili tudi nekatere dejavnike spodbujanja zanosa na delovnem mestu in pri samem delu. Dejavnike smo razdelili na dve podpoglavji, in sicer ugotavljanje dejavnikov za spodbujanje zanosa na ravni posameznika ter na ravni neposrednega vodje. Raziskava je pokazala, da je stanje zanosa pozitivna izkušnja, ki se loči glede na značilnosti dejavnosti in njihovo vlogo v modelu posameznika in njegovega družbenega okolja (Delle Fave, Massimini in Bassi 2010).

#### 3.1 Ugotavljanje dejavnikov spodbujanja zanosa na ravni posameznika

Opisali bomo tiste dejavnike, ki so se uveljavili kot najpogosteje navedeni in verodostojni.

Dejavniki in ugotovitve raziskav na ravni posameznika so:

1. *Dvosmerna komunikacija*: Medosebna komunikacija poveča stanje zanosa (Trevino in Webster 1992; Aleksić 2011). Komunikacija je učinkovita tedaj, ko se udeleženci med seboj razumejo in imajo enak ali soroden način podajanja sporočil. Komunikacija je orodje, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij (Jelenc 2008).

2. *Osebna in družbena komunikacija*: Osebna in družbena komunikacija sta pomembni, da spodbudita doživljanje zanosa. Boljšo osebno komunikacijo zagotovijo: določeni cilji ter hitre in točne povratne informacije. Družbeno komunikacijo lahko spodbudimo z ustreznimi komunikacijskimi metodami (Choi in Kim 2004; Aleksić 2011).

3. *Notranji lokus nadzora*: Notranji lokus nadzora je izrazito zaznamovan z doživljanjem zanosa (Keller in Blomann 2008; Aleksić 2011). Lokus nadzora nam pojasni, koliko posameznik verjame, da lahko vpliva na okolje, razplet dogajanj in na ostale udeležence okoli sebe. Verjame, da je v njegovi moči, da sprebrne dogajanje v svojo korist (Hladnik 2011). Hladnik (2011) opisuje, da posamezniki z visoko stopnjo notranjega lokusa kontrole menijo, da je razplet dogodkov odvisen od njihovega obnašanja in dejanj. Posamezniki z nizko stopnjo notranjega lokusa kontrole pa menijo, da je razplet dogodkov odvisen od vplivnih posameznikov, usode in drugih naključij.

4. *Harmonična strast*: Harmonična strast je pozitivno prepletena z duševnim zdravjem (Forest, Mageau, Sarrazin in Morin 2011; Aleksić 2011). Z duševnim zdravjem je negativno pogojena obsesivna strast, ki napoveduje avtotelično izkušnjo (Forest, Mageau, Sarrazin in Morin 2011; Aleksić 2011). Posameznik pri harmonični strasti do dela vzame opravljanje dela kot svobodno in prostovoljno ter ima nadzor nad samim delom (Čivre 2016). Pri harmonični strasti posameznik izbere aktivnost, ki jo rad izvaja, kar pomeni, da jo izbere prostovoljno in pri tem ima tudi celovit nadzor nad to aktivnostjo (Burke in Fiksenbaum 2009; Čivre 2016). O harmonični strasti lahko govorimo, ko posameznik svobodno sprejme delo kot ključno za



zanj, brez kakršnih koli nepredvidljivosti (Vallerand in Houliort 2003; Orgambidez, Borrego in Goncalves 2014; Čivre 2016).

Harmonična strast se navezuje na motivacijsko silo, ki posameznika pripelje do tega, da aktivnost, do katere izkusi strast, izvaja zavestno, po lastni volji in z osebno privolitvijo. V takem primeru posameznik nima občutka, da je v delo prisiljen, temveč se za izvajanje aktivnosti odloči sam (Čivre 2016). Posamezniki, ki imajo višjo stopnjo harmonične strasti, se aktivnosti bolj posvetijo in ji namenijo veliko svojega časa in truda, saj jo obožujejo (Houliort, Frederick idr. 2014; Čivre 2016). Pri samem delu se harmonična strast izkaže kot pozitivna izkušnja, saj posameznik doseže višjo koncentracijo, kreativnost, večjo učinkovitost, zadovoljstvo z delom, boljše psihično stanje in višjo raven zadovoljstva z ravnovesjem med delom in družino (Čivre 2016). Ko posamezniki občutijo harmonično strast pri opravljanju svoje najljubše aktivnosti, doživijo občutek zanosa (Vallerand in Houliort 2003; Čivre 2016).

*5. Notranja motivacija:* Notranja motivacija in zanos sta močno povezana (Deci in Ryan 1985; Aleksić 2011). Raziskave (Massimini, Fave idr. 1988; Kowal in Fortier 2000; Jackson in Hanin 2000; Csikszentmihalyi in LeFevre 1989; Aleksić 2011) so potrdile pozitivno povezanost med motivacijo in konstrukti, kateri so prepleteni s stanjem zanosa, pri katerih lahko opazimo, da je notranja motivacija ključen element vzpodbujanja zanosa. Keller in Bless (2008) trdita, da notranje motivirani posamezniki opravljajo aktivnosti, za katere se zavzemajo in ki jim prinašajo navdušenje. Notranje motivirano obnašanje spodbuja uresničevanje zadanih ciljev in ustvarjanje veščin, ustreznih za opravljanje dejavnosti, katere posameznik občuti kot privlačne in sproščene (Eccles in Wigfield 2002; Aleksić 2011). Notranja motivacija je tesno povezana z doživljanjem zanosa. To sta v svoji raziskavi ugotovila tudi Deci in Ryan (1985). Posameznik, ki je notranje bolj motiviran, se bo bolj posvetil aktivnosti in bo v večji meri lahko doživel zanos.

Deci in Ryan (1985) opisujeta, da notranja motivacija sproži visoko mero zanimanja za izvedbo dejavnosti, kar spodbudi dimenzijo zlitja z izvedbo in nenazadnje tudi občutenje zanosa. Lahko jo označimo kot izvajanje aktivnosti, ki se nam dozdeva zanimiva in vabljiva in ki zajema elemente, kot so radovednost, želja po avtonomnosti in potreba po nadzoru. Notranja motivacija je opredeljena kot spoznavno stanje, ki se pojavi pri natančno postavljenih ciljev, hitrih razumljivih povratnih informacij in dejanske povezanosti med spretnostmi in izzivi (Keller in Bless 2008; Aleksić 2011).

*6. Avtotelična osebnost:* Določeni tipi avtotelični osebnosti pozitivno učinkujejo na izpostavljanje k občutenju zanosa (Asakawa 2004; Aleksić 2011). Za posameznika, ki ima avtotelično osebnost, je ključno, da se dobro počuti v primerih, ki običajno ostalim udeležencem delujejo neprimerne (Csikszentmihalyi, Kolo in Baur 2004; Aleksić 2011). Avtotelično osebnost definiramo kot primerjavo med doveznimi sposobnostmi, kot je prilagodljivost na nove izzive, in aktivnimi sposobnostmi, kot je zavzetost za sodelovanje in

vztrajnost pri opravljanju danih aktivnostih (Csikszentmihalyi 1992; Aleksić 2011). Definicija zanosa opredeljuje avtoteličnega posameznika kot osebo, ki se v aktivnosti vključuje zaradi svoje volje in ne glede na zunanjo nagrado in pohvalo (Csikszentmihalyi 1997b; Asakawa 2004; Aleksić 2011). Posamezniki, ki imajo avtotelično osebnost jih zaznamujejo naslednje značilnosti, to so radovednost, zanimanje za življenje, nenehno iskanje optimalnega izkustva, nizka osredotočenost nase in vztrajnost (Csikszentmihalyi in Nakamura 1989; Aleksić 2011).

Posameznike, ki imajo avtotelično osebnost, je ključno, da izbirajo zanimive cilje, ki jih lahko realizirajo z vključevanjem lastnega časa, napora ter mentalnega in fizičnega truda (Csikszentmihalyi in Nakamura 1989; Aleksić 2011). Avtotelični posamezniki imajo pri svojih vsakodnevni aktivnostih močno željo po iskanju zanosa in notranje motivacije (Asakawa 2004; Aleksić 2011). Definicija zanosa nakazuje, da avtotelični posamezniki hitreje občutijo zanos v vsakodnevem življenju, saj vedno odkrivajo stanje zanosa. Zanje je namreč značilno, da, potem ko osvojijo določene veščine, začnejo z iskanjem večjih in težjih izzivov, ki od njih zahtevajo povečanje sposobnosti (Freer 2009; Aleksić 2011).

7. *Samodeterminiranost*: Kaže se kot način vključevanja v aktivnost zaradi lastne koristi, užitka ter zadovoljstva (Kowal in Fortier 1999; Aleksić 2011). Samodeterminiranost definiramo kot zavedanje lastnih sposobnosti organiziranja in opravljanja nekaterih vedenj, ki so smiselna za učinkovito spoprijemanje z danim problemom (Bandura 1997; Aleksić 2011). Vsebuje subjektivno oceno, da se lahko spoprimejo z izbranim izzivom. Pristransko stališče o osebnih zmožnostih ima velik učinek na občutenje zanosa. Posamezniki so zagnani za izvedbo dejavnosti samo v okoliščinah, v katerih se zaznavajo kot osebno usposobljeni (Aleksić 2011).

8. *Samoučinkovitost*: Samoučinkovitost spodbuja doživljanje zanosa pri delu, saj je opredeljena kot stališče o lastnih kompetencah na delovnem mestu (Salanova, Bakker in Lloens 2006). Prepoznana osebna usposobljenost je odločilno povezana z doživljanjem zanosa (Jackson in Roberts 1992; Aleksić 2011). Samoučinkovitost učinkuje na izbor okoliščin, izbor aktivnosti in napora, ki je vnesen v izvajanje aktivnosti (Bandura 1977; Aleksić 2011). Posameznik bo opravljal dejavnost, za katero meni, da jih je zmožen nadzirati in ki vključujejo izziv (Fesel Martinčević 2004; Aleksić 2011).

Višja kot je raven samoučinkovitosti, bolj so posamezniki notranje motivirani za opravljanje delovnih nalog, obenem pa so bolj odločni pri razreševanju preprek in nepravilnosti (Chen, Greene in Crick 1998; Aleksić 2011). Samoučinkovitost pozitivno vpliva na produktivnost in dobro razpoloženje na delovnem mestu (Bandura 2001; Aleksić 2011).

9. *Zaznana kompetentnost*: Zaznana lastna usposobljenost je tesno povezana z zanosom (Jackson in Roberts 1992; Aleksić 2011). Lipičnik (1998 po Aleksić 2011) sposobnosti opredeli kot »posameznikove možnosti za razvijanje posebnih spretnosti, ki ključno vplivajo

na odpravljanje težav s popolnoma neznanimi pristopi«. Sposobnosti so razmeroma specifične in pridejo do izraza zlasti v povezavi z znanjem (Lipičnik 1998; Musek 2002; Aleksić 2011).

Posameznikove sposobnosti lahko razdelimo v več podskupin: umsko inteligentnost, pri kateri lahko predvidimo večjo produktivnost pri delu; inovativnost kot zmožnost ustvariti nekaj novega ter čustveno, socialno in moralno kompetenco, ki je del naše učinkovitosti na delovnem mestu (Musek 2002; Aleksić 2011).

*10. Uživanje pri delu:* Zaposleni, ki radi opravljajo svoje delo, pogosteje govorijo o doživljanju zanosa pri delu (Csikszentmihalyi in LeFevre 1989; Aleksić 2011). Doživljanje zanosa na delovnem mestu, kaže na pozitivne in sproščene odnose v podjetju. Zaposleni tako pozitivno vrednotijo uspešnost delovnega mesta (Veenhoven 1984; Aleksić 2011).

### **3.2 Ugotavljanje dejavnikov spodbujanja zanosa na ravni neposrednega vodje**

Dejavnikov spodbujanja zanosa na ravni vodje je nekoliko manj kot na ravni posameznika. Predstavili bomo zgolj ključne dejavnike, ki so največkrat opisani v strokovni literaturi.

Dejavniki in ugotovitve na ravni neposrednega vodje so:

*1. Postavljanje jasnih delovnih ciljev in takojšnje povratne informacije:* Postavljanje jasnih ciljev in takojšnje povratne informacije so nujni pogoji za občutenje zanosa (Csikszentmihalyi 1991; Aleksić 2011). Natančno definirani organizacijski cilji zagotavljajo, da se zaposleni v veliki meri posvečajo opravljanju dane aktivnosti, saj imajo natančna navodila o tem, kaj se od njih zahteva (Fullagar in Kelloway 2009; Aleksić 2011). Jasni cilji preusmerijo posameznikovo zanimanje na nalogo, ki zagotavlja uresničevanje pričakovanih dosežkov, ter s tem povišajo stopnjo potrebnega truda in zavzetosti na nalogo (Locke in Latham 1990; Aleksić 2011). Jasni cilji usmerjajo pozornost in osredotočenost na nalogo (Aleksić 2011).

Hitre povratne informacije sestavljajo sistem, ki zaposlenim zagotavlja, da razložijo svoj dosežek v smeri, kot so določeni zastavljeni cilji (Jackson in Eklund 2004; Aleksić 2011). Povratne informacije nudijo posamezniku jasno podobo o tem, kako ustrezno izvajajo nalogo, in spodbujajo neprestano izboljšanje njihovih zmožnosti (Sosik idr. 1999; Aleksić 2011). Povratne informacije so neizogiben temelj za občutenje zanosa (Csikszentmihalyi 1991). Povratne informacije lahko pridobijo s strani nadrejenih, sodelavcev, lahko pa izvirajo iz same aktivnosti (Damanpour 1996; Aleksić 2011).

*2. Značilnosti dela:* Zanos pri delu je enoten z lastnostmi dela. Na doživljanje zanosa vplivata vrsta delovne pogodbe in vrsta dela (Demerouti 2006; Aleksić 2011). Značilnosti, ki opredeljujejo delo so: narava delovnega mesta, delovno okolje, plača in ugodnosti, stabilnost delovne pogodbe, hitre in točne povratne informacije, neodvisnost dela, izzivi na delovnem mestu, priložnost dodatnega razvoja, medsebojni odnosi na delovnem mestu in dosežki (Chu

in Lan 2010; Aleksić 2011). Doživljanje zanosa je pozitivno prepleteno z lastnostmi dela (Demerouti 2006; Aleksić 2011).

Doživljanje zanosa je pozitiven občutek, kateri je sam po sebi zaželen, saj zaposlenim zagotavlja, da ostanejo močno vpeti v aktivnost, pri tem pa razvijejo svoje sposobnosti (Csikszentmihalyi 1997b; Aleksić 2011). Delovna mesta, ki zagotavljajo posamezniku stalno nove možnosti za izvajanje težavnih, kljub temu še rešljivih nalog, služijo tako zaposlenim kot tudi organizaciji (Ceja in Navarro 2011; Aleksić 2011). Delovno mesto, ki od zaposlenega pričakuje različne zmožnosti in hkrati dopušča kreativno izbiro in svobodo pri odločitvah, pozitivno učinkuje na občutenje zanosa na delovnem mestu (Fullagar in Kelloway 2009; Aleksić 2011).

*3. Motivacijska klima:* Motivacijska klima, usmerjena k učenju in razvoju spretnosti, je pozitivno povezana z zanosom, saj je osredotočena k izražanju edinstvene izpeljave in doseganju rezultata. Posamezniki, ki so vpeti v takšno klimo in ki se čutijo kompetentne, se nagibajo k doživljanju zanosa (Kowal in Fortier 2000; Murcia, Gimeno in Coll 2008; Aleksić 2011).

*4. Podpora vodje:* Podpora vodje je mera, do katere zaposleni prepoznajo, da jih vodja spodbuja pri delu, jim zagotavlja podpiranje in izkazuje soodgovornost (Burke, Borucki in Hurley 1992; Aleksić 2011). Mera opore vodje lahko vpliva na produktivnost zaposlenih (Aleksić 2011). Vloga vodje je planiranje in določitev jasnih ciljev, sporazumevanje z zaposlenimi in nuditi vzpodbude, zagotavljanje doslednih povratnih informacij, vrednotenje posameznikovega sodelovanja pri nalogah in odprtost za nove ideje (Amabile 1998; Aleksić 2011).

Podpora vodje predstavlja ključno vlogo za doživljanje zanosa na delovnem mestu (Salanova, Bakker in Llorens 2006; Aleksić 2011). Za doživljanje zanosa na delovnem mestu je ključno, da vodja natančno določi delovne aktivnosti in cilje ter da nadzoruje delo zaposlenih in jim sporoči sprotne povratne informacije (Burke idr. 1992; Aleksić 2011).

*5. Avtonomija:* Avtonomija se navezuje na raven suverenosti, do katere lahko posamezniki suvereno urejajo časovni raspored in postopek dela (Fullagar in Kelloway 2009; Aleksić 2011). Avtonomija je pomemben člen za doživljanje zanosa na delovnem mestu (Csikszentmihalyi 1997a; Aleksić 2011). Organizacije svojim zaposlenim zaupajo in jim omogočajo soodločanje in odločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela, ker bodo na tak način zaposleni lahko doživeli zanos na delovnem mestu (Mayer idr. 2001; Aleksić 2011). Avtonomija zagotovi zaposlenemu, da ima občutek nadzora nad opravljanje delovnih nalog (Csikszentmihalyi 1997a; Aleksić 2011).

## **4 RAZISKOVALNI DEL DOŽIVLJANJA ZANOSA NA DELOVNEM MESTU V IZBRANEM LOGISTIČNEM PODJETJU**

V empiričnem delu prikazujemo izsledke raziskave. Ugotavljali smo, ali zanos na delovnem mestu doživijo moški in ženske v enaki meri ter kateri delovni pogoji spodbujajo doživljanje zanos. Za raziskovanje teh dejavnikov smo uporabili metodo vprašalnika. V izbranem podjetju smo raziskovali zanos na dveh oddelkih, in sicer na oddelku, ki vnaša podatke v sistem, in oddelku, ki je v nenehnem stiku s strankami.

### **4.1 Opredelitev raziskovalnega problema**

Z vprašalnikom smo raziskovali, ali obstajajo razlike pri doživljanju zanos med spoloma, kako vsak posameznik občuti zanos pri izvajanju vsakodnevnih aktivnosti in nalogah na delovnem mestu ter ali se zanos občuti glede na delo, ki se ga izvaja.

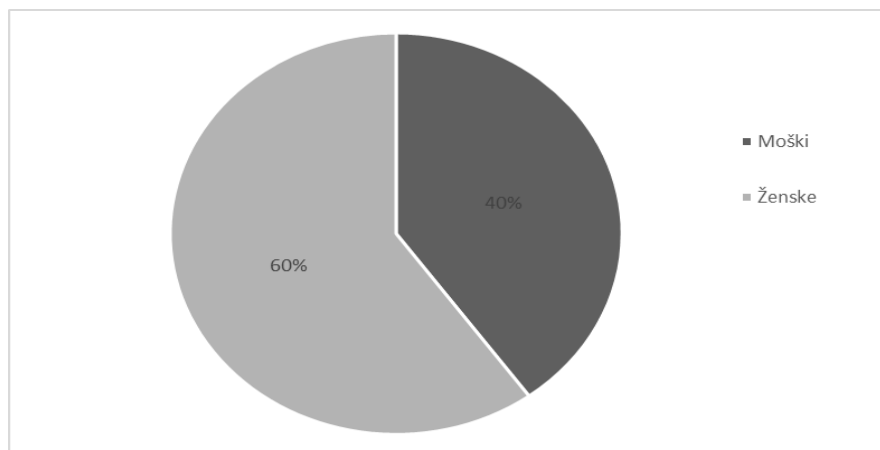
### **4.2 Opis metode in vzorca**

Za pridobivanje podatkov smo uporabili anketo kot metodo zbiranja podatkov. Raziskovalna populacija so bili vsi zaposleni v izbranem logističnem podjetju, ki posluje na območju obalno- kraške regije. Najprej smo izvedli pilotno raziskavo med petimi študenti, s katero smo ugotovili, ali so vprašanja v navedbe razumljive in smiselne.

Raziskovalni vzorec je obsegal vseh 25 zaposlenih v izbranem logističnem podjetju. Zaposleni so v podjetju razdeljeni v osem oddelkov, in sicer: manager, računovodstvo, prodaja, uvozni oddelek, izvozni oddelek, dokumentarni oddelek, skladišče ter carinski oddelek. Zaposleni so bili stari med 22 in 55 let, od tega je pri raziskavi sodelovalo 15 žensk in 10 moških.

#### **Preglednica 2: Struktura zaposlenih po spolu**

Spol	Skupaj	Skupaj v %
Moški	10	40 %
Ženski	15	60 %
Skupaj	25	100 %



**Slika 2: Grafični prikaz strukture po spolu**

Izbrano podjetje ima osem oddelkov, ki so predstavljeni v preglednici 2. Za lažjo analizo rezultatov smo oddelke razdelili v dve skupini, pri katerih imajo oddelki podobne naloge in zahtevnosti. Kot je prikazano v preglednici 3, je največ udeležencev zaposlenih v oddelku operative s sedmimi zaposlenimi. Po velikosti mu sledi izvozni oddelek, ki ima pet zaposlenih.

**Preglednica 3: Zaposleni po oddelkih**

	Oddelki	Skupaj	Skupaj v %
STIKI S STRANKAMI	Uvozni oddelek ali operativa	7	28 %
	Izvozni oddelek	5	20 %
	Prodajni oddelek	4	16 %
	Vodja	1	4 %
VNAŠANJE PODATKOV	Računovodstvo	3	12 %
	Carinski oddelek	2	8 %
	Dokumentarni oddelek	1	4 %
	Skladišče	2	8 %
	Skupaj	25	100 %

### 4.3 Opis vprašalnika

Podatke smo pridobili z vprašalnikom. Sestavljen je iz 14 trditev o zanosu na delovnem mestu, prirejen je bil po vprašalniku Yoshida idr. (2013), ki smo ga prevedli v slovenščino. Ocenjevalna lestvica je 5-stopenjska. Zaposleni so na lestvici od 1 do 5 ocenjevali strinjanje oziroma ne strinjanje z izjavo. Ocena 1 pomeni, da se udeleženec sploh ne strinja z izjavo, ocena 2 pomeni, da se ne strinja, ocena 3 pomeni, da je neodločen, ocena 4 pomeni, da se z izjavo strinja, ocena 5 pomeni popolno strinjanje z izjavo. 14 vprašanj smo razdelili v tri dimenzije: dimenzija občutka nadzora, katera vsebuje šest postavk, dimenzija pozitivne

čustvene izkušnje, ki vsebuje štiri postavke, ter dimenzija zatopljenost ob koncentraciji na nalogo, ki ima štiri postavke.

#### 4.4 Postopek izvedbe vprašalnika

Vprašalnik je bil zaposlenim posredovan v reševanje 17. 5. 2019 v izbranem logističnem podjetju v Sežani. Izvedba je potekala v delovnem času zaposlenih. Vprašalnike smo razdelili ob prihodu zaposlenih na delovno mesto.

Pred začetkom reševanja vprašalnika smo vse sodelujoče informirali, da sodelujejo pri raziskavi o doživljanju znanosti na delovnem mestu. Razložili smo jim, kaj pomeni zanos, kratko razlago pa so vsebovala tudi navodila v vprašalniku. Vsi zaposleni so se strinjali s sodelovanjem v raziskavi.

Vprašanim smo predstavili izgled vprašalnika. V uvodnem delu je kratek opis, nato pa sledijo opis znanosti in navodila za reševanje vprašalnika. Vprašalnik vsebuje tabelo z ocenami. Pod tabelo je 14 trditev, ki jih je treba ovrednotiti na lestvici od 1 do 5 (vprašalnik se nahaja v prilogi 1).

Reševanje vprašalnika je nato potekalo individualno in anonimno. Po končanem reševanju vprašalnika smo dobili od zaposlenih veliko vprašanj o samem zanosu in njegovem delovanju.

#### 4.5 Analiza anketnega vprašalnika

**Preglednica 4: Dimenzija občutek nadzora po spolu**

Trditev	Skupaj		Moški		Ženske	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
V vsakem trenutku jasno vem, kaj želim storiti ali kaj moram storiti.	4,24	0,76	4,30	0,78	4,20	0,75
Moje sposobnosti se ujemajo s težavnostjo dela.	4,16	0,73	3,90	0,70	4,33	0,70
Vem, da se lahko soočim z vsem, kar se lahko zgodi v prihodnje.	4,08	0,93	4,00	0,89	4,06	0,96
Zavedam se tega, kako dobro poteka delo.	4,00	1,02	4,10	0,54	3,93	1,24

Trditev	Skupaj		Moški		Ženske	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Imam občutek, da imam pod nadzorom vse, kar delam.	3,80	1,06	4,00	0,63	3,67	1,25
Zavedam se tega, kako dobro opravljam delo.	4,20	0,69	4,20	0,75	4,13	0,65
Skupaj	4,08	0,87	4,08	0,72	4,05	0,93

Legenda: M – povprečna vrednost;  $\sigma$  – standardni odklon

V prvo dimenzijo, poimenovano občutek nadzora, je bilo vključenih 6 trditev, s katerimi raziskujemo razliko med udeleženci moškega in udeleženkami ženskega spola. Iz preglednice 4 je razvidno, da je skupno povprečje odgovorov 4,08, kar prikazuje dober nadzor nad samim delom in poznavanje samega sebe. Občutek nadzora prihaja iz posameznikovega spoznanja, da ima dovolj razvite sposobnosti za spoprijemanje z izzivom (Špehar 2015). Pri trditvi »V vsakem trenutku jasno vem, kaj želim storiti ali kaj moram storiti«, so moški udeleženci imeli povprečno oceno 4,30 in ženske udeleženke 4,20, kar se kaže kot relativno visoka stopnja nadzora nad trenutno opravljanimi nalogami in nad vsemi dodatnimi izzivi. Jackson in Csikszentmihalyi (1999 po Špehar 2015) opisujeta, da situacije nikoli nimamo pod popolnim nadzorom, vendar občutek nadzora ponuja občutek varnosti in moči. S povprečno oceno 3,90 so moški zaposleni ocenili trditev »Moje sposobnosti se ujemajo s težavnostjo dela«, kar pomeni, da se moški udeleženci delno strinjajo s tem vprašanjem in si želijo izboljšati svoje znanje in sposobnosti. Zanos se občuti, ko se ugotovi ravnovesje med izzivi in sposobnosti, saj je pravilno ravnovesje ključen pogoj za doživljanje zanos (Csikszentmihalyi 1975; Špehar 2015). Ženske udeleženke so najvišje povprečje, 4,33, dosegle pri vprašanju »Moje sposobnosti se ujemajo s težavnostjo dela«, kar pomeni, da so ženske bolj zanesljive in odgovorne pri samem opravljanju dela in njegovih nalog. V raziskavi, ki jo je opravil Špehar (2015), lahko razberemo, da ženske v primerjavi z moškimi, aktivnost vzamejo kot večji izziv in se tudi bolj odločno soočijo z njo. Ženske udeleženke so v raziskavi Špehar (2015) višje ocenile svoje sposobnosti, tako kot v našem primeru.



**Preglednica 5: Dimenzija občutek nadzora po oddelkih**

Trditvev	Skupaj		Stiki s strankami		Vnos podatkov	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
V vsakem trenutku jasno vem, kaj želim storiti ali kaj moram storiti.	4,24	0,76	4,24	0,81	4,25	0,66
Moje sposobnosti se ujemajo s težavnostjo dela.	4,16	0,73	4,18	0,78	4,13	0,60
Vem, da se lahko soočim z vsem, kar se lahko zgodi v prihodnje.	4,08	0,93	4,12	0,83	4,00	1,12
Zavedam se tega, kako dobro poteka delo.	4,00	1,02	3,88	1,13	4,25	0,66
Imam občutek, da imam pod nadzorom vse, kar delam.	3,80	1,06	3,71	1,13	4,00	0,87
Zavedam se tega, kako dobro opravljam delo.	4,20	0,69	4,18	0,71	4,25	0,66
Skupaj	4,08	0,87	4,04	0,90	4,17	0,76

Legenda: M – povprečna vrednost;  $\sigma$  – standardni odklon

V preglednici 5 so predstavljeni rezultati glede na razlike v povprečju in standardnem odklonu med izbranimi oddelkoma. Zaposleni v oddelku, ki se srečuje s strankami in organizacijo prevoza, mora ob vsaki težavi hitro reagirati in najti najbolj optimalno rešitev. To se tudi kaže pri trditvi »Jasno vem, kaj moram storiti v vsakem trenutku« s povprečjem 4,24. Pri zaposlenih v oddelku, kjer vnašajo podatke v sistem, so udeleženci ocenili tri trditve najvišje, in sicer z enakim povprečjem 4,25: »V vsakem trenutku vem, kaj moram storiti«, »Zavedam se tega, kako dobro poteka delo« ter »Zavedam se tega, kako dobro opravljam delo«. Zaposleni v oddelku, ki vnašajo podatke, imajo višji nadzor nad samim delom, saj se lahko nalogi posvetijo in jo v miru opravljajo. Pri oddelku, ki ima neposredni stik s strankami in organizacijo prevoza, pa nimajo popolnega nadzora nad samim opravljanjem aktivnosti, saj je v tem času vključenih preveč motečih dejavnikov. Nakamura in Csikszentmihalyi (2014) opisujeta, da morajo biti izzivi in cilji raznoliki in dosegljivi, ker v nasprotnem primeru posameznik ne bo občutil stanja zanosa, ampak samo dolgočasje ter nezainteresiranost za dosego ciljev. V našem primeru kaže ravno nasprotno: Posameznik, ki dela v mirnem okolju, lažje občuti nadzor nad delom in tako bolj občuti zanos.

**Preglednica 6: Dimenzija pozitivne čustvene izkušnje po spolu**

Trditve	Skupaj		Moški		Ženske	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Moj čas je koristno porabljen.	4,16	0,73	3,90	0,54	4,33	0,79
Pri svojem delu res uživam.	3,80	0,75	3,90	0,54	3,82	0,85
Delo mi je zelo dolgočasno.	1,92	0,89	2,00	0,89	1,87	0,88
S tem delom bi se rad še naprej ukvarjal.	3,76	1,03	3,80	0,60	3,73	1,24
<b>Skupaj</b>	<b>3,41</b>	<b>0,85</b>	<b>3,40</b>	<b>0,64</b>	<b>3,48</b>	<b>0,94</b>

Legenda: M – povprečna vrednost;  $\sigma$  – standardni odklon

V preglednici 6 smo raziskovali, kako čustvena izkušnja vpliva na doživljanje zanosa med zaposlenimi glede na spol. Pri tej dimenziji je najbolj zanimiv rezultat tisti z najnižjo oceno. Postavka, ki so jo tako moški kot ženske ocenili najnižje, se glasi: »Delo mi je zelo dolgočasno«; ocenjeno je bilo z 1,92, kar kaže na to, da je samo delo udeležencem zelo zanimivo in razgibano ter da zaposleni uživajo pri svojem delu. Trditev je bilo treba vrednotiti obratno. Predstavnice ženskega spola so najvišje ocenile postavko »Moj čas je koristno porabljen« s povprečno oceno 4,33, kar je višje od skupnega povprečja odgovorov (3,41). Pri tem vprašanju lahko razberemo, da si predstavnice ženskega spola bolje razporedijo čas in delovnem naloge. V raziskavi Judge in Bono (2001 po Hladnik 2011) opisujeta, da se čustveno močni posamezniki zelo dobro odzovejo na zunanje dejavnike in jih v primeru ovir uspejo dobro premagovati.

**Preglednica 7: Dimenzija pozitivne čustvene izkušnje po oddelkih**

Trditev	Skupaj		Stiki s strankami		Vnos podatkov	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Moj čas je koristno porabljen.	4,16	0,73	4,06	0,80	4,38	0,48
Pri svojem delu res uživam.	3,80	0,75	3,76	0,81	3,88	0,60
Delo mi je zelo dolgočasno.	1,92	0,89	1,94	0,87	1,88	0,93

Trditev	Skupaj		Stiki s strankami		Vnos podatkov	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
S tem delom bi se rad še naprej ukvarjal.	3,76	1,03	3,71	1,18	3,88	0,60
<b>Skupaj</b>	<b>3,41</b>	<b>0,85</b>	<b>3,37</b>	<b>0,92</b>	<b>3,50</b>	<b>0,65</b>

Legenda: M – povprečna vrednost;  $\sigma$  – standardni odklon

Preglednica 7 prikazuje dimenzijo pozitivnih čustev med oddelki. Povprečje postavke »Delo mi je zelo dolgočasno« je relativno nizko (1,92) kar kaže, da je samo delo v izbranem podjetju po mnenju zaposlenih zanimivo in razgibano. Udeleženci iz oddelka, kjer imajo stik s strankami, so v večini vse postavke ocenili nižje kot udeleženci iz oddelka, kjer vnašajo podatke. Zaposleni v oddelku, kjer vnašajo podatke, so postavko »Moj čas je koristno porabljen« ocenili s povprečjem 4,38, kar prikazuje, da se bolj posvetijo delu, saj delajo v umirjenem okolju. Zaposleni v oddelku, kjer imajo vsakodnevni stik s strankami, so postavko »S tem delom bi se rad še naprej ukvarjal« ocenili s povprečjem 3,71, iz česar lahko predpostavljamo, da niso prepričani, ali bi radi nadaljevali s tovrstnim delom v prihodnosti.

#### **Preglednica 8: Dimenzija zatopljenosti ob koncentraciji po spolu**

Trditev	Skupaj		Moški		Ženske	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Občutek, imam, kot da mi čas hitreje mineva.	4,60	0,49	4,60	0,49	4,56	0,49
Z lahkoto se osredotočim na to, kar počnem.	4,08	0,63	4,30	0,46	3,93	0,68
Med opravljanjem dela izgubim občutek za čas.	4,12	0,99	4,20	0,75	4,06	1,12
Delu se popolnoma posvetim.	4,28	0,78	4,50	0,50	4,20	0,88
<b>Skupaj</b>	<b>4,27</b>	<b>0,72</b>	<b>4,40</b>	<b>0,55</b>	<b>4,19</b>	<b>0,79</b>

Legenda: M – povprečna vrednost;  $\sigma$  – standardni odklon

Preglednica 8 se navezuje na občutek za minevanje časa in samo opravljanje dela pri udeležencih in udeleženkah. Posameznikova osredotočenost na dano nalogo se kaže v drugačnem dojetju časa ter neprisotnosti samozavedanja (Aleksić 2011). Postavka »Občutek imam, kot da mi čas hitreje mineva« so moški ocenili s 4,60 in ženske s 4,56, kar je visoka ocena. Aleksić (2011) v svoji raziskavi opisuje, da posamezniki, ki imajo jasno

zastavljene delovne cilje, pogosteje občutijo hitrejšo minevanje časa, saj namreč jasni cilji se nanašajo na to, da posamezniki vedo, kaj morajo napraviti, se povsem usmerijo na nalogo in odmislijo na čas. Iz preglednice 7 je razvidno, da je bila postavka »Delu se popolnoma posvetim« tudi zelo dobro ocenjena pri obeh spolih, pri moških udeležencih 4,50 in ženskih udeleženkah 4,20.

**Preglednica 9: Dimenzija zatopljenosti ob koncentraciji po oddelkih**

Trditev	Skupaj		Stiki s strankami		Vnos podatkov	
	M	$\sigma$	M	$\sigma$	M	$\sigma$
Občutek imam, kot da mi čas hitreje mineva.	4,60	0,49	4,65	0,48	4,50	0,50
Z lahkoto se osredotočim na to, kar počnem.	4,08	0,63	4,00	0,69	4,25	0,43
Med opravljanjem dela izgubim občutek za čas.	4,12	0,99	4,35	0,76	3,63	1,22
Delu se popolnoma posvetim.	4,28	0,78	4,29	0,82	4,25	0,66
Skupaj	4,27	0,72	4,33	0,69	4,16	0,70

Legenda: M – povprečna vrednost;  $\sigma$  – standardni odklon

Preglednica 9 prikazuje doživljanje koncentracije po oddelkih. Udeleženci v oddelkih, kjer imajo vsakodnevni stik s strankami, so najvišje, s 4,65, ocenili občutek hitrosti minevanja časa. To je povezano z dinamičnostjo nalog in obveznosti, ki jih imajo na delovnem mestu. Zanimiv podatek je pri trditvi »Delu se popolnoma posvetim«, saj je bilo s strani udeležencev iz oddelka stiki s strankami ocenjen s 4,29, kar kaže na to, da se mora zaposleni kljub dinamičnosti delu popolnoma posvetiti. Udeleženci iz oddelka stiki s strankami se namreč vsakodnevno soočajo z velikim številom strank, organizacijo prevoza, pridobivanjem novih strank in jim velikokrat zmanjka časa, da bi se lahko delu posvetili v popolni meri. Udeleženci iz oddelka, ki vnaša podatke v sistem, so hitrost minevanja časa ocenili s 4,50. Pri tem oddelku je najnižjo oceno 3,63 dobila trditev »Med opravljanjem dela izgubim občutek za čas«.

## 4.6 Ugotovitve

Rezultati vprašalnika prikazujejo obstoj doživljanja zanosa na delovnem mestu v izbranem podjetju. Pri sami raziskavi so nas najbolj presenetili odgovori oddelka, ki se ukvarja z vnosom podatkov, saj nismo pričakovali tolikšne mere doživljanja zanosa pri njih. V nadaljevanju bomo utemeljili naša predvidevanja o samem doživljanju zanosa v izbranem oddelku.

Pri občutku za nadzor se je v večji meri pokazal boljši nadzor pri delu s strani udeleženk ženskega spola, kar je bilo tudi pričakovano. Ženske so bolj natančne in bolj osredotočene na delo. Rezultati kažejo, da obstajajo razlike med moškimi udeleženci in ženskimi udeleženkami pri doživljanju zanosa. Kee in Wang (2008 po Špehar 2015) sta ugotovila, da ni razlike pri doživljanju zanosa med spoloma. Pri občutku nadzora nas je presenetil oddelek, kjer vnašajo podatke v sistem, saj je skupno povprečje nekoliko višje kot pri drugem oddelku.

Dimenzija pozitivne čustvene izkušnje, je bila pri udeležencih moškega in ženskega spola skoraj enakovredno ocenjena, kar kaže na to, da se tako ženske udeleženke kot moški udeleženci enako zavzemajo za delo ter da uživajo in pozabijo na hitrosti minevanja časa. Primerjava med izbranim oddelkom je pokazala, da posamezniki v oddelku, kjer vnašajo podatke, v povprečju boljše ocenjujejo to dimenzijo.

Tretjo dimenzijo – zatopljenost ob koncentraciji so moški udeleženci boljše ocenili kot ženske udeleženke. Udeleženci v oddelku, ki ima vsakodnevni stik s strankami, je višje ocenil to dimenzijo kot udeleženci v oddelku, kjer vnašajo podatke v sistem. Iz te dimenzije je razvidno, da se udeleženci iz oddelka, kjer imajo vsakodnevni stik s strankami, hitreje posvetijo delu in vedno je prisotna popolna osredotočenost na delo.

Omenjena postavka, da udeleženci iz oddelka, kjer imajo vsakodnevni stik s strankami, doživijo večji zanos kot udeleženci iz oddelka, kjer vnašajo podatke v sistem, ne drži. V sami raziskavi so nas presenetili odgovori udeležencev oddelka, kjer vnašajo podatke v sistem. Slednji v oddelku v večji meri doživljajo zanos, saj se lahko v popolnosti posvetijo delu in so bolj osredotočeni pri samem izvajanju. Dejavniki, ki so prisotni, so: mirno delovno okolje, nobenega pritiska strank nad zaposlenimi in razporeditev časa, kot jim najbolj ustreza. Udeleženci v oddelku, kjer imajo vsakodnevni stik s strankami, pa v izbranem podjetju ne doživijo toliko zanosa, saj je delo preveč dinamično in hitro in se ne morejo osredotočiti samo na eno delovno nalogo. Zaposleni na tem oddelku opravlja veliko različnih nalog, kot so stiki s strankami, organizacija prevoza, prodaja storitev, pri tem pa se od njega pričakuje hitro odzivnost in pri vseh teh dejavnikih zanosa ne občuti.

## 4.7 Priporočila

Izbranemu podjetju predlagamo, da večkrat izvede podobno raziskavo, da lahko spremlja odziv in napredovanje zaposlenih na delovnem mestu. Doživljanje znanosti na delovnem mestu postaja vse bolj koristna tako za posameznika kot za podjetje. Izbrano podjetje je bilo majhno glede na število udeležencev, zato bi bilo smiselno tako raziskavo izvesti na večjem vzorcu udeležencev. Priporočljivo bi bilo opraviti opazovalne in anketne raziskave za ugotavljanje točno določenih dejavnikov, ki vplivajo na samo doživljanje znanosti v izbranem podjetju.

Rezultati raziskave kažejo, da razlike pri doživljanju znanosti med spoloma obstajajo, vendar preostale raziskave kažejo drugače. Pri ponovnem raziskovanju doživljanja znanosti v izbranem podjetju bi bilo smiselno ugotoviti, kateri so razlogi za doživljanje znanosti.

Pri bodočem raziskovanju bi se bilo treba bolj poglobiti v doživljanje znanosti med oddelki v izbranem podjetju, saj menimo, da z trenutno raziskavo niso bili ugotovljeni vsi dejavniki doživljanja znanosti. Priporočamo ponovno izvedbo podobne raziskave ter eksperiment z opazovanjem zaposlenih.

V diplomski nalogi smo se usmerili na doživljanje znanosti na delovnem mestu med spoloma in oddelki v izbranem podjetju. Z raziskavo smo ugotovili, da se posamezniki še ne zavedajo samega občutenja znanosti, zato bi bilo priporočljivo izvesti še kakšno raziskavo na temo znanosti in na njegov pozitiven ali na negativen vpliv na sam delovni proces v izbranem podjetju.

## **SKLEP**

Glavni cilj diplomske naloge je bil preučiti dejavnike zanosu ter ugotoviti morebitne razlike med spoloma in med oddelki v izbranem podjetju. Za izvedbo diplomske naloge je bilo treba najprej preučiti in pregledati obstoječo literaturo o zanosu in iz že prebrane literature ugotoviti, kateri dejavniki spodbujajo doživljanje zanosu. V teoretičnem delu smo predstavili zanos ter dejavnike, ki vplivajo nanj.

Pri raziskovalnem delu smo uporabili anketni vprašalnik s katerim smo proučevali dejavnike doživljanja zanosu med zaposlenimi. Raziskovali smo razlike med spoloma in med oddelki, kjer ima prvi oddelek stik s strankami in kjer drugi oddelek vnaša podatke v sistem. Izsledki raziskave so pokazali, da razlike med spoloma in oddelki obstajajo. Ženske udeleženke v večji meri doživljajo zanos kot moški udeleženci raziskave. Poleg tega so udeleženci iz oddelka, kjer vnašajo podatke v sistem, znatno višje ocenili doživljanje zanosu na delovnem mestu.

Prispevek diplomske naloge je predstavljen v teoretičnem izhodišču, saj opredelimo zanos, dejavnike zanosu ter zanos na delovnem mestu. Prispevek raziskovalnega dela naloge je pri pojasnitvi teoretičnih izhodišč, saj je takšna raziskava bila prvič izvedena v logističnem podjetju. Pridobljeni rezultati raziskave so ključni prispevek diplomske naloge za nadaljnje raziskave s področja zanosu v logističnih podjetjih.

Logistična podjetja naj upoštevajo, da je zanos koristen in priporočljiv dejavnik vsakega podjetja. Zanos v veliki meri pripore k boljšemu doseganju ciljev podjetja in s tem tudi k večji uspešnosti podjetja. Zaposleni se bodo v takem podjetju bolje počutili, postali bodo bolj produktivni in lažje bodo premagovali zadane organizacijske cilje.





## LITERATURA

- Aleksić, D. 2011. *Dejavniki spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Amabile, T. M. 1998. *How to kill creativity*. Harvard Business Review 76 (5): 76 – 87
- Asakawa, K. 2004. *Flow experience and autotelic personality in Japanese college students: How do they experience challenges in daily life?* Journal of Happiness Studies 5 (2): 123 – 154
- Aube, C., Brunelle, E. in Rousseau, V. 2013. *Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange*. Motivation and Emotion 38 (1): 120 – 130
- Avsec, A. in Smolej, B. 2007. *The experience of flow and subjective well-being of music students*. Znanstveni empiričnoraziskovalni prispevek. Psihološka obzorja 16 (2): 5 – 17
- Avsec, A. 2011. *Zanos*. Najdeno 31. januarja na spletnem naslovu <http://psy.ff.uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf>
- Bakker, A. B. 2005. *Flow among music teacher and their students: The crossover of peak experiences*. Journal of Vocational Behavior 66 (1): 26 – 44
- Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review 84 (2): 191
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman Press
- Bandura, A. 2001. *Social cognitive theory: An agentic perspective*. Annual Review of Psychology 52 (1): 1 – 26
- Beard, K. S. in Hoy, W. K. 2010. *The nature, meaning and measure of teacher flow in elementary schools: A test of rival hypotheses*. Educational Administration Quarterly 46 (3): 426 – 458
- Burke, M. J., Borucki, C. C. in Hurley, A. E. 1992. *Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective*. Journal of Applied Psychology 77 (5): 717
- Burke, J. R. in Fiksenbaum, L. 2009. *Work motivations, work outcomes and health: passion versus addiction*. Journal of Business Ethics 84 (2): 257 – 263
- Ceja, L. in Navarro, J. 2011. *Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within individual variability using a complexity science approach*. Journal of Organizational Behavior 32 (4): 627 – 651
- Chen, C. C., Greene, P. G. in Crick, A. 1998. *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?* Journal of Business Venturing 13 (4): 295 – 316
- Choi, D. in Kim, J. 2004. *Why people continue to pay online games: In search of critical design factors to increase customer loyalty to online contents*. Cyberpsychology and Behavior 7 (1): 11– 24
- Chu, L. C. in Lan, C. H. 2010. *Relationship between job characteristics and flow experience of R&D personnel: Case study of a high technology company in Taiwan*. Journal of Global Business Management 6 (1): 1 – 10
- Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Csikszentmihalyi, M. in LeFevre, J. 1989. *Optimal experience in work and leisure*. Journal of Personality and Social Psychology 56 (5): 815 – 822
- Csikszentmihalyi, M. in Nakamura, J. 1989. *The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents*. V. C. Ames & R. Ames (ur.). Research on Motivation in Education. New York: Academic Press 45 – 71
- Csikszentmihalyi, M. 1991. *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the quality of life*. Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1992. *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. 1997a. *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Pennsylvania, U.S.A.: Harpellioter Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1997b. *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life..* Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., Kolo, C. in Baur, T. 2004: *Flow: The psychology of optimal experience*. Australian Occupational Therapy Journal 51 (1): 3 – 12
- Čivre, L. 2016. *Strast do dela med pripadniki generacije Y*. Magistrsko delo. Lendava: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Damanpour, F. 1996. *Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models*. Management Science 42 (5): 693 – 716
- Deci, E. L. in Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Delle Fave A, Massimini, F. in Bassi, M. 2010. *Psychological selection and optimal experience across cultures: Social empowerment through personal growth*. London: Springer.
- Demerouti, E. 2006. *Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness*. Journal of Occupational Health Psychology 11 (3): 266
- Eccles, J. S. in Wigfield, A. 2002. *Motivational beliefs, values and goals*. Annual Review of Psychology 53 (1): 109 – 132
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F. Shanock, L. in Randall, A. T. 2005. *Flow experiences at work: For high need achievers alone?* Journal of Organizational Behavior 26 (7): 755 – 775
- Elliot, A. J. in Harackiewicz, J. M. 1996. *Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis*. Journal of Personality and Social Psychology 70, 461 – 475
- Fesel Martinčević, M. 2004. *Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije*. Psihološka obzorja 13 (3): 77 – 106
- Forest, J., Mageau, A. G., Sarrazin, C. in Morin, M. E. 2011. *»Work is my passion«. The different affective, behavioural and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work*. Canadian Journal of Administrative Sciences 28 (1): 27 – 40
- Fredrickson, B. L. in Joiner, T. 2002. *Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being*. Psychological Science 13 (2): 172 – 5

- Freer, P. K. 2009. *Boys descriptions of their experiences in choral music*. Research Studies in Music Education 31 (2): 142 – 160
- Fullagar, C. in Mills, M. 2008. *Motivational and flow: Toward and understanding of the dynamics of the relation in architecture students*. The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied 142 (5): 533 – 53
- Fullagar, C. J. in Kelloway, E. K. 2009. *Flow at work: An experience sampling approach*. Journal of Occupational and Organizational Psychology 82 (3): 595 – 615
- Hanin, Y. 2012. *Emotions in sport: Current issues perspectives*. Handbook of Sport Psychology 31– 58
- Hladnik, M. 2011. *Dejavniki uspešnosti izjemnih podjetnikov: Analiza biografij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Houliort, N., Frederick, P. L., Vallerand, R. J. in Menard, J. 2014. *On passion and heavy work investment: personal and organizational outcomes*. Journal of Managerial Psychology 29 (1): 25 – 45
- Jackson, S. A. in Roberts, G. C. 1992. *Positive performance states of athletes: Toward a conceptual understanding of peak performance*. The Sport Psychologist 6 (2): 156 – 171
- Jackson, S. A. in Csikszentmihalyi, M. 1999. *Flow in sport: The key to optimal experiences and performances*. United States: Human Kinetics
- Jackson, S. A. in Hanin, Y. 2000. *Joy, fun, and flow state in sport*. V Y. L. Hanin (ur.). Emotions in sport. 135 – 156. Human Kinetics Publishers.
- Jackson, S. A. in Eklund, R. C. 2004. *The flow scales manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology
- Jelenc, M. 2008. *Uspešna komunikacija kot pogoj za preprečevanje konfliktov*. Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija. Kranj: B&B Višja strokovna šola
- 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: Meta – analysis*. Journal of Applied Psychology 86 (1): 80 – 92
- Kee, Y. H. in Wang, C. K. J. 2008. *Relationship between mindfulness, flow dispositions and mental skills adoption: A cluster analytic approach*. Psychology of Sport and Exercise 9 (4): 393 – 411
- Keller, J. in Bless, H. 2008. *Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation*. Personality and Social Psychology Bulletin 34 (2): 196 – 209
- Keller, J. in Blomann, F. 2008. *Locus of control and the flow experience: an experimental analysis*. European Journal of Personality 22 (7): 589 – 607
- Koufaris, M. 2003. *Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior*. Information Systems Research 13 (2): 205 – 223
- Kowal, J. in Fortier, M. S. 1999. *Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory*. The Journal of Social Psychology 139 (3): 355 – 368
- Kowal, J. in Fortier, M. 2000. *Testing relationships from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation using flow as motivational consequence*. Research Quarterly for Exercise and Sport 71 (2): 171 – 181

- Kramar, A. 2009. *Motivacija zaposlenih v podjetju 7-trade*. Diplomsko delo. Ljubljana: B&B, Višja strokovna šola
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Locke, E. A. in Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting & task performance*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Massimini, F., Fave, A. D. in Csikszentmihalyi, M. 1988. *Flow and biocultural evolution*. V M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (ur.), *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press 60 – 81
- Mayer, J., Bečaj, J., Knežević, A. N., Košir, M., Kovač, B. in Pisani, L. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus
- Murcia, J. A. M., Gimeno, E. C. in Coll, D. 2008. *Relationships among goal orientations, motivational climate and flow in adolescent athletes: Differences by gender*. Spanish Journal of Psychology 11 (1): 181 – 191
- Musek, J. 2002. *Dimenzije in meje osebnosti*. Dialogi 36 (1): 1 – 11
- Musek, J. 2007. *Pozitivna psihologija*. Anthropos, 1-2, 2007.
- Nakamura, J. in Csikszentmihalyi, M. 2002. *The concept of flow*. V C.R. Snyder in S. J. Lopez (ur). Handbook of positive psychology. 89 – 105. New York: Cambridge University Press.
- Nakamura, J. in Csikszentmihalyi, M. 2014. *The Concept of flow*. Flow and the Foundations of Positive Psychology 239 – 263
- Orgambidez, R. A., Borrego, A. Y. in Goncalves, G. 2014. *Passionate workers: A Spanish adaptation of the passion scale los trabajadores apasionados: adaptacion espanola de la escala de pasion*. Journal of Work and Organizational Psychology 30 (2): 179 – 194
- Privette, G. 1983. *Peak experiences, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences*. Journal of Personality and Social Psychology 45 (6): 1361
- Quinn, R. W. 2005. *Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology*. Administrative Science Quarterly 50 (4): 610 – 641
- Salanova, M., Bakker, A. B. in Llorens, S. 2006. *Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources*. Journal of Happiness Studies 7 (1): 1 – 22
- Schmidt, J. A., Shernoff, D. J. in Csikszentmihalyi, M. 2007. *Individual and situational factors related to the experience of flow in adolescence*. Applications of Flow in Human Development and Education 379 – 405
- Shin, N. 2006. *Online learner's "flow" experience: An empirical study*. British Journal of Educational Technology 37 (5): 705 – 720
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. in Avolio, B. J. 1999. *Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow*. The Journal of Creative Behavior 33 (4): 227 – 256
- Špehar, A. 2015. *Zanos v vrhunskem športu*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport
- Trevino, L. K. in Webster, J. 1992. *Flow in computer-mediated communication*. Communication Research 19 (5): 539 – 573

- Vallerand, R. J. in Houliort, N. 2003. *Passion at work: Towarda new conceptualization*. In S. Gilliland, D. D. Steiner & D. Skralicki (Eds.), *Emerging perspectives in values in organizations*. Geenwich: Information age Publishing 6, 175 – 204
- Veenhoven, R. 1984. *Conditions of happiness*. New York: Springer.
- Yoshida, K., Asakawa, K., Yamauchi, T., Sakuraba, S., Sawamura, D., Marakami, Y. in Sakai S. 2013. *The flow state scale for occupational tasks: Development, reliability and validity*. Hong Kong: Journal of Occupational Therapy



## **PRILOGE**

Priloga 1 Lestvica zanosa





## LESTVICA ZANOSA

Sem Urša Gvardjančič, študentka Fakultete za management v Kopru. V svoji diplomski nalogi raziskujem zanos na delovnem mestu. Ko je pri izvajanju določene aktivnosti posameznik notranje motiviran in se popolnoma zavzame za izvajanje, lahko govorimo o občutenju zanosu (Czikszenmihalyi 1975).

S spodnjim vprašalnikom bi rada ugotovila vaš zanos **na običajni delovni dan na delovnem mestu**. Vprašanja se nanašajo na občutke, ki jih doživljate v delovnem času. Razmislite, kako se počutite na svojem delovnem mestu in odgovorite na vprašanja, navedena v spodnji ocenjevalni lestvici. V vprašalniku ni pravih in napačnih odgovorov.

Vprašalnik je sestavljen iz 14 trditev. Vsako trditev ocenite na lestvici od 1 do 5 glede na vaše dojemanje zanosu na delovnem mestu. Trditve so zapisane v moški obliki, a enakovredno naslavlja ženski in moški spol.

*Prosim, če na spodnjo črto navedete, na katerem oddelku ste zaposleni.*

Ocenjevalna lestvica:

Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Neodločen	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

PROSIM, OBKROŽITE ODGOVOR

Na običajni delovni dan na mojem delovnem mestu:

1. Moj čas je koristno izkoriščen.

1      2      3      4      5

2. V vsakem trenutku jasno vem, kaj želim storiti ali kaj moram storiti.

1      2      3      4      5

3. Pri svojem delu res uživam.

1      2      3      4      5

Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Neodločen	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

4. Moje sposobnosti se ujemajo s težavnostjo dela.

1 2 3 4 5

5. Vem, da se lahko soočim z vsem, kar se lahko zgodi v prihodnje.

1 2 3 4 5

6. Občutek, imam, kot da mi čas hitreje mineva.

1 2 3 4 5

7. Z lahkoto se osredotočim na to, kar počnem.

1 2 3 4 5

8. Zavedam se tega, kako dobro poteka delo.

1 2 3 4 5

9. Delo mi je zelo dolgočasno.

1 2 3 4 5

10. Imam občutek, da imam pod nadzorom vse, kar delam.

1 2 3 4 5

11. Med opravljanjem dela izgubim občutek za čas

1 2 3 4 5

12. Delu se popolnoma posvetim.

1 2 3 4 5

13. S tem delom bi se rad še naprej ukvarjal.

1 2 3 4 5

14. Zavedam se tega, kako dobro opravljam delo.

1 2 3 4 5