



Katedra za psihologijo dela in organizacije

IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

Delovna zavzetost

Avtorice: Ana Furlani in Urša Jevnikar

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Delovna zavzetost je pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost (Scaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma in Bakker, 2002). Njen pozitiven vpliv se odraža v boljšem opravljanju dela, v manjšem absentizmu, v večjem vlaganju truda na različna področja dela in v večjem zadovoljstvu pri samem delu. Slabost delovne zavzetosti pa se kaže v prevelikem prepletanju zasebnega in delovnega življenja, občutek frustriranosti (ko je delo potrebno postaviti na drugi tir) in postavljanju previsokih zahtev do samega sebe. Področje delovne zavzetosti je malo raziskano. Našli sva pet inštrumentov, ki naj bi merili delovno zavzetost, in sicer Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), Utrecht Work Engagement Scale (UWES – 9), Maslach Burnout Inventory (MBI), Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) in Gallup Workplace Audit - The Gallup Q12 (GWA). Najboljše merske karakteristike pripisujejo vprašalniku UWES-17, za katerega v Sloveniji nimamo priredbe/prevoda in posledično tudi ne norm. UWES – 9 je krajša različica vprašalnika UWES – 17, ki ima slabše merske karakteristike in meri le splošno dimenzijo delovne zavzetosti med tem, ko daljša verzija meri tri (vitalnost, vpletenost in predanost). Vprašalnika MBI in OLBI merita delovno izgorelost (izčrpanost), kar pa so z raziskavami dokazali, da ni nasprotni pojem delovne zavzetosti, vendar ločen pojem, ki se z njo negativno povezuje. Torej je zmotno implicitno predpostavljati, da bo posameznik, ki ne doživlja izgorelosti, zavzet. Gallupov vprašalnik pa je vprašljiv predvsem zato, ker nima teoretičnega ozadja in je oblikovan zgolj na podlagi metaanaliz številnih fokusnih skupin in intervjujev. To področje kadrovske psihologije ima dobro teoretično podlago in je zanimivo za preučevanje, tako da bi bilo za nadaljnje delo dobro, da se raziskovalci posvetijo razvijanju primernih inštrumentov in morda kakšni obsežnejši raziskavi, s katero bi kritike prepričali v pomembnost tega področja.

2. Kratka predstavitev področja

Delovna zavzetost je definirana kot pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost (Scaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma in Bakker, 2002). Skozi delovno zavzetost se kaže, kako delavci doživljajo svoje delo prek vitalnosti (delo kot nekaj stimulativnega in energičnega, čemur lahko in radi posvečajo svoj čas in trud), predanosti (pomembno in smiselno delo) ter vpetosti (delo kot nekaj, čemur posvečajo veliko pozornosti in osredotočenosti) (Bakker, Schaufeli, Liter in Taris, 2008).

Posamezniki z visoko izraženo delovno zavzetostjo posedujejo višjo raven energičnosti, samo-učinkovitosti (Bakker, 2009; v: Bakker, Albrecht in Leiter, 2010). Izražajo več pozitivnega odnosa in višjo raven aktivnosti, zaradi česar doživljajo več pozitivnega feedbacka (spoštovanje, prepoznavnost in uspeh). Visoko delovno zavzeti posamezniki opisujejo svojo utrujenost po delovnem dnevem kot do določene mere pozitivno, všečno stanje, saj se zavedajo vseh dosežkov, ki so jih uresničili tekom dela. Gorigievski, Bakker in Schaufeli (2010) ločujejo deloholike od visoko zavzetih posameznikov s prisotnostjo ali odsotnostjo dojemanja dela kot zabave – deloholiki delajo zaradi močne, neustavljive notranje želje, gona po delu, za zavzete posameznike pa je značilno dojemanje dela kot zabave.

Bakker, Demerouti, De Boer in Schaufeli (2003) so v povezavi z delovno zavzetostjo opredelili JD-R model (ang. *Job Demands-Resources*), ki temelji na predpostavki, da na

vsako delovno mesto delujejo določeni faktorji tveganja, ki jih lahko klasificiramo v delovne vire in delovne zahteve. Delovne zahteve zajemajo tiste fizične, psihološke, socialne in organizacijske aspekte (npr. pritisk na delovnem mestu, neugodno fizično okolje, zahtevne stranke) na delovnem mestu, ki v končni fazi povzročijo določeno psihosocialno ali psihološko škodo. Pod delovne vire pa upoštevamo tudi pozitivne vidike službe, ki skupaj s posameznikovimi viri vplivajo na raven delovne zavzetosti (Bakker in Demerouti, 2008).

Delovni viri so tisti fizični, socialni ali organizacijski vidiki dela, ki zmanjšujejo delovno obremenitev, pripomorejo k doseganju ciljev ali pozitivno spodbujajo osebnostno rast (Bakker in Demerouti, 2007). Delovni viri lahko predstavljajo vir notranje motivacije, saj prek njih posamezniki izpolnjujejo svoje potrebe (po avtonomiji, pripadnosti in kompetentnosti) (van der Broeck, Vansteenkiste, de Witte in Lens, 2008). Delovne vire pa lahko opredelimo tudi kot dejavnike zunanje motivacije, saj je v takih okoljih večja verjetnost, da je zastavljen cilj dosežen (Meijman in Mulder, 1998 v: Bakker, Albrecht in Leiter, 2010). Na podlagi motivacijske funkcije delovnih virov, številne študije potrjujejo pozitivno povezanost med delovnimi viri ter delovno zavzetostjo. Vpliv delovnega mesta (delo kot vir) se kaže predvsem takrat, ko so zaposleni soočeni z visokimi delovnimi zahtevami, kar pomeni, da so zaposleni motivirani za pridobivanje novega znanja in razvijanje svojih sposobnosti – tak tip službe je Karasek (1979) imenoval »aktivna služba«, kar je potrdila tudi raziskava na avtorjev Bakkerja, Hakanena, Demeroutija in Xanthopoulou (2007).

Kot drugi faktor delovne zavzetosti so Luthans, Youssef in Avolio (2007; v: Bakker, Albrecht in Leiter, 2010) opredelili tudi posameznikove vire, ki so jih definirali kot i) zavedati se in vlagati trud v določeno delovno nalogo, z namenom optimalnega doseganja ciljev, ii) imeti pozitiven pristop k doseganju zahtevanih ciljev sedaj in v prihodnosti, iii) usmerjenost k ciljem in pripravljenost na spreminjanje načrtane poti do doseganja ciljev ter iv) znati se soočati s problemi in nesrečami, kar sta zopet potrdili raziskavi (npr. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli, 2009).

Uporaba nekaterih merskih inštrumentov (OLBI, MBI) navaja k temu, da je delovna zavzetost nasprotje delovni izgorelosti, saj je v teh vprašalnikih kot mera delovne zavzetosti opredeljen negativni pol dimenzije delovne izgorelosti (Schaufeli in Bakker, 2003; 2004), vendar se pri tem postavlja pomembno vprašanje ali sta ta dva koncepta nasprotna in ju tako lahko merimo na enotni lestvici ali gre za dva ločena koncepta, ki se med seboj ne izključujeta (Demerouti, Mostert in Bakker, 2010). Večina raziskav, ki se je ukvarjala s tem področjem, (Schaufeli in Bakker, 2003; 2004) pa še ne daje enoznačnega odgovora na to vprašanje, saj so rezultati odvisni od metode merjenja, torej ali se poslužujemo vprašalnikov, ki predpostavljajo enodimenzionalen konstrukt ali dva ločena konstrukta s pozitivnim in negativnim koncem, ki predstavljata visoko delovno zavzetost proti nizki delovni zavzetosti ter visoko delovno izgorelost nasproti nizki delovni izgorelosti. Rezultati metaanalitične študije (Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle, 2012) kažejo, da gre pri delovni izgorelosti in delovni zavzetosti za dva ločena konstrukta, vendar avtorji poudarjajo, da je potrebno koncept delovne zavzetosti podrobneje opredeliti z namenom, da ne bi prišlo do efekta »odkrivanja tople vode«. V ta namen sta Schaufeli in Salanova (2011) potegnili ločnico med:

- i. delovno zavzetostjo in delavčevo zavzetostjo: delavčeva zavzetost zajema, poleg odnosa do dela, še odnos do vloge, ki jo posameznik ima, ter do organizacije, v kateri dela, delovna zavzetost pa se osredotoča na sam odnos do dela.

- ii. Ločila sta delovno zavzetost in delovno izgorelost kot dve ločeni dimenziji, saj sta rezultat različnih vzrokov in imata različne posledice.
- iii. Ločila sta med delovno zavzetostjo in zavzetostjo za uspešno opravljanje delovnih nalog.
- iv. Kolektivna delovna zavzetost je več kot le vsota delovne zavzetosti vsakega posameznega zaposlenega, saj pri tem govorimo o dveh različnih psiholoških izkušnjah (razlika v postavkah: »Naš tim je močan in živahen« ter »Na mojem delovnem mestu se počutim močan in živahen«).
- v. Deloholizem ni temna stran delovne zavzetosti, temveč izgorelosti: deloholizem je namreč posledica zunanje motivacije, medtem ko je zavzetost posledica notranje zavzetosti in bi težko povzročila deloholizem.

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Utrecht Work Engagement Scale – UWES (2002) Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. in Bakker, A. B.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu.	
	Število postavk	17
	Lestvice	- Vitalnost (Vigor) - Predanost (Dedication) - Vpetost (Absorption)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (0 – nikoli, 6 – vedno, vsak dan)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Enostavno: testator sešteje ocene pri posameznih postavkah določene lestvice, seštevek nato deli s številom pripadajočih lestvic (dobi povprečno vrednost na določeni lestvici).
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Vprašalnik lahko uporablja vsakdo, ki ga želi; primeren predvsem za kadrovske področje.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,80-0,90$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik prosto dostopen na spletu v raziskovalne namene. Za drugačne oblike uporabe je potrebno dovoljenje avtorjev. http://www.wilmarschaufeli.nl/after-agreeing/	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Dobre merske karakteristike - Enostavno in hitro vrednotenje in interpretacija - Nepriistranski inštrument (kulturno, rasno ...) 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka korelacija med vsemi tremi merjenimi dimenzijami - Premalo raziskav vpliva starosti na delovno zavzetost - Ni slovenskega prevoda in posledično tudi ne norm 	
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ni preveden v Slovenščino. - Z raziskovanjem s pomočjo tega vprašalnika so prišli do ugotovitve, da spol reševalca ne vpliva na rezultate. Splošna ugotovitev, do katere so prišli s pomočjo vprašalnika, pa je tudi ta, da so proizvodni delavci manj zavzeti za svoje delo kot so policisti, menedžerji, vzgojitelji. 	

Vprašalnik	Utrecht Work Engagement Scale – UWES-9 (2006) Schaufeli, W. B., Salanova, M. in Bakker, A. B.	
Slovenski prevod vprašalnika	Vprašalnik delovne zavzetosti (2010) Tement, S.	
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu.	
	Število postavk	9
	Lestvice	Delovna zavzetost
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (0 – nikoli, 6 – vedno, vsak dan)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	2 minuti
	Način vrednotenja	Seštevek reševalčevih ocen delimo s številom postavk; dobimo povprečno vrednost na lestvici delovne zavzetosti.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Vprašalnik lahko uporablja vsakdo, ki ga želi; primeren predvsem za kadrovske področje.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,93$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik prosto dostopen na spletu v raziskovalne namene. Za drugačne oblike uporabe je potrebno dovoljenje avtorjev. http://www.wilmarschaufeli.nl/after-agreeing/	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Močna teorija, jasno odraža temeljne vidike zavzetosti. - Dobre merske karakteristike - Validiran v različnih državah z uporabo statističnih programov za analizo podatkov - Enostavna, hitra izvedba 	
Pomanjkljivosti	- Ni slovenskih norm	
Posebnosti	UWES-17 ima boljše karakteristike od UWES-9.	

Vprašalnik	Maslach Burnout Inventory – MBI (1981) Maslach in Jackson	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je kar nekaj let služil za merjenje izgorelosti zaposlenih (za to je zelo primeren), kasneje pa so vprašalnik začeli uporabljati tudi za merjenje delovne zavzetosti, in sicer tako, da so jo preprosto vrednotili obratno kot izgorelost. Za delovno zavzetost je torej značilen obrnjen vzorec: nizek dosežek na dimenziji izčrpanosti in cinizem ter visok dosežek na dimenziji delovne učinkovitosti.	
	Število postavk	16
	Lestvice	- Čustvena izčrpanost (Emotional Exhaustion) - Depersonalizacija (Depersonalization) - Osebna izpolnitev (Personal Accomplishment)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (0 – nikoli, 6 – vedno, vsak dan)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Enostavno. Testator sešteje ocene pri posameznih postavkah določene lestvice. Seštevek nato deli s številom pripadajočih lestvic (dobi povprečno vrednost na določeni lestvici). Visok rezultat na lestvicah pomeni izgorelost.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,72 - 0,90$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Osnovni set (priročnik, ključ za točkovanje, 1 vprašalnik) stane 40 \$, če hočemo test aplicirati, moramo dokupiti še vprašalnike (50 vprašalnikov stane 100 \$, 500 vprašalnikov stane 360 \$). http://www.mindgarden.com/products/mbi.htm	
Prednosti	- Zadovoljive merske karakteristike - Enostavna, hitra izvedba	
Pomanjkljivosti	- Mnogi avtorji izpostavljajo, da je takšen način merjenja zavzetosti sporen (odsotnost nečesa negativnega še ne pomeni prisotnosti nečesa pozitivnega). - Dokazano, da izgorelost in zavzetost nista dva pola iste dimenzije, ampak sta dva ločena pojma, ki sta med seboj negativno povezana. Torej je zmotno implicitno predpostavljati, da bo posameznik, ki ne doživlja izgorelosti, zavzet. - Ni slovenskih norm - Samo negativne postavke	
Posebnosti	- Rezultat na tem vprašalniku se pozitivno povezuje s cinizmom in negativno s strokovno učinkovitostjo.	

Vprašalnik	Oldenburg Burnout Inventory - OLBI (2003) Demerouti, Bakker, Vardakou in Kantas.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Inštrument v osnovi meri izgorelost, vendar zaradi teoretične osnove lahko merimo z njim tudi zavzetost. Vprašalnik prvotno razlikuje dimenziji izčrpanost in umik. Obe podlestvici vsebuje 4 + in 4 – postavke.	
	Število postavk	16
	Lestvice	- Izčrpanost - Umik
	Ocenjevalna lestvica	4 - stopenjska lestvica; 1 – se popolnoma strinjam, 4 – se popolnoma ne strinjam
Aplikacija	Število udeležencev	Lahko izvajamo individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Seštevek reševalčevih ocen, ki ga delimo s številom postavk. Dobimo povprečno vrednost na lestvicah izčrpanost, umik ter skupno zavzetost/izgorelost.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Vprašalnik lahko uporablja vsakdo, ki ga želi, primeren predvsem za kadrovske področje. Vprašalnik je namreč prosto dostopen na spletu.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,71 - 0,82$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto v članku: Demerouti, E., Mostert, K. in Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. <i>Journal of Occupational and Health Psychology</i> , 15, 209–222.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - primeren tudi za delavce na nižjih delovnih mestih v organizaciji (npr. proizvodnja) - pozitivne in negativne postavke - prosto dostopen 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - mnogi avtorji izpostavljajo spornost merjenja zavzetosti z vprašalniki izgorelosti - dokazano, da izgorelost in zavzetost nista dva pola iste dimenzije - ni slovenskega prevoda - ni slovenskih norm 	
Posebnosti	Primeren tudi za delavce na nižjih delovnih mestih ter vsebuje tako + kot – postavke izgorelosti.	

Vprašalnik	Gallup Workplace Audit – The Gallup Q12 (Gallup Organization, ©1993-1998)	
Slovenski prevod vprašalnika	Gallupovih 12 vprašanj	
Opis	Vprašalnik meri delovno zavzetost zaposlenih. Vprašalnik temelji na predpostavki, da zaposleni potrebuje 12 temeljnih elementov na svojem delovnem mestu, ki odražajo občutek pripadnosti, rasti in prispevka, vključujejo pa tudi čustveni vidik. Ta vprašalnik v preteklosti služil tudi za merjenje zadovoljstva pri delu in za percepcije zaposlenih o delu.	
	Število postavk	12
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska (1=izjemno nezadovoljen, 5=izjemno zadovoljen) + »Ne vem«
Aplikacija	Število udeležencev	Lahko izvajamo individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Kvalitativni
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba ni omejena, pogostejša pa v kadrovskih službah.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,91$ (za višji nivo v org)
	Veljavnost	Konvergentna: 0,91
Dostopnost in cena	Dostopno v magistrskem delu: Hauko, K. (2012). <i>Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za dosego ciljev v podjetju</i> . Magistrsko delo. Ljubljana.	
Prednosti		
Pomanjkljivosti	- ni teoretičnega ozadja	
Posebnosti	Oblikovan na podlagi metaanaliz številnih fokusnih skupin in intervjujev.	

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Merski pripomočki, ki so navedeni zgoraj, merijo konstrukt delovne zavzetosti, vendar prek različnih teorij, ki jih moramo dobro poznati, da se lahko odločimo, kateri vprašalnik bomo uporabili v določen namen.

V tujini se najpogosteje uporablja UWES-17 (daljša verzija), saj ta izhaja iz teoretične opredelitve delovne zavzetosti kot pozitivnega konstrukta, ki je neodvisna dimenzija, ločena od delovne izgorelosti (npr. Demerouti, Mostert in Bakker, 2010). V široki uporabi je tudi krajša verzija vprašalnika, in sicer UWES-9, ki meri enoten konstrukt delovne zavzetosti in sicer zelo zanesljivo, kar kaže na ekonomičnost vprašalnika in predstavlja pomembno prednost (Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006). Za UWES-17 obstajajo norme za tuja okolja.

OLBI in MBI pa temeljita na teoriji, ki predpostavlja, da gre pri delovni zavzetosti in delovni izgorelosti za dva pola enotne dimenzije, kar pomeni, da lahko tako zavzetost kot izgorelost merimo z enotnim vprašalnikom (npr. OLBI in MBI). Glavna razlika med vprašalnikoma je ta, da OLBI vsebuje tako negativno kot pozitivno obrnjene postavke ter je bil oblikovan za angleško populacijo, MBI pa zajema le negativno formulirane postavke in je bil razvit v germanskem okolju. OLBI vsebuje postavke, ki so primerne tudi za delavce nižjih hierarhičnih nivojev v organizaciji, saj zajema tudi fizične vidike utrujenosti oziroma izgorelosti, ki jih MBI izpušča, kar omogoča večjo uporabnost. Negativni vidik uporabe MBI vprašalnika je tudi cena (osnovni set dosega vrednost 40 \$). Različne novejšje raziskave (tudi metaanalitične študije) kažejo, da pri izgorelosti in delovni zavzetosti ne gre za enoten koncept, torej mora tudi merjenje potekati z različnimi pripomočki (Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle, 2011). Zaradi teh izsledkov mora biti uporaba teh dveh vprašalnikov z namenom meriti delovno zavzetost rezultat temeljitega premisleka in argumentov, ki govorijo v prid tovrstni izbiri.

Gallupova zbirka vprašanj, ki odražajo delovno zavzetost, pa ni bila izpeljana iz nobene teorije, temveč gre rezultate metaanalitičnih študij številnih fokusnih skupin in intervjujev, v katerih so udeleženci opredeljevali pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da je njihovo delo iz različnih vidikov optimalno. Z vprašanji torej preverjamo prisotnost dvanajstih nujnih pogojev, ki predstavljajo temelj močni delovni zavzetosti zaposlenega. Pomanjkljivost tega pripomočka je predvsem v manj znanih merskih karakteristikah, zato je bolj smiselno, če ga uporabimo kot del letnega razgovora, načrtovanja osebnega in poklicnega razvoja posameznika in s tem samostojno ocenimo delavčevo zavzetost, ki nam pomaga pri nadaljnjem delu (možnost napredovanja, sprememba delovnega mesta).

Noben od naštetih vprašalnikov ni preveden v slovenščino, kar pomembno omejuje uporabnost teh instrumentov. Relevantne študije kažejo na visoke mere zanesljivosti in veljavnosti vseh instrumentov, vendar bi bilo potrebno to preveriti na slovenskem vzorcu s prirejenimi pripomočki, saj bi lahko le tako pridobili uporabno vrednost, saj lahko sedaj vrednosti, ki jih dobimo, primerjamo z normami, ki so pridobljene v tujih državah (npr. nemške norme), kar nam omogoča samo približen okvir za nadaljnjo interpretacijo rezultatov.

5. Smernice za nadaljnje delo

Vprašalnik UWES-17 ima tudi krajšo verzijo, in sicer UWES-9, ki je tudi preveden (za raziskovalne namene) v slovenščino, sicer pa noben od njiju nima uradnega prevoda. Njuna ekološka veljavnost v slovenskem prostoru ni preverjena, kar pomeni, da tudi norm nimamo postavljenih za slovensko populacijo. Prav tako OLBI in MBI nimata prevoda v slovenski jezik, tako tudi ne norm ali izračunanih merskih karakteristik za slovensko populacijo. Gallup je nekoliko širše uporabljen, saj je oblikovan bolj kot intervju in tako bolj prisoten pri letnih razgovorih in manj v raziskovalne namene. Glede na to, da v Sloveniji nimamo niti enega kvalitetnega vprašalnika za merjenje delovne zavzetosti, ki bi posedoval tudi norme, bi bilo smiselno začeti s tovrstnim projektom:

1. Uradni prevod vsaj enega vprašalnika, predlagava UWES-17, čemur sledijo vsi potrebni postopki za preverjanje ustreznosti prevoda in veljavnost postavk, pri čemer velja opozoriti, da je konsenz glede slovenskega prevoda izraza »*employee engagement / work engagement (ang.)*« na tej stopnji nujen.
2. Aplikacija vprašalnika na velikem vzorcu zaposlenih v RS, na različnih delovnih mestih.
3. Preverjanje merskih karakteristik prevedenega pripomočka.
4. Postavljanje norm za slovensko populacijo. Razlike bi pričakovali glede na starost, spol, delovno dobo ter položaj v organizaciji oziroma delovno mesto. Smiselno bi bilo preveriti vpliv osebnostnih lastnosti na delovno zavzetost.
5. Zbirka navodil za izvedbo, vrednotenje ter norme v priložniku ali nekje prosto dostopno na internetu (odvisno od pooblastil avtorja).

6. Literatura

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. in Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 341–356.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. in Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. in O'Boyle, E. H. (2011). Job Burnout and Employee Engagement : A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1582
- Demerouti, E., Mostert, K. in Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 15, 209–222.
- Gorgievski, M., Bakker, A. B. in Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *Journal of Positive Psychology*, 5, 83–96.
- Hauko, K. (2012). *Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za dosego ciljev v podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Mind Garden, Inc. (2005-2013). *Maslach Burnout Inventory (MBI)* Sneto dne: 5.3.2013 iz: <http://www.mindgarden.com/products/mbi.htm>
- Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2003). *UWES—Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Unpublished manuscript, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Dostopno na: <http://www.schaufeli.com>.
- Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W. B. in Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H. in Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 277–294.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

UWES-17

Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2003). *UWES—Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Unpublished manuscript, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Dostopno na: <http://www.schaufeli.com>.

UWES-9

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* 66(4), 701–716

MBI

Mind Garden, Inc. (2005-2013). *Maslach Burnout Inventory (MBI)* Sneto dne: 5.3.2013 iz: <http://www.mindgarden.com/products/mbi.htm>

OLBI

Demerouti, E., Mostert, K. in Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 15, 209–222.

Gallup

Hauko, K. (2012). *Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za doseg ciljev v podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana.