UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POVEZANOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN OSEBNOSTI Z ZADOVOLJSTVOM PRI DELU

LJUBLJANA, SEPTEMBER PRIMOŽ CELEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Primož Celec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Povezanost motivacijskih dejavnikov in osebnosti z zadovoljstvom pri delu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU **3**
1.1 Opredelitev zadovoljstva z delom 3
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu 3
1.2.1 Značilnosti dela in delovno zadovoljstvo 4
1.2.2 Oblikovanje dela in delovno zadovoljstvo 5
1.2.3 Motivacija in delovno zadovoljstvo 6
1.2.4 Socialno-demografski dejavniki 11
1.3 Kultura, klima podjetja in delovno zadovoljstvo 12
1.4 Merjenje delovnega zadovoljstva 13
1.5 Zadovoljstvo pri delu kot integralni del zadovoljstva z življenjem 14
2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH **16**
2.1 Opredelitev osebnosti 16
2.2 Dispozicijske-potezne teorije osebnosti 16
2.3 Merjenje osebnostnih lastnosti 17
2.4 Vpliv osebnostnih lastnosti na zadovoljstvo z delom 18
3 EMPIRIČNA ANALIZA **19**
3.1 Namen in cilji raziskave 19
3.2 Opredelitev hipotez 19
3.3 Predstavitev vzorca 20
3.4 Opis vprašalnika 21
3.5 Uporabljene statistične metode 24
3.6 Rezultati raziskave 25
3.6.1 Značilnosti anketiranih zaposlenih 25
3.6.2 Zadovoljstvo z delom in življenjem nasploh 26
3.6.3 Motivacijski dejavniki 27
3.6.4 Analiza osebnostnih lastnosti in čustvenega doživljanja 30
3.6.5 Rezultati mnenj in predlogov anketirancev za izboljšanje zadovoljstva 33
3.7 Preverjanje hipotez 33
3.8 Povzetek ugotovitev 42
SKLEP **43**
LITERATURA IN VIRI **46**
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Diagram zadovoljstva z delom 26
Slika 2: Diagram zadovoljstva z življenjem 27
Slika 3: Pomembnost motivacijskih dejavnikov 27
Slika 4: Introvertnost 30

Slika 5: Ekstravertnost 30
Slika 6: Nevroticizem, emocionalna nestabilnost 31
Slika 7: Vestnost..... 32
Slika 8: Prijetnost 32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Herzbergova motivacijska teorija..... 9
Tabela 2: Razvrstitev trditev iz vprašalnika glede na dejavnike motivacije 22
Tabela 3: Razvrstitev trditev iz vprašalnika glede na dimenzije osebnosti..... 23
Tabela 4: Korelacije med motivatorji, Pearsonov koeficient 29
Tabela 5: Korelacije med higieniki, Pearsonov koeficient 29
Tabela 6: Korelacije med motivacijskimi dejavniki in zadovoljstvom pri delu 29
Tabela 7: Preverjanje prve hipoteze 34
Tabela 8: Preverjanje druge hipoteze 35
Tabela 9: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 3)..... 36
Tabela 10: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 3) 36
Tabela 11: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 4)..... 37
Tabela 12: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 4) 37
Tabela 13: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 5)..... 38
Tabela 14: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 5) 38
Tabela 15: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 6)..... 39
Tabela 16: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 6) 39
Tabela 17: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 7)..... 40
Tabela 18: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 7) 40

UVOD

Osnovna naloga vsakega podjetja je čim bolj kakovostna uresničitev njegovega poslanstva in ciljev. Podjetje je naravnano k uspešnosti, produktivnosti dela, strokovni in osebnostni rasti zaposlenih. Na produktivnost dela vpliva pet dejavnikov: tehnično-tehnološki, organizacijski, človeški, naravni in družbeni. Podjetje lahko neposredno vpliva na prve tri (na zadnja le posredno) in medtem ko vlaganje v tehnično-tehnološki dejavnik lahko zahteva precejšnje finančne vložke, se lahko organizacijski in človeški izboljšata predvsem z notranjimi procesi (Kušlan Kranjc, 2013, str. 17).

Različne študije so potrdile, da so ljudje v podjetju lahko pomemben vir konkurenčne prednosti. Na ljudi ne smemo gledati le kot na strošek, ki ga je treba minimalizirati ali se mu izogniti, ampak moramo nanje gledati kot na partnerje v delovnem procesu. Podjetja s svojo prakso pomembno vplivajo na storilnost. Prizadevajo si predvsem izboljšati strokovno usposobljenost zaposlenih, spodbujajo motivacijo, kreativnost in ustvarjalnost zaposlenih (Robbins & Coulter, 1999, str. 338).

Podjetja so se znašla pred dilemo, kako izboljšati ekonomičnost poslovanja, znižati stroške dela ali povečevati produktivnost dela. Cilj naše družbe je zagotovo dvig produktivnosti dela in s tem posledično dvig življenjske ravni. Naloga managementa in lastnikov na vseh ravneh je, da razvijajo takšno organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni lahko uresničevali svoje človeške potrebe in z vrednotami, kreativnostjo, pripadnostjo, inovativnostjo pripomogli k rasti podjetja in svoji osebni rasti.

Zadovoljstvo pri delu je pomemben dejavnik učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij. Vedenje o tem, kaj zaposlene motivira za delo, kakšno je čustveno razpoloženje, katera so njihova šibka, močna področja, je pomembno za posameznika in organizacijo. Zato sta samospoznavanje in vlaganje v osebni razvoj čedalje pomembnejša. Tega se zavedajo tudi delodajalci, ki ugotavljajo stanje zadovoljstva svojih zaposlenih, uvajajo različne nove ukrepe za spodbujanje delavcev in skrbijo za osebnostno rast. Zadovoljstvo zaposlenih posredno pozitivno vpliva na delovno motivacijo, produktivnost in ustvarjalnost, podjetju pa prinaša konkurenčno prednost.

Namen diplomskega dela je proučiti vpliv različnih dejavnikov na zadovoljstvo z delom, s poudarkom na motivacijskih in osebnostnih dejavnikih. Dobljeni rezultati so namenjeni managementu za iskanje novih možnosti izboljšanja organizacijskih in drugih ukrepov za povečanje zadovoljstva pri delu.

Cilji diplomskega dela so:

1. raziskati pomembnost posameznih dejavnikov motivacije za anketirane in ugotoviti povezanost motivacijskih dejavnikov z zadovoljstvom pri delu;

2. proučiti povezanost med dimenzijami osebnosti in zadovoljstvom pri delu;
3. proučiti vpliv socialno-demografskih dejavnikov: spol, starost, stopnja izobrazbe na zadovoljstvo pri delu;
4. ugotoviti, kakšna je povezanost med vrsto dela, delovnimi pogoji in zadovoljstvom z delom;
5. proučiti povezanost med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z življenjem.

Osrednji raziskovalni problem je ugotoviti pomembnost posameznih dejavnikov motivacije in njihovo povezanost z zadovoljstvom pri delu ter povezanost osebnostnih potez z zadovoljstvom pri delu.

Metoda dela v teoretičnem delu je deskripcija, s katero sem opisal dejstva, procese in pojave. S komparativno metodo sem primerjal različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom in življenjem. Z metodo kompilacije sem navajal ugotovitve, spoznanja tujih in domačih avtorjev. V empiričnem delu sem za zbiranje podatkov uporabil vprašalnik, za obdelavo podatkov pa izbrane statistične metode.

Diplomsko delo vsebuje tri poglavja, znotraj katerih so podpoglavja. V prvem poglavju opredelim zadovoljstvo z delom po različnih avtorjih in pojasnim dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Izpostavim pomen značilnosti dela, določim načela oblikovanja dela, s katerimi povečamo zadovoljstvo zaposlenih. Med socialno-demografskimi dejavniki ugotavljam vpliv starosti, spola in izobrazbe. Ugotavljam, da je delovno zadovoljstvo pomemben del organizacijske klime oziroma kulture podjetja. Pomembno je merjenje zadovoljstva in sistematično spremljanje motivacije zaposlenih, v ta namen se uporabljajo standardizirani in nestandardizirani vprašalniki. Podrobneje opredelim pojem motivacije, sestavne elemente motivacijske situacije in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Med teorijami motivacije podrobneje izpostavim Maslowo in Herzbergovo teorijo.

V drugem poglavju definiram osebnost in teorije, ki razlagajo osebnost s poudarkom na dispozicijski – potezni petfaktorski teoriji osebnosti. Ugotavljam, kako so določene osebnostne poteze povezane z zadovoljstvom pri delu.

V tretjem poglavju predstavim metodologijo raziskave, ki vsebuje opredelitev problema in hipotez. Predstavim vzorec, vprašalnik in obdelam pridobljene podatke ter predstavim svoje ugotovitve in priporočila za izboljšanje stanja.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

1.1 Opredelitev zadovoljstva z delom

Gilmer (1969, str. 261) meni, da je delovno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo rezultanta različnih človekovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani, in do življenja nasploh. Stališče do dela opredeljuje kot občutje, ki ga ima delavec ob svojem delu, in pripravljenost, da se tako ali drugače odziva na posebne dejavnike, ki so povezani z delom. Hytti, Kautonen in Akola (2013, str. 2035 po Locke 2000) definirajo delovno zadovoljstvo kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocenitve svojega dela ali svojih delovnih izkušenj in ima pomemben vpliv na storilnost.

Koncept zadovoljstva pri delu je tipično opredeljen kot posameznikovo stališče do delovnih vlog v povezavi z delovno motivacijo. Ni zadovoljstva z delom brez ustrezne motivacije. Zadovoljstvo z delom ima ključno vlogo pri vzpostavitvi zdravega organizacijskega okolja (Dawal & Taha, 2006, str. 267).

Rozman (2000, str. 66) trdi, da zadovoljstvo pri delu spada med občutenja pri delu, zadovoljstvo je torej občutek in mnenje zaposlenih o delu, ki ga opravljajo. Zaposleni so lahko z delom zadovoljni, ga nočejo menjati, lahko pa so z delom, ki ga opravljajo, povsem nezadovoljni. Njihovo mnenje o zadovoljstvu pri delu se lahko tudi spremeni, saj to niso dolgoročna čustva in se menjajo v odvisnosti od konkretnega dela, ki ga človek opravlja.

Delovno zadovoljstvo je pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 4).

1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

Mnogi avtorji različno opredeljujejo dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo. Tako sta Svetlik in Zupanova (2009, str. 341) združila vse dejavnike zadovoljstva z delom v šest tematsko povezanih skupin:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;

- plača, dodatki in ugodnosti: ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni;
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup.

Elementi zadovoljstva zaposlenih so generalizirani in nam zagotavljajo kolektivno zadovoljstvo oziroma zadovoljstvo velike večine posameznikov, vendar je ob tem treba uvesti tudi individualizacijo zadovoljstva zaposlenih. To pomeni, da najprej vedno uvajamo splošne pristope za povečanje zadovoljstva večine zaposlenih, na koncu pa izhajamo še iz analiziranih individualnih dejavnikov zadovoljstva (Mihalič, 2008, str. 5).

1.2.1 Značilnosti dela in delovno zadovoljstvo

Hackman in Oldham (1976, str. 256) sta razvila model, v katerem poudarjata pet značilnosti dela. Njun model je eden izmed najpogosteje uporabljenih in najbolj preverjenih modelov zadovoljstva z delom. Ugotavljata, da zadovoljstvo z delom odraža značilnosti dela. Empirični rezultati so potrdili pomembno povezanost med petimi ključnimi značilnostmi dela in zadovoljstvom pri delu ter motivacijo zaposlenih, in sicer:

- različne zmožnosti – znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje dela;
- prepoznavanje delovnih nalog – ali zaposleni opravlja dela od začetka do konca izvedbe izdelka ali le po delih;
- značilnost delovnih nalog – stopnja zaznavanja pozitivnega vpliva svojega dela ali doprinos k življenju drugih oseb v podjetju ali izven njega;
- avtonomija dela – stopnja samostojnosti in svobode zaposlenega pri določanju in načrtovanju opravljanja dela;
- povratna informacija – stopnja informiranosti zaposlenega o učinkovitosti dela, po končani nalogi, direktno iz same naloge ali od drugih oseb.

Hackman in Oldham (1976, str. 256) sta ugotovila, da je teh pet ključnih značilnosti dela povezanih s tremi psihološkimi stanji delavcev:

- zaznavanje pomena dela – spoznanje, da je njihovo delo vredno, cenjeno. Povezano je z raznolikostjo delovnih nalog, celovitostjo in pomenom delovnih nalog;
- občutek osebne odgovornosti za rezultate – stopnja doživljanja osebne odgovornosti za rezultate njihovega dela. Povezano je z avtonomijo dela;
- poznavanje rezultatov – stopnja seznanjanja in razumevanja, kako uspešni so bili zaposleni pri opravljanju delovnih nalog. Povezanost s povratno informacijo.

Tem trem stanjem sledijo rezultati, ki so: visoka notranja motivacija, delovna uspešnost, zadovoljstvo z delom, nizka odsotnost z dela in manj odhodov zaposlenih iz podjetja. Avtorja dodajata, da bodo ljudje, ki imajo visoke potrebe po osebni rasti in razvoju, reagirali bolj pozitivno na delo, ki ima večjo motivacijsko moč, kot ljudje, ki imajo nizke potrebe po osebni rasti.

1.2.2 Oblikovanje dela in delovno zadovoljstvo

Med pomembnimi dejavniki, ki povečujejo motivacijo delavcev za delo, izboljšujejo delovne dosežke in povečajo zadovoljstvo delavcev, je primerno oblikovanje dela. Temeljno vprašanje je, kakšne značilnosti naj ima delo, da bo za delavce privlačno in da jim bo dajalo trajno zadovoljstvo (Možina, 2002, str. 185).

Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov določila naslednja načela oblikovanja dela (Možina, 2002, str. 185):

- raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, saj enolično delo delavca dolgočasi. Dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak;
- samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so apatični in niso delovno uspešni;
- odgovornost pri odločanju o tem, kako rešiti problem pri delu;
- izziv v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki delavca postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in možnostim napredovanja;
- interakcija: stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, celotno organizacijo in za uporabnike. Prav tako je pomembno, da so to odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo, ne pa da vodijo v nefunkcionalne spore in spore za ugled;
- pomen dela: poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. To izhaja iz oblikovanja dela tako,

da so delovni dosežki vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti. Ob dobrem delu je delavec ponosen na dosežke. To mu daje poseben občutek zadovoljstva;
- cilji in povratna informacija: delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj bodo za delavca izziv. Jasno mora biti določeno, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, dobro pa je, če sodeluje pri njihovem oblikovanju.

1.2.3 Motivacija in delovno zadovoljstvo

Spodbujanje zadovoljstva zaposlenih je ena ključnih nalog managerjev. Zadovoljstvo ustvarja zaupanje, lojalnost in nedvoumno izboljšanje delovnih rezultatov. Razumevanje motivacije in teorij motivacije je managerjem v pomoč pri razvijanju strategij oblikovanja zadovoljstva z delom (Tietjen in Myers, 1998, str. 226).

- **Opredelitev pojma motivacija**

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 1999, str. 1). Robbins in Coulter (1999, str. 484) opredelita motivacijo kot močno prizadevanje doseči cilje organizacije, z namero zadovoljiti lastne individualne potrebe. Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ali želje, ki vodi k določenemu vedenju, da bi dosegli želeni cilj in s tem zadovoljili te potrebe (Hodgetts & Luthans, 1994, str. 387).

Motivirani ljudje učinkujejo pozitivno. Če obstaja nekdo s pozitivnim odnosom in navdušenjem do dela, bo s svojo energijo kmalu pritegnil druge (Keenan, 1996, str. 27). Motivirano delovanje lahko opredelimo kot delovanje, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali pridobitev sredstva (cilja), ki bo to potrebo zadovoljilo (Rozman, 2000, str. 56).

Sestavni element motivacijske situacije je potreba. Potreba je definirana kot fiziološki ali psihični primanjkljaj, porušenje homeostaze človeka, ki teži k stabilizaciji. Delimo jih na biološke (pojavijo se na fiziološki ravni) in psihološke. Zelo pogosta je tudi delitev na primarne in sekundarne potrebe. Primarne usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi (podedovane potrebe). Sekundarne potrebe so naučene in vzbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljene. Potreba sama pa še ni dovolj, da bi sprožila motivacijsko dejavnost. V okolju mora biti prisoten sprožilni dejavnik ali pobudnik, ki sproži motivacijsko dejavnost (Priloga 1, Slika 1). S cilji ljudje usmerjajo svoje delovanje, ki se pričenja s postavljanjem ciljev in zaključi z njihovim doseganjem. Cilji močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. Zamišljanje ciljev je spoznavni proces, pri katerem posameznik odkriva svojo potrebo po delovanju, razmišlja o možnih alternativah za

zadovoljitev potrebe ali razrešitev problema, izbere ustrezno alternativo, ki ji sledi delovanje (Rozman, 2000, str. 56).

- **Dejavniki motivacije**

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelimo v tri skupine, in sicer glede na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

Razlike med posamezniki: vsak človek ima svojo osebnostno strukturo, svoje osebne potrebe, vrednote, stališča, interese. Te lastnosti se pri vsakem posamezniku razlikujejo in vplivajo na njegovo motivacijo. Za nekatere je pomembnejša materialna motivacija, pri drugih nematerialna.

Lastnosti dela: so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih sposobnostih, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, nagrade, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje fluktuacijo. Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

Priloga 1, slika 2 prikazuje tri dejavnike, ki so med seboj v interakciji in skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo: človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto; aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji; organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Na področju motivacije morajo managerji upoštevati vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 162–163).

- **Teorije motivacije**

Poznavanje posameznih motivacijskih teorij je pomembno za proučevanje različnih pristopov k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Vsak posameznik je edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja.

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (potrebe po pripadnosti, prijateljstvu, ljubezni),
- potrebe po ugledu (moči, storilnosti, uveljavljanju), spoštovanju in samospoštovanju,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju od najosnovnejših (fiziološke potrebe) do najvišjih. Višje potrebe se začnejo pojavljati, ko so zadovoljene nižje potrebe. Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe, dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo potrebe po varnosti in naprej do samouresničevanja, ki pomeni vrh v hierarhiji potreb. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina: potreba je že zadovoljena ali potreba še ni aktivirana (Uhan, 1999, str. 2–4).

Podjetja fiziološke potrebe zadovoljijo s plačami in nagradami. Potrebe po varnosti zadovoljujejo z varnostnimi standardi in opremo, socialno varnost pa s plačilom prispevkov in vlaganjem v dodatna pokojninska zavarovanja. Socialne potrebe vključujejo potrebo po sodelovanju in druženju na delovnem mestu in potrebo, da smo sprejeti. Te potrebe so zadovoljene v okviru delovnih skupin, v katerih se ustvarjajo prijateljske vezi. Potrebe po ugledu vključujejo potrebo po moči in statusu. Posameznik želi biti pomemben in cenjen, k tem občutkom prispevajo napredovanje, nagrade, pohvale nadrejenih. Potrebe po samouresničevanju so povezane z željami, da posameznik razvije svoje sposobnosti v največji možni meri, vendar velja, naj človek napreduje le do meja svojih sposobnosti, do katerih lahko ohrani integriteto normalnega profesionalnega obnašanja, ob obvladljivih, telesnih in duševnih obremenitvah. Mednarodne študije so potrdile obstoj hierarhije potreb po Maslowu (Hodgetts & Luthans, 1994, str. 390–391).

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija: Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo zaposlenih, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ki je postavljal dva osnovna tipa vprašanj, s katerimi je ugotavljal, kateri dejavniki najbolj prispevajo k dobremu počutju pri delu in kaj jim povzroča nezadovoljstvo. Herzberg je ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik.

Veliko mednarodnih študij v zvezi s Herzbergovo teorijo kaže, da so motivatorji pomembnejši za zadovoljstvo z delom kot higieniki. Nekateri raziskovalci poročajo, da je plača motivator za nižje kvalificirane delavce. Prav tako so kot pomembne dejavnike rangirali varnost, ugodnosti, pogoje dela. Pokazale so se razlike v motivacijskih dejavnikih med posameznimi kategorijami poklicev. Zato nekateri raziskovalci priporočajo, naj gredo motivacijski ukrepi pri nekvalificiranih delavcih v smeri materialnega nagrajevanja, pri višje izobraženih pa naj bodo prizadevanja usmerjena v oblikovanje takšne organizacijske klime, v kateri bodo zaposleni lahko uporabljali svoja znanja, pridobljene spretnosti in bodo lahko ustvarjalno in avtonomno sodelovali s sodelavci. Veliko ljudi meni, da je denar pomemben motivator tudi za managerje. Statistike v svetu kažejo, da se konstantno dvigujejo dohodki managerjev in naraščajo tudi druge ugodnosti, bonusi (Hodgetts & Luthans, 1994, str. 392–397). V Tabeli 1 je prikazana razdelitev higienikov in motivatorjev po Herzbergu.

Tabela 1: Herzbergova motivacijska teorija

Vzdrževalni dejavniki Ekstrinzični (zunanji) faktorji ali higieniki	Organizacija Politika Kontrola dela Delovne razmere Medsebojni odnosi Zaslužek Položaj in varnost
Motivacijski dejavniki Intrinzični (notranji faktorji) ali (pravi) motivatorji	Uspeh pri delu Priznanje za rezultate Zanimivo delo Odgovornost Strokovno usposabljanje Osebni razvoj

Vir: S. Uhan, Motivacijske teorije, 1999, str. 5.

Dvofaktorska Herzbergova teorija motivacije je tesno povezana z Maslowo teorijo potreb. Motivatorji so povezani z višjimi potrebami v Maslowi hierarhiji potreb, higieniki so bolj povezani z nižjimi potrebami. Obe vrsti faktorjev sta povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Ta odnos je bolj kompleksen kot tradicionalni vidik, kjer so zaposleni razvrščeni med dvema poloma, zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom. Glede na dvofaktorsko teorijo Herzberg ugotavlja, da če ne skrbimo dovolj za higienike ali so odsotni, bo nastopilo nezadovoljstvo med zaposlenimi. Vendar tudi če bomo poskrbeli za higienike, obstaja možnost, da se ne bo pojavilo zadovoljstvo, toda nezadovoljstvo ne bo prisotno med zaposlenimi. Samo če poskrbimo za motivatorje, bodo zaposleni zadovoljni. Higieniki torej pomagajo preprečiti nezadovoljstvo, zato se uporablja ta izraz, kot se uporablja na

področju zdravja. V Prilogi 1, slika 3 je prikazana primerjava tradicionalnega in dvofaktorskega pogleda na zadovoljstvo in nezadovoljstvo.

Higieniki vključujejo ekstrinzične dejavnike, ki se nanašajo na dejansko delo zaposlenega (Mustafa, 2013, str. 410–413):

- politika podjetja in administracija: ukrepi organizacijske politike so lahko vir nezadovoljstva, če so nejasni in se ne izvajajo pri vseh zaposlenih enako. Pomembno je, da so organizacijski ukrepi javno objavljeni, sproti ažurirani ob sodelovanju zaposlenih. Ukrepe managerji primerjajo z dobrimi praksami in odpravljajo nepotrebne postopke in prestroge kazni;
- kontrola dela: pomembno je, da manager izbere ustrezno osebo za kontrolo dela. Vsak dober zaposleni ni dober vodja. Vloga je zahtevna, saj zahteva spretnosti in sposobnosti ravnanja z zaposlenimi. Vodja naj daje pozitivne povratne informacije, spodbude, ko je le-to možno. Elementi kontrole dela so: tehnična pomoč, komunikacija, pomoč pri odločanju, delegiranje nalog;
- zaslužek: plača ni motivator za zaposlene, vendar si želijo pravično plačilo za opravljeno delo. Če smatrajo, da za svoj delovni vložek niso ustrezno nagrajeni, bodo nezadovoljni. Pomembno je, da so plače primerljive s plačami zaposlenih v isti panogi. Nagrade, bonusi, zavarovanja so prav tako zunanji dejavniki motivacije. Gazioglu in Tansel (2006, str. 1164) ugotavljata na velikem vzorcu anketiranih v Veliki Britaniji leta 1997, da je skoraj 41 % zaposlenih nezadovoljnih s plačo. Ugotovila sta tudi, da so zaposleni v zdravstvu in izobraževanju manj zadovoljni s plačo, bolj pa z notranjim motivatorjem – dosežki pri delu;
- medsebojni odnosi: sodelovanje med zaposlenimi vpliva na zadovoljstvo pri delu. Medsebojni odnosi so pomemben vidik socializacije, razvijajo se tovariški odnosi, prijateljstva, medsebojna pomoč;
- delovne razmere: zaposleni so ponosni na svoje delo in na okolje, v katerem delajo. Vsakemu zaposlenemu je treba omogočiti osebni delovni prostor in ustrezne delovne pogoje;
- varnost zaposlitve: pomeni zagotovilo stalnosti oziroma trajnosti zaposlitve pri obstoječem delodajalcu. Varnost zaposlitve je odvisna od dejavnikov, ki so vključeni v individualni pogodbi zaposlenega, kolektivnih pogodbah in delovni zakonodaji, ki ureja vprašanja odpustitve iz nekrivdnih razlogov. Splošne gospodarske razmere močno vplivajo na varnost zaposlitve.

Motivatorji se nanašajo na intrinzične dejavnike, ki so povezani z delom samim (Mustafa, 2013, str. 410–413):

- zanimivo delo: najpomembnejše za motiviranje je prepričanje zaposlenih, da je njihovo delo pomembno za podjetje in skupnost. Poudarjen je doprinos k rezultatom podjetja. Seveda se zaposlenim ne zdijo vse naloge zanimive, toda naloga managerja je pokazati,

da so te naloge bistvene za uspeh v delovnem procesu. V kolikor manager ugotovi nepotrebne naloge, jih odpravi;

- uspeh pri delu: domneva, ki je povezana s Herzbergovo teorijo, je, da večina zaposlenih iskreno želi dobro opraviti svoje delo. Managerjeva naloga je, da zaposlene razporedi na delovna mesta, kjer bodo uporabljali svoje sposobnosti in uspeli. Zaposleni naj bodo seznanjeni z jasnimi, dosegljivimi cilji in standardi za vsako delovno mesto. Potrebne so redne, pravočasne povratne informacije o opravljenem delu in občutek, da jim je delo vedno nov izziv. Seveda pa ne smemo posameznika obremeniti s preveč težkimi, nemogočimi izzivi, ker jih to lahko frustrira;
- priznanje za rezultate: vsak si želi priznanja za svoje rezultate. Ne dajemo priznanja le za najbolj izjemne uspehe, izrekamo pa jih iskreno in takoj, ko uspeh zaznamo. Javno in pisno pohvalimo izjemne dosežke. Tudi nagrade so lahko intrinzične: bonusi, karierno napredovanje, organiziranje dogodkov kot na primer prodajalec leta, najboljši zaposleni leta itd.;
- odgovornost: zaposleni bodo bolj motivirani za dobro opravljanje svojega dela, če bodo čutili, da so sami odgovorni, zato naj imajo dovolj svobode in avtoritete pri delu. Manager naj ne bo le tisti, ki nalaga dodatne naloge, ampak naj poišče nove izzive;
- osebni razvoj: lojalnost in uspeh je treba nagraditi. Če ni primernega delovnega mesta za napredovanje, uspešnemu zaposlenemu podelimo nov naziv, ki odraža stopnjo doseženega dela. Če je le možno, uspešnim zaposlenim omogočimo nadaljnje izobraževanje, kar koristi podjetju in zaposlenega poklicno in osebnostno izpolnjuje.

Tietjen in Myers (1998, str. 227 po House & Wigdor 1967) navajata, da zadovoljstvo vključuje dve ločeni in neodvisni dimenziji. Glede na Herzberga nasprotje zadovoljstva ni nezadovoljstvo, ampak enostavno pomanjkanje zadovoljstva (ni bipolaren odnos), oziroma nasprotje nezadovoljstva ni zadovoljstvo, ampak odsotnost nezadovoljstva.

1.2.4 Socialno-demografski dejavniki

Osebne značilnosti posameznika, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, vplivajo na razlike v stopnji zadovoljstva z delom ne glede na organizacijske pogoje (Mustafa, 2013, str. 413):

- spol: Gazioglu in Tansel (2006, str. 1165) sta ugotovila, da ženske kažejo večjo stopnjo zadovoljstva z delom kot moški, ženske so predvsem bolj zadovoljne s plačo. Razlike so verjetno pogojene z različnimi pričakovanji do dela, kakor tudi v sami vrsti dela in stopnji usposobljenosti. Clark (1997) trdi, da teh razlik ne moremo razlagati z različnimi vrstami dela, ampak kot rezultat različnih pričakovanj do dela. Pri mlajših, bolj izobraženih ženskah teh razlik ni ugotovil;
- starost: Clark (1996) poroča o nelinearni povezavi med starostjo in splošnim zadovoljstvom z delom v obliki U-krivulje, ki je posebno močno izražena za zaposlene s polnim delovnim časom in pri moških. Tudi Ganzioglu in Tansel (2006, str. 1165) sta potrdila povezanost med spremenljivkama v obliki U-krivulje, najmlajši in najstarejši

so pokazali največje zadovoljstvo. Različni dejavniki zadovoljstva: vpliv plače, samostojnost pri delu, uspeh pri delu in priznanje za rezultate dosežejo minimum zadovoljstva v različnih starostnih obdobjih. Pri starejših je plača ocenjena najnižje med vsemi faktorji zadovoljstva. Mlajši zaposleni imajo manj izkušenj z ocenjevanjem svojega dela, po nekaj letih dela so sposobni bolje presojati lastne delovne pogoje in v srednjih letih zadovoljstvo z delom upade. Starejši zaposleni z leti zmanjšujejo svoje ambicije, ker spoznajo, da so njihove možnosti izbire omejene. Vzrok višjega zadovoljstva z delom pri starejših je lahko tudi ta, da so nezadovoljni zaposleni že prej zapustili podjetje;
- izobrazba: Groot in van den Brink (1999, str. 344) navajata, da Clark (1993) ugotavlja, da višje izobraženi zaposleni kažejo nižjo stopnjo zadovoljstva z delom kot nižje izobraženi. Višje izobraženi so manj zadovoljni z delom, ker pričakujejo za svoje delo višje plačilo.

1.3 Kultura, klima podjetja in delovno zadovoljstvo

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, st. 169) uporabljajo pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko neke organizacije.

Mayer (1994, str. 138) meni, da je kultura podjetja sistem vrednot, ki specifično obarvajo vedenje posameznikov, njihov odnos do dela, medosebne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in s konkurenco, razmerja med notranjimi in zunanjimi javnostmi podjetja.

Kultura podjetja zadeva stvari, kot so: tradicija, rituali, vrednote, to so stvari, ki so zakoreninjene v življenju podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo (Pogačnik, 1999, str. 3).

Kulturo lahko pojmujemo kot socialno energijo, ki usmerja organizacijo v dejavnost. Lahko bi jo opredelili kot globljo raven osnovnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem članom. Organizacijska kultura v glavnem sestoji iz:

- sistema vrednot, prepričanj, mnenj, ki so značilni za posamezno skupino ali organizacijo;
- enotne sheme, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celote posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Kultura je precej odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in celo vsiljuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro in primerno. Kasneje, ko je to sprejeto, kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine medsebojnega delovanja (Možina, 2002, str. 14).

Organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj, ki si jih delijo člani organizacije, in ta prepričanja in pričakovanja oblikujejo norme, ki pomembno oblikujejo vedenje posameznikov, skupin ali organizacij (Chang, Lin 2007, str. 444 po Schwartz, 1981).

Organizacijska klima je širši pojem kot delovno zadovoljstvo in se nanaša na dejavnike, kot so prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, tesnost nadzora, stili komuniciranja, organizacijske značilnosti (Pogačnik, 2000, str. 3).

Organizacijska klima pomeni atmosfero, ki jo zaznavajo pri vsakdanjem delu, oblikuje se z različnimi postopki, praksami in nagradami. Ker imajo organizacije različne prioritete, imajo lahko različne klime: organizacijska, prodajna, raziskovalna, motivacijska, inovativna. Kultura se spreminja počasi, klima pa se lahko pogosto in nenadno spreminja. Klimo v podjetju hitro začutimo, za spoznavanje kulture pa potrebujemo več časa (Brown, Brooks, 2002, str. 330–331).

Lipičnik in Mežnar (1998, str. 76) navajata, da so tudi domače empirične raziskave pokazale, da je klimo smiselno proučevati z naslednjih vidikov: odnos vodstva do ljudi, sprejemanje odgovornosti, medsebojni odnosi.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Organizacijska klima je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in se uporablja za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti (Možina, 1994, str. 146).

Delovno zadovoljstvo je pomemben del organizacijske klime oziroma kulture podjetja. Nanaša se na motivacijske vidike, torej na to, koliko so zaposleni v nekem podjetju zadovoljni s temeljnimi motivatorji, kot so: zanimivost dela, delovne razmere, plača in druge materialne ugodnosti, obveščenost, odnosi s sodelavci (Pogačnik, 2000, str. 3).

1.4 Merjenje delovnega zadovoljstva

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Pri prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem načinu proučevanja zadovoljstva posameznika pri delu nas zanimajo določena področja njegovega dela, na primer kako je zadovoljen s plačo ali z nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu po

prvem ali drugem načinu lahko uporabimo različne obrazce, tudi grafične lestvice, na primer lestvico obrazov, lestvice delovnega zadovoljstva (Treven, 1998, str. 132–133).

Pogačnik (1997, str. 19) trdi, da je pri merjenju zadovoljstva delavcev najbolje zaposlene kar naravnost vprašati po tem, koliko so zadovoljni s posameznimi dejavniki. Njegova lestvica delovnega zadovoljstva za petnajst delovnih področij je nastala iz lestvice petnajstih delovnih motivov in temelji na Herzbergovi teoriji motivacije iz leta 1957.

Merjenje zadovoljstva izvajamo vsaj enkrat letno, priporočljivo je, da meritev opravimo pred uvajanjem radikalnih sprememb v organizaciji, med njim in po njem, saj tako dobimo vpogled, kako so določene spremembe vplivale na zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Mihalič, 2008, str. 90).

Tudi Pogačnik (2000, str. 3) meni, da je v podjetju zelo koristno sistematično spremljati motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo z delovno situacijo. V ta namen so razvili dve lestvici: lestvico delovnih motivov in lestvico delovnega zadovoljstva. Vsaki raziskavi organizacijske klime ali delovnega zadovoljstva v podjetju mora slediti izdelava akcijskega načrta, ki bo predvideval aktivnosti, ki jih bo treba izvesti, da se bo klima izboljšala.

Če podjetje uporabi standardiziran vprašalnik, lahko dobljene rezultate primerja z drugimi podjetji, pa tudi med različnimi oddelki znotraj podjetja, prav tako pa lahko primerja zadovoljstvo zaposlenih v različnih letih. Kadar uporabljamo nestandardizirane vprašalnike, določimo dejavnike zadovoljstva na podlagi svojih izkušenj ali izkušenj drugih glede na različne situacije v podjetjih.

1.5 Zadovoljstvo pri delu kot integralni del zadovoljstva z življenjem

Sledge, Miles in van Sambeek (2011, str. 126 po Oishi, Diener, Lucas in Suh 1999) so potrdili prepričanja praktikov, da je večja verjetnost, da so zadovoljni zaposleni tudi bolj motivirani in da je zadovoljstvo z delom integralni del zadovoljstva z življenjem.

Študije nekaterih avtorjev na področju pozitivne psihologije se v zadnjih desetletjih osredotočajo na subjektivno emocionalno blagostanje. Subjektivno emocionalno blagostanje je po svoji naravi multidimenzionalni koncept, ki vključuje čustvene in kognitivne komponente. Med vključujočimi komponentami so: pozitivni afekt, negativni afekt in občutje zadovoljstva z življenjem. Komponenta zadovoljstvo z življenjem je opredeljena kot ″kognitivna ocena posameznikovega življenja″ (Diener 1984). Kot komponenta subjektivnega emocionalnega blagostanja je povezana s pozitivnim in negativnim afektom, vendar je tudi delno neodvisna komponenta, zato so raziskovalci razvili tudi različne vprašalnike za merjenje afektivnih komponent in za zadovoljstvo z življenjem. Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo sodbo o zadovoljstvu z življenjem, so notranji faktorji: osebnost, pogled na svet, prepričanja, in zunanji faktorji, kot so: družba,

dejavniki okolja, situacijski dejavniki in življenjski dogodki. Trenutno razpoloženje lahko vpliva na sodbo v danem trenutku, vendar ima manjši vpliv na končno sodbo. Dispozicije temperamenta, na primer ekstravertnost in nevroticizem, imajo pomembno povezavo s subjektivnim emocionalnim blagostanjem in zadovoljstvom z življenjem in njihov vpliv se kaže v trajnejšem pozitivnem ali negativnem razpoloženju. Dispozicije osebnosti kažejo vpliv na posameznikovo oceno zadovoljstva z življenjem, toda dejavniki okolja ta vpliv lahko spremenijo (Diener & Pavot, 2008, str. 137–139).

Študija po Stubb et al. (2005) je pokazala, da je pomemben dejavnik, ki ima trajnejši vpliv na sodbe o zadovoljstvu z življenjem, tudi zadovoljstvo s specifičnimi življenjskimi področji, na primer zadovoljstvo z delom, družino in prijatelji. Povezave med zadovoljstvom s posameznimi področji in zadovoljstvom z življenjem so pomembne. Zadovoljstvo z življenjem predstavlja kompleksno kombinacijo in delovanje notranjih in zunanjih faktorjev. Koncept adaptacije je pomembno povezan z raziskovanjem subjektivnega emocionalnega blagostanja in zadovoljstva z življenjem. Avtorji poudarjajo, da življenjski dogodki in pozitivne ali negativne spremembe na posameznih življenjskih področjih lahko pomembno vplivajo na stopnjo zadovoljstva ali na subjektivno emocionalno blagostanje, toda njihov vpliv je kratkotrajen. Ljudje se kmalu prilagodijo novim okoliščinam in njihova stopnja zadovoljstva se vrne v prvotno stanje zadovoljstva. Čeprav ima proces adaptacije stabilizacijski vpliv na zadovoljstvo z življenjem, je očiten dalj časa trajajoči vpliv nekaterih sprememb na posameznih področjih. Lucas, Clark, Georgellis in Diener (2003) so ugotovili, da ima nezaposlenost trajnejši vpliv na zadovoljstvo z življenjem. Vpliv se kaže še celo takrat, ko se oseba spet zaposli (Diener & Pavot, 2008, str. 139–140).

Subjektivno emocionalno blagostanje je ocena posameznikovega lastnega življenja. Kognitivni vidik ocene se nanaša na zadovoljstvo z življenjem in posameznimi področji, na primer zadovoljstvo z delom, družinskim življenjem. Afektivni vidik ocene subjektivnega emocionalnega blagostanja vključuje prisotnost doživljanja pozitivnih emocij in razpoloženj in odsotnost negativnih emocij. Ugotavljajo, da so glavne determinante subjektivnega emocionalnega blagostanja posameznikove osebnostne dispozicije predvsem temperament, pozitivni socialni odnosi, vključevanje v zanimive, sproščujoče aktivnosti, družba, v kateri posameznik živi. Zelo pomembna determinanta subjektivnega emocionalnega blagostanja je izpolnjevanje svojih potreb, želja, vrednot, doseganje postavljenih ciljev, osebnostna rast, avtonomnost. Ljudje se razlikujejo med seboj po tem, kako pomembni so zanje vplivi posameznih determinant (individualne vrednote, cilji, življenjske razmere) na njihovo zadovoljstvo z življenjem. Nekateri najbolj cenijo avtonomnost, drugi pozitivne odnose z drugimi, nekateri doseganje načrtovanih ciljev (Diener, Sapyta & Suh, 2009, str. 33–36).

Visoka stopnja subjektivnega emocionalnega blagostanja vključuje visoko stopnjo zadovoljstva z življenjem, prisotnost pozitivnega afekta in odsotnost negativnega afekta.

Posamezniki, ki kažejo visoko stopnjo emocionalnega subjektivnega blagostanja, so po ugotovitvah raziskav bolj zdravi, dalj časa živijo in kažejo večjo produktivnost pri delu, več prispevajo k dobrobiti skupnosti (Diener, 1984, str. 2–4).

2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev osebnosti

Allport (1969, str. 44), veliki raziskovalec osebnosti, je definiral osebnost kot ″dinamično organizacijo tistih psihofizičnih sistemov v posamezniku, ki določajo zanj značilne načine obnašanja in mišljenja″. Musek (2010, str. 10 po Cattell) meni, da je osebnost to, na osnovi česar lahko napovemo, kaj bo neka oseba storila v dani situaciji. Cattell poudarja zlasti sestavljenost osebnosti, sestavine osebnosti oziroma osebnostne poteze in dimenzije. Trstenjak (1976, str. 417) in številni drugi raziskovalci opredeljujejo osebnost predvsem z vidika samouresničevanja oziroma poudarjajo rast, razvoj, napredek, dinamiko. Robbins in Coulter (1999, str. 424) trdita, da je posameznikova osebnost edinstvena kombinacija psiholoških potez, s katerimi osebo opišemo. Musek (1993, str. 24) opredeli osebnost ″kot relativno trajno in edinstveno celoto duševnih vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika.″

Če skušamo proučevati posameznika oziroma njegovo osebnostno strukturo, običajno analiziramo pet skupin njegovih značilnih lastnosti (Treven, 1998, str. 77–78):

- sposobnosti (lastnosti, ki določajo posameznikove dosežke v problemskih situacijah);
- telesne in biografske značilnosti (spol, starost, družinski status);
- osebnostne značilnosti značaja (etično-moralne, voljne, motivacijske značilnosti);
- temperament, ki določa posameznikovo čustveno reagiranje;
- percepcija je zelo odvisna od osebnostnih značilnosti posameznika, na primer dva zaposlena, ki sta oba v enakem položaju, situacijo zaznavata različno. Temeljni razlog za njuno različno percepcijo je v neenakosti njunih stališč, vrednot, razpoloženj, pričakovanj. Tudi značilnosti drugih oseb vplivajo na naše zaznave. Prej opazimo glasne, energične, atraktivne kot pa njihovo nasprotje.

2.2 Dispozicijske-potezne teorije osebnosti

Če opazujemo v daljšem časovnem obdobju različne človekove aktivnosti, opazimo pri njem težnjo reagirati enako v enakih okoliščinah. Ugotovimo večjo ali manjšo doslednost v njegovem vedenju. To si lahko razložimo tako, da obstajajo določene osebnostne poteze ali razmeroma trajne osebnostne lastnosti (Rot 1968, str. 49).

Številni raziskovalci so preučevali strukturne dejavnike osebnosti, ki usmerjajo naše vedenje in so relativno stabilni, kar še posebej velja za poteze temperamenta, značaja in sposobnosti. V vseh jezikih najdemo množico besed, ki označujejo osebnostne značilnosti. Na osebnostne lastnosti gledajo kot na bipolarne dimenzije, kontinuume med dvema skrajnima poloma.

V zadnjih desetletjih je popularna teorija o petih dimenzijah implicitne strukture, ki jo označujemo kot petfaktorska teorija osebnosti. Za pet velikih velja, da so te velike dimenzije osebnosti precej notranje razčlenjene. Tako lahko vsakega izmed petih velikih faktorjev razčlenimo na šest komponent:

- ekstravertnost: toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vzburjenja, pozitivne emocije;
- prijetnost: zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost;
- vestnost: kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina, odločnost;
- nevroticizem: tesnobnost, sovražnost, depresivnost, pretirana samokritičnost, impulzivnost, ranljivost;
- odprtost: domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcije, ideje, vrednote.

Ocenjevanje osebnosti drugega ali ocenjevanje samega sebe je vedno pod vplivom implicitne teorije osebnosti. Implicitno strukturo osebnosti sestavlja pet velikih dimenzij, vzdolž katerih se razvrščajo številne poteze, ki jih ocenjujemo. Implicitna struktura osebnosti nezavedno ureja pet razumskih oziroma spoznavnih kategorij, tako da intuitivno »vemo«, katere poteze, lastnosti sodijo skupaj, so povezane in katere ne. Implicitna struktura osebnosti, ki jo sestavlja pet velikih, nas nezavedno, a zanesljivo vodi pri vsakem ocenjevanju drugega ali sebe. Temeljni pomen dimenzij se kaže tudi v njihovi povezanosti z osnovnimi dimenzijami našega motivacijskega delovanja. Motivacijo približevanja in izogibanja že tradicionalno povezujejo z razliko v ekstravertnem in introvertnem obnašanju. Čeprav so dimenzije osebnosti univerzalne, se kažejo v vseh kulturah in obdobjih, vendar nanje vplivajo tudi različni družbeno-kulturni dejavniki (Musek, 2010 str. 81–90).

2.3 Merjenje osebnostnih lastnosti

Osebnostne lastnosti merimo z vprašalniki osebnosti, s postavkami (da, ne) ali pa z večstopenjskimi ocenjevalnimi lestvicami (običajno pet stopenj) in s samoocenjevanjem bipolarnih pridevniških oznak (Musek, 2010 str. 81–84).

V osebnostnih lastnostih se razlikujemo med seboj, pa tudi znotraj sebe. Nekdo se lahko v povprečju bolje počuti kot nekdo drug, med njima je torej razlika v stopnji dobrega počutja. Dobro počutje kot osebnostna lastnost variira med osebami (interpersonalna variabilnost), lahko pa v določeni situaciji ali pa v določenem trenutku variira tudi znotraj

posameznika. Človek se torej v določenem trenutku in situaciji lahko bolje počuti kot v drugi situaciji ali času (intrapersonalna variabilnost). Poteze so relativno stabilne, konsistentne lastnosti, ki variirajo med posamezniki, stanja pa so značilnosti, ki variirajo znotraj posameznika. Torej lahko govorimo o poteznem in stanjskem dobrem počutju. Skoraj vsaka osebnostna lastnost se lahko pojavi kot poteza in kot stanje. Poteze imajo dispozicijsko podlago, medtem ko so stanja prehodnega značaja (Musek, 2010, str. 32–33).

Osebnostne lastnosti posameznika se običajno primerjajo s povprečjem, ki ga dobimo z merjenjem iste lastnosti pri večjem številu ljudi. Če hočemo ugotoviti, kje se nahaja posamezen delavec na lestvici dimenzije, npr. emocionalna stabilnost, uporabimo listo vprašanj ali trditev, ki se nanašajo na vedenje v določeni situaciji. Glede na število odgovorov, ki se povezujejo s proučevano lastnostjo, se meri stopnja emocionalne stabilnosti. To še ne pomeni, da delavci, ki imajo visoko vrednost na lestvici emocionalne labilnosti, kažejo nevroticizem, vendar je to lahko za vodstvo znak, da morajo biti nanje pozorni in jim nuditi pomoč v težavah (Tomeković, 1967, str. 51).

Če ugotovimo določene poteze pri posameznem delavcu, npr. da je zanesljiv, odgovoren, delaven, vztrajen, lahko predvidevamo njegovo uspešnost pri izpolnjevanju različnih vrst del. Dimenzija ekstravertnost predvideva uspeh managerjev, prodajnih zastopnikov, introvertne osebnosti pa so pogosto uspešne kot računovodje, analitiki in raziskovalni delavci (Treven, 1998, str. 79–80).

2.4 Vpliv osebnostnih lastnosti na zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je odvisno tudi od notranjih dispozicij posameznikov. Največkrat proučujemo naslednje lastnosti zaposlenih, od katerih je odvisna stopnja zadovoljstva (Rozman, 2000, str. 65):

- optimizem: stvari vidijo v pozitivni luči in jih tako tudi razumejo;
- pesimizem: pričakujejo, da se bodo zgodile slabe stvari;
- ekstrovertiranost: so družabni, prijateljski;
- introvertiranost: so zaprti vase, ne kažejo čustev, so nedružabni;
- ujemanje z drugimi: prijetni za druženje, dobri timski delavci;
- vztrajnost in doslednost: imajo razvite organizacijske sposobnosti;
- odprtost: odprti za sodelovanje, zanimajo jih nove stvari.

Furnham, Eracleus in Chamorro-Premuzic (2009, str. 767 Judge et al. 2002) navajajo, da obstaja pomembna povezanost med dimenzijami (pet velikih osebnostnih potez) in zadovoljstvom z delom. Posebno močne povezanosti so našli z nevroticizmom, ugotovili so tudi povezavo z ekstravertnostjo in vestnostjo. Staw in Ross (1985) sta v longitudinalni raziskavi ugotovila, da so bila občutenja zaposlenih pri delu vključno z zadovoljstvom in

delovnimi vrednotami stabilna, nespremenjena v obdobju petih let, kljub temu da so zaposleni spreminjali zaposlitve in delodajalce. Pretekla stališča do dela so bila močnejši prediktor zadovoljstva kot spremembe v plačah in napredovanju. Keller et al. (1992) so v raziskavi z enojajčnimi dvojčki, ki so od rojstva živeli ločeno, pokazali, da povprečno 40 % variance delovnih vrednot pojasnjujejo dedni faktorji. Furnham et al. (2002) so ugotovili, da je med 8 in 13 % variance zadovoljstva z delom pojasnjene z vplivom osebnostnih faktorjev po modelu pet velikih. Osebnostna poteza vestnost relativno dobro napoveduje zadovoljstvo z delom. Avtor predpostavlja, da posamezniki z visoko ocenjeno potezo vestnost pogosteje dobivajo ekstrinzične in intrinzične spodbude, nagrade glede na njihovo učinkovitost, kar posledično povečuje zadovoljstvo pri delu.

3 EMPIRIČNA ANALIZA

3.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako posamezni dejavniki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Ugotoviti želim pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov za anketirance in povezanost posameznega faktorja z zadovoljstvom pri delu.

V delu skušam osvetliti povezanost osebnostnih potez z zadovoljstvom pri delu. Zadovoljstvo pri delu želim tudi pojasniti v povezanosti z izbranimi demografskimi podatki anketirancev in značilnostmi dela.

3.2 Opredelitev hipotez

Glede na probleme, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, sem postavil več hipotez.

H1: Ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede pomembnosti plače kot dejavnikom zadovoljstva pri delu.

H2: Ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede pomembnosti motivatorja – možnost uveljavljanja novih idej kot dejavnikom zadovoljstva pri delu.

H3: Nevroticizem kot dimenzija osebnostne strukture anketirancev je negativno povezan z zadovoljstvom z delom.

H4: Vestnost kot dimenzija osebnostne strukture je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom.

H5: Prijetnost kot dimenzija osebnostne strukture je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom.

H6: Ekstravertnost kot dimenzija osebnostne strukture je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom.

H7: Introvertnost kot dimenzija osebnostne strukture je negativno povezana z zadovoljstvom z delom.

H8: Zaposleni v pisarni so bolj zadovoljni z delom kot terenski delavci.

H9: Ni razlik v zadovoljstvu pri delu glede na starost zaposlenih.

H10: Ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede na zadovoljstvo z delom.

H11: Zadovoljstvo z delom je pozitivno povezano z zadovoljstvom z življenjem.

3.3 Predstavitev vzorca

Podatke za kvalitativno in kvantitativno obdelavo sem dobil z anketiranjem zaposlenih v dveh podjetjih. Prvo podjetje je Saubermacher & Komunala Murska Sobota, d. o. o. Podjetje je javno-zasebno partnerstvo z 48 zaposlenimi. Poslovni program podjetja se nanaša na dejavnosti ločenega zbiranja komunalnih odpadkov, ravnanja z nevarnimi in posebnimi odpadki, upravljanja zbirnih centrov za ločeno zbiranje frakcij, izdajanja gradiv za informiranje in osveščanje, okoljskega svetovanja. Drugo podjetje je Komunala, javno podjetje, d. o. o., s 120 zaposlenimi. Podjetje opravlja storitve: vzdrževanje javnih prometnih in zelenih površin, vzdrževanje in obnova vodopreskrbovalnih objektov in naprav, odvajanje komunalnih odpadnih in padavinskih voda, oskrba s toplotno energijo, upravljanje in vzdrževanje stanovanjskega fonda, vodovodne in gradbene storitve.

Vprašalnik sem izdelal sam na osnovi teoretičnih spoznanj in glede na specifične pogoje dela v podjetju. V prvem podjetju je 48 zaposlenih. Anketiranje je potekalo od 2. 3. do 5. 3. 2015, oddanih je bilo 48 vprašalnikov. Zaposleni so izpolnjevali vprašalnike doma in so jih po treh dneh vrnili v kadrovsko službo. Vrnjenih je bilo 38 vprašalnikov. V drugem podjetju s sorodno dejavnostjo, kjer je zaposlenih 120 ljudi, je bil izbran vzorec 55 posameznikov. Vodje enot so vprašalnike naključno razdelili med delavce in strokovno-upravno službo v času od 23. 2. do 2. 3. 2015. Vzorec obsega zaposlene različne populacije, saj sem si prizadeval, da bi vprašalnik izpolnili zaposleni različnega spola, različnih starostnih skupin in izobrazbe. V enem tednu so vodje vrnili vprašalnike v kadrovsko službo. Vrnjenih je bilo 38 izpolnjenih vprašalnikov. Skupaj sem dobil 76 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Izpolnjevanje vprašalnikov je bilo anonimno. Odzivnost je bila 76 od 103, kar je 74 %. Vprašalnika ni vrnilo 27 oseb, najpogostejši razlog, da

vprašalnika niso vrnili, je bila njihova odsotnost v času oddaje vprašalnika zaradi bolniške odsotnosti oziroma dopusta.

3.4 Opis vprašalnika

Uporabil sem vprašalnik (Priloga 3), ki sem ga izdelal sam, da sem lahko pridobil podatke, ki se nanašajo na moje raziskovalne probleme. Zasnovan je na teoretičnih izhodiščih diplomskega dela. V vprašalnik sem vključil tri vprašanja odprtega tipa in osem vprašanj zaprtega tipa (s podanimi možnimi odgovori). Vprašalnik sem razdelil v tri vsebinske sklope. Prvi sklop vključuje demografske podatke anketiranih: spol, starost, stopnja izobrazbe, vrsta dela, delovni pogoji. Z uvodnim vprašanjem odprtega tipa sem želel anketirane osebe pritegniti k sodelovanju in jim vzbuditi interes za odgovarjanje. Uporabil sem asociativni preizkus, s katerim po mnenju psihoanalitikov odkrivamo naravo subjektivnih asociacij na določen dražljaj oziroma besedo (English & English, 1972, str. 35). Anketiranci so na besedo služba odgovorili z besedo, ki je z njo v asociativni zvezi. Po mnenju psihoanalitikov odgovori na besedne dražljaje v resnici niso povsem slučajni ali prosti, ampak so določeni s preteklim doživljanjem in zato lahko veliko pokažejo o posameznikovih nezavednih težnjah, stališčih in osebnostni strukturi. Danes se raziskovalci zavedajo omejitve preizkusa prostih asociacij pri razlagi nezavedne miselne dinamike.

Pri vprašanju o starosti sem pustil odgovore odprtega tipa, da sem imel pri obdelavi podatkov več možnosti za grupiranje starostnih razredov. Pri vprašanju izobrazba nisem navedel osnovnošolske, ker imajo večinoma poklicno izobrazbo pridobljeno z rednim izobraževanjem, ostali pa priznano poklicno izobrazbo z internim izobraževanjem. V petem vprašanju sem glede na naravo dela opredelil vrsto dela s petimi možnimi izbirami. Delovni pogoji so pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, zato so anketiranci izbirali med tremi kategorijami (delo na terenu, delo v pisarni in delo v delavnici). V prvi sklop vprašanj sem vključil tudi vprašanje o tem, s kakšnimi aktivnostmi se ukvarjajo v prostem času.

V drugem vsebinskem sklopu vprašanj sem anketirance spraševal o njihovem splošnem zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo, in o njihovem zadovoljstvu z lastnim življenjem nasploh. Vprašanje sem postavil v obliki trditve:

- Ocenite svoje splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljate (Gallup, vprašalnik GWA Q^{12}).

Anketiranci so svoje zadovoljstvo z delom ocenjevali tako, da so izbrali eno od trditev: zelo nezadovoljen; nezadovoljen; niti zadovoljen niti nezadovoljen; zadovoljen; zelo zadovoljen. Ker se trditev nanaša direktno na zadovoljstvo, je merjena na lestvici zadovoljstva in ne na lestvici (ne)strinjanja s trditvijo (Gallup, vprašalnik GWA Q^{12}).

Robbins in Judge (2009) trdita, da obstajata dva najbolj široko uporabljena načina merjenja zadovoljstva z delom. Celotna ocena, ki vključuje posameznikov odgovor na eno vprašanje o zadovoljstvu z delom, in drugič, merjenje splošnega zadovoljstva z delom na osnovi ključnih elementov dela. Primerjave obeh metod kažejo, da med njima ni bistvenih razlik v veljavnosti (Marzuki, Permadi & Sunaryo, 2012, str. 299–301).

Trditev:

- Ocenite svoje zadovoljstvo z lastnim življenjem nasploh (Diener, vprašalnik SWLS).

Tudi ta trditev je merjena z lestvico zadovoljstva (na petstopenjski lestvici od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen). Odgovore na trditve sem spremenil v številsko petstopenjsko lestvico, tako da sem odgovorom ″zelo nezadovoljen″ dodelil eno točko, odgovorom ″nezadovoljen″ dve točki, odgovorom ″niti zadovoljen niti nezadovoljen″ sem dodelil tri točke, odgovorom ″zadovoljen″ sem dodelil štiri točke in odgovorom ″zelo zadovoljen″ sem dodelil pet točk (Mihalič, 2008, str. 92–94).

V skladu s teoretičnimi izhodišči sem izbral temeljne delovne motive, ki so skladni s temeljnimi človekovimi potrebami. Po Herzbergovi teoriji se dejavniki motivacije delijo na motivatorje in higienike. Motivatorji, ki sem jih vključil v vprašalnik, so: možnost poklicnega napredovanja, možnost uveljavljanja novih idej, zanimivo delo. Higieniki, ki so vključeni v vprašalnik, so: tovariški sodelavci, plača, prijazni šefi, varnost zaposlitve, ugodnosti v podjetju. Anketirance sem vprašal, kako pomembni so za njihovo poklicno zadovoljstvo posamezni dejavniki (motivi). Anketiranci so izrazili pomembnost posameznih motivov na petstopenjski numerični ocenjevalni lestvici. Dejavniki so označeni z besedo v zaželeni pozitivni obliki, izražajo njihova prepričanja, želje, kaj je pomembno za zadovoljstvo. V Tabeli 2 je prikazana razvrstitev trditev iz vprašalnika glede na dejavnike motivacije.

Tabela 2: Razvrstitev trditev iz vprašalnika glede na dejavnike motivacije

Vzdrževalni dejavniki Ekstrinzični (zunanji) faktorji ali higieniki	Tovariški sodelavci Plača Prijazni šefi Varnost zaposlitve Ugodnosti v podjetju
Motivacijski dejavniki Intrinzični (notranji faktorji) ali (pravi) motivatorji	Možnost uveljavljanja novih idej Zanimivo delo Možnost poklicnega napredovanja

V tretjem vsebinskem sklopu sem s pomočjo štirinajstih trditev, ki opisujejo obnašanje in čustveno doživljanje zaposlenih (Lucas, vprašalnik Mini IPIP), ocenjeval osebnostne poteze. Za posamezno trditev, ki označuje določeno vedenje, čustveno doživljanje, osebnostno potezo, anketiranec označi zanj pripadajočo vrednost na petstopenjski lestvici strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo. Postavke se nanašajo na opise vedenja v delovni situaciji in izven nje in kažejo na odnose med sodelavci, odnos do sebe, odnos do nadrejenih, stališča do dela. Izhodišče za oblikovanje trditev so bile posamezne lastnosti, ki so vključene v pet velikih dimenzij strukture človekove osebnosti. Dimenzije odprtost nisem vključil v lestvico, ker sem komponente kulturnost, odprtost za nove ideje, osebnostno rast zajel z lestvico delovnih motivov in dejavnostmi prostega časa. V Tabeli 3 je prikazana razvrstitev trditev iz vprašalnika glede na dimenzije osebnosti.

Tabela 3: Razvrstitev trditev iz vprašalnika glede na dimenzije osebnosti

Dimenzije	**Trditve**	**Komponente**
1.1 Ekstravertnost	1. Sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi. 2. Vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo. 3. Zaupam vase, zaupam, da sem dober delavec.	1. Samozavest, aktivnost. 2. Veselost, navdušenje, nastopanje, pozitivne emocije. 3. Zaupanje vase, storilnost, kompetentnost.
1.2 Introvertnost	1. Svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem. 2. Večinoma se v službi počutim osamljenega.	1. Introverten, zapet, zadržan, nesproščen, hladen. 2. Nedružabnost, socialna izoliranost, odmaknjenost.
2. Prijetnost	1. Z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci. 2. Zaupam svojim sodelavcem. 3. Moji nadrejeni (šefi) imajo spoštljiv, razumevajoč odnos do mene. 4. Rad se družim s sodelavci tudi izven podjetja.	1. Sprejemanje, prijaznost, kooperativnost, dobrohotnost. 2. Zaupanje, odkritost, pozitivno čustvo. 3. Sprejemanje, dobrohotnost, zaupanje. 4. Zanimanje za družbo, prijateljstvo, veselje.
3. Nevroticizem	1. Pogosto sem pobit, brezvoljen. 2. V službi sem pogosto napet, razdražljiv. 3. Hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo.	1. Napetost, skrbi, bojazen, pomanjkanje energije. 2. Napetost, jeza, sovražnost. 3. Čustvena labilnost, bojazen, negotovost, občutki nezadovoljstva.
4. Vestnost	1. Čutim se soodgovornega za uspeh podjetja. 2. Čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank.	1. Storilnost, odgovornost. 2. Storilnost, skrbnost, vestnost, odgovornost.

V zadnjem vprašanju odprtega tipa sem želel dobiti predloge in mnenja anketirancev, kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenih.

Pred uporabo vprašalnika sem testiranje vprašalnika izvedel na petih osebah različnih starosti, spola in ni bilo problemov z razumevanjem.

3.5 Uporabljene statistične metode

Pridobljene podatke sem statistično obdelal z računalniškim programom IBM SPSS, verzija 22. V prvem sklopu vprašanj sem ugotavljal frekvence za demografske kazalce anketirancev. V drugem sklopu vprašanj sem za posamezno vprašanje ugotavljal frekvence odgovorov in na ta način izračunal povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na posameznikovo zadovoljstvo pri delu in z življenjem nasploh. V tem sklopu sem ugotovil tudi frekvence odgovorov in povprečne vrednosti odgovorov, ki kažejo pomembnost posameznih motivov za delovno zadovoljstvo. V tretjem vsebinskem sklopu sem ugotovil frekvence odgovorov in izračunal povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na osebnostne poteze. Posamezne rezultate demografskih kazalcev sem prikazal s pomočjo stolpčnih in tortnih grafikonov, trditve pa s pomočjo vrstičnih grafikonov.

V prvi hipotezi s t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin z različno stopnjo izobrazbe glede na spremenljivko plača kot dejavnik zadovoljstva pri delu. Postavljam ničelno domnevo.

V drugi hipotezi s t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin z različno stopnjo izobrazbe glede na spremenljivko možnost uveljavljanja novih idej kot dejavnika zadovoljstva pri delu. Postavljam ničelno domnevo.

Pri preverjanju tretje hipoteze ugotavljam povezanost med nevroticizmom kot dimenzijo osebnostne strukture anketirancev in zadovoljstvom pri delu s pomočjo enostavne regresijske analize. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljam z F-testom.

Pri preverjanju četrte hipoteze ugotavljam povezanost med vestnostjo kot dimenzijo osebnostne strukture anketirancev in zadovoljstvom z delom s pomočjo enostavne regresijske analize. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljam z F-testom.

Pri preverjanju pete hipoteze ugotavljam povezanost med prijetnostjo kot dimenzijo osebnostne strukture anketirancev in zadovoljstvom z delom s pomočjo enostavne regresijske analize. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljam z F-testom.

Pri preverjanju šeste hipoteze ugotavljam povezanost med ekstravertnostjo kot dimenzijo osebnostne strukture anketirancev in zadovoljstvom z delom s pomočjo enostavne regresijske analize. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljam z F-testom.

Pri preverjanju sedme hipoteze ugotavljam povezanost med introvertnostjo kot dimenzijo osebnostne strukture anketirancev in zadovoljstvom z delom s pomočjo enostavne regresijske funkcije. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljam z F-testom.

V osmi hipotezi s t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin (pogoji dela) glede na spremenljivko zadovoljstvo pri delu.

V deveti hipotezi s t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh starostnih skupin glede na spremenljivko zadovoljstvo pri delu. Postavljam ničelno domnevo.

V deseti hipotezi s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin z različno stopnjo izobrazbe glede na spremenljivko zadovoljstvo pri delu. Postavljam ničelno domnevo.

Pri enajsti hipotezi ugotavljam povezavo med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z življenjem s pomočjo enostavne regresijske analize. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljam z F-testom.

3.6 Rezultati raziskave

Odgovori na prvo vprašanje so asociacije anketirancev na besedo služba. Odgovore sem grupiral po smiselnih sklopih. Število odgovorov po posameznih sklopih: delo, delovne obveznosti – 24, vir preživetja, plača – 16, stres, težave, problemi – 7, zgodnje jutranje vstajanje – 3, varnost, poškodbe – 1, slaba plača, smeti – 1, sodelavci, druženje – 12, timsko delo – 2, zadovoljstvo – 1, napredek, uspeh – 2, zanimivi dogodki – 1, izziv, izkušnje – 1, uresničitev lastnih potencialov – 1.

Ženske večkrat povezujejo delo in stres, navajajo težave pri delu s strankami, obilico raznovrstnih opravil. Ženske so dale obširnejše odgovore, več asociacij. Na prvo vprašanje niso odgovorile 4 ženske in 21 moških (21 % žensk in 37 % moških).

3.6.1 Značilnosti anketiranih zaposlenih

Od 76 anketiranih je 57 moških in 19 žensk, to je 75 % moških in 25 % žensk. Na sliki 4 v Prilogi 4 predstavljam strukturo anketiranih glede na starost. Največ anketiranih je v starostni skupini od 40 do 49 let, in sicer 30 (41 %). Sledi ji starostna skupina od 30 do 39 let, v kateri je 21 anketiranih (29 %). V skupini nad 50 let je 15 anketiranih (21 %). Najmanj anketiranih je v skupini do 29 let, in sicer 7 (10 %). 3 anketirani niso odgovorili na vprašanje.

Slika 5 v Prilogi 4 prikazuje število anketirancev glede na izobrazbo. Največ anketirancev ima poklicno izobrazbo (32, 42,1 %). Sledi ji srednješolska izobrazba (25, 32,9 %), nato je 12 anketirancev z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo (15,8 %), z višješolsko izobrazbo je 5 anketirancev (6,6 %) in 2 z magisterijem (2,6 %).

Anketirane sem prikazal tudi glede na vrsto dela, ki ga opravljajo (Priloga 5, Slika 6). Največ anketirancev opravlja fizično, ročno delo (36, 47 %). Administrativno delo jih opravlja 19 (25 %), organizacijsko-vodstveno 11 (15 %), prevoz in transport pa 10 (13 %) anketirancev. Največ (47, 61,8 %) anketirancev dela zunaj na terenu. 28 (36,8 %) jih dela v pisarni in le 1 (1,3 %) v zaprtem prostoru, delavnici (Priloga 5, Slika 7).

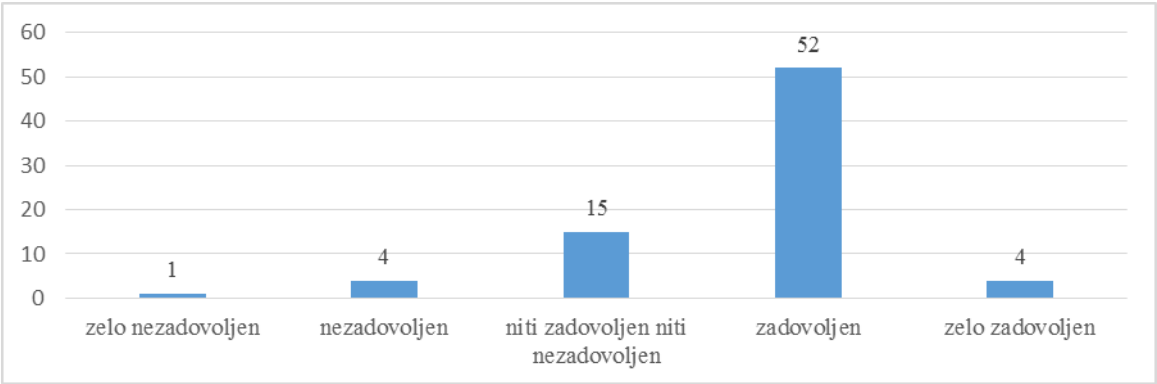
V prvem sklopu vprašalnika so zaposleni odgovarjali tudi na vprašanje, s katerimi dejavnostmi se največ ukvarjajo v prostem času. Če zaposlitev anketirancem večinoma pomeni pretežno ponavljajoče se delo, obveznosti, socialno varnost (kot kaže prvo vprašanje v vprašalniku), dejavnosti prostega časa pomenijo odraz njihove svobodne izbire, ki jih opravljajo zaradi dejavnosti same, za užitek, zadovoljstvo in ne zaradi zunanje nagrade.

Večinoma se v prostem času ukvarjajo z družino (26, 34,2 %), športom (20, 26,3 %), drugim (14, 18,4 %), vrtnarjenjem (13, 17,1 %), turizmom (2, 2,6 %), s kulturo (1, 1,3 %). S športom se ukvarjajo večinoma moški (31,6 %), ženske samo v 10,5 %, ženske pogosteje vrtnarijo (26,3 %, moški 14 %). Ženske se tudi več ukvarjajo z družino (52,6 %, moški 28,1 %). Pod drugo se opredeli samo 14 (18,4 %) moških in nobena ženska, kar pomeni, da je izbor dejavnosti pri moških širši.

3.6.2 Zadovoljstvo z delom in življenjem nasploh

V drugem sklopu so anketiranci ocenili svoje splošno zadovoljstvo z delom (Slika 1) in življenjem nasploh (Slika 2) na petstopenjski lestvici od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen.

Slika 1: Diagram zadovoljstva z delom



Kar 52 (68,4 %) anketirancev je ocenilo, da so zadovoljni z delom (ocena 4). Zelo zadovoljni (ocena 5) z delom so 4 (5,3 %), 15 (19,7 %) jih je na sredini lestvice (ocena 3), 4 (5,3 %) so ocenili, da so nezadovoljni z delom (ocena 2) in le 1 (1,3 %) je zelo nezadovoljen (ocena 1). Aritmetična sredina na petstopenjski lestvici je 3,7, kar je visoka stopnja zadovoljstva glede na zelo velik delež fizičnega dela na terenu. Standardni odklon znaša 0,708.

Slika 2: Diagram zadovoljstva z življenjem

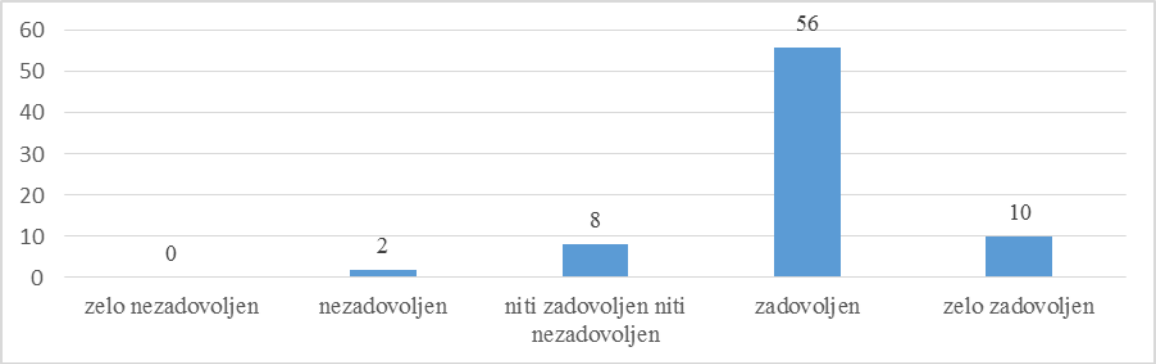
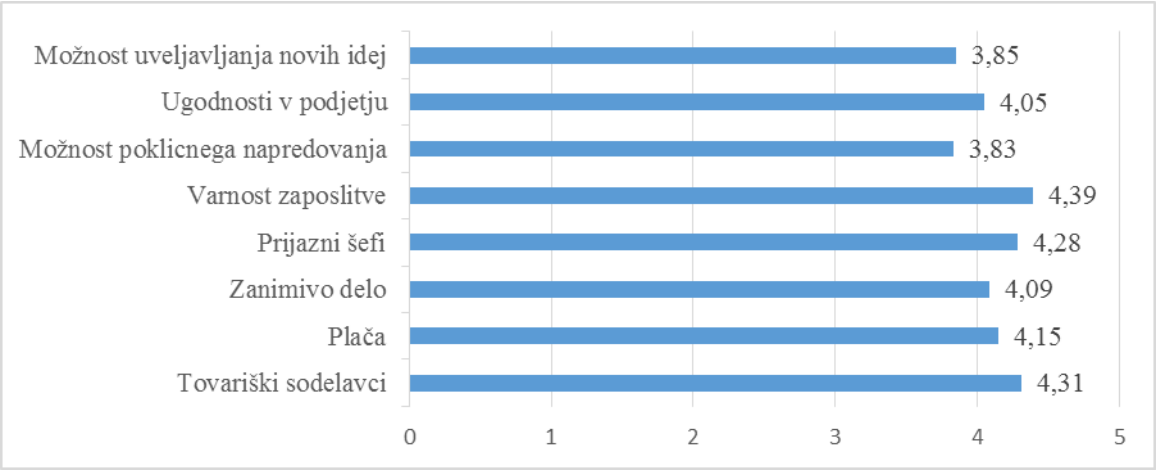


Diagram kaže visoko stopnjo zadovoljstva z življenjem. 56 (73,7 %) anketirancev je izbralo zadovoljen (ocena 4) in 10 (13,2 %) zelo zadovoljen (ocena 5), na sredini lestvice (ocena 3) jih je 8 (10,5 %) in le 2 (2,6 %) sta izbrala nezadovoljen z življenjem. Nobeden se ni opredelil za zelo nezadovoljnega z življenjem. Ugotavljam, da so anketiranci dovolj optimistično naravnani (povprečna vrednost znaša 3,97; standardni odklon pa 0,59).

3.6.3 Motivacijski dejavniki

Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov ugotavljam na petstopenjski lestvici od popolnoma nepomemben do zelo pomemben (Slika 3).

Slika 3: Pomembnost motivacijskih dejavnikov



Tovariški sodelavci so med najpomembnejšimi dejavniki zadovoljstva (povprečna ocena 4,31). Največ (36, 47,4 %) se jih je opredelilo za zelo pomemben dejavnik, za 30 (39,5 %) je to pomemben dejavnik, srednje pomemben za 8 (10,5 %) in le 2 (2,6 %) anketiranca sta se opredelila, da je to nepomemben dejavnik. Nihče se ni opredelil, da je popolnoma nepomemben dejavnik. **Plača** je s povprečno oceno 4,15 pomemben dejavnik zadovoljstva, saj ga je izbralo za zelo pomembnega 33 (43,4 %), za pomembnega 29 (38,2 %), za srednje pomembnega 9 (11,8 %), za nepomembnega 3 (3,9 %), za popolnoma nepomembnega le 2 (2,6 %) anketiranca. **Zanimivo delo** ima povprečno oceno 4,09. Nihče se ni opredelil, da je popolnoma nepomemben dejavnik, le 3 (3,9 %) so ga ocenili kot nepomembnega, srednjo oceno je izbralo 8 (10,5 %), kar 44 (57,9 %) se jih je odločilo, da je pomemben dejavnik, in 21 (27,6 %) kot zelo pomemben. **Prijazni šefi** s povprečno oceno 4,28 so med najvišje uvrščenimi dejavniki zadovoljstva, daleč največ anketirancev (42, 55,3 %) je izbralo oceno zelo pomembno, za pomembno jih je izbralo 18 (23,7 %), za srednje pomembno se jih je odločilo 9 (11,8 %), le 2 (2,6 %) sta izbrala nepomembno, popolnoma nepomembno pa le 1 (1,3 %). **Varnost zaposlitve** je za anketirance najpomembnejši dejavnik zadovoljstva s povprečno oceno 4,39. Največ anketiranih (46, 60,5 %) se je odločilo za stopnjo zelo pomembno, 18 (23,7 %) za pomembno. Srednje pomemben dejavnik je ocenilo 9 (11,8 %) anketiranih, 2 (2,6 %) sta izbrala nepomembno in le 1 (1,3 %) za popolnoma nepomembno. **Možnost poklicnega napredovanja** je po anketi najnižje ovrednotena s povprečno oceno 3,82. 4 (5,3 %) so se je odločili, da je dejavnik popolnoma nepomemben, 2 (2,6 %), da je nepomemben, za srednje pomemben ga je izbralo 14 (18,4 %) anketirancev, pomembnega 39 (51,3 %) in 17 (22,4 %) kot zelo pomembnega. **Ugodnosti v podjetju** imajo visoko povprečno oceno 4,05. Zelo pomemben dejavnik je za 27 (35,5 %) anketiranih, pomemben za 28 (36,8 %), srednje pomemben za 19 (25 %). Kot nepomemben dejavnik sta ga označila 2 (2,6 %) anketiranca. **Možnost uveljavljanja novih idej** je med nižje ocenjenimi s povprečjem 3,85. Največ anketiranih (40, 52,6 %) je izbralo kot pomemben dejavnik, za 15 (19,7 %) je zelo pomemben. Srednje pomemben je za 17 (22,4 %), za 3 (3,9 %) anketirance nepomemben in le za 1 (1,3 %) je popolnoma nepomemben dejavnik.

Po Herzbergovi teoriji se dejavniki motivacije delijo na motivatorje in higienike. Motivatorji, ki sem jih vključil v vprašalnik, so možnost poklicnega napredovanja, možnost uveljavljanja novih idej, zanimivo delo. Higieniki, ki so vključeni v vprašalnik, so tovariški sodelavci, plača, prijazni šefi, varnost zaposlitve, ugodnosti v podjetju.

V Tabeli 4 ugotavljam povezanost med posameznimi motivatorji, v Tabeli 5 pa povezanost med posameznimi higieniki (Pearsonov koeficient).

Tabela 4: Korelacije med motivatorji, Pearsonov koeficient

	1.	**2.**	**3.**
1. Zanimivo delo	1,000		
2. Možnost poklicnega napredovanja	0,502**	1,000	
3. Možnost uveljavljanja novih idej	0,417**	0,672**	1,000

**. Korelacija je značilna pri α = 0,000 (dvostransko).

Med motivatorji so srednje močne povezave (korelacije) od 0,417 do 0,672.

Tabela 5: Korelacije med higieniki, Pearsonov koeficient

	1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**
1. Tovariški sodelavci	1,000				
2. Plača	0,470**	1,000			
3. Prijazni šefi	0,396**	0,277*	1,000		
4. Varnost zaposlitve	0,494**	0,528**	0,571**	1,000	
5. Ugodnosti v podjetju	0,421**	0,348**	0,403**	0,500**	1,000

**. Korelacija je značilna pri α = 0,01 (dvostransko). *. Korelacija je značilna pri α = 0,05 (dvostransko).

Povezave med higieniki so nekoliko nižje kot med motivatorji. Tri korelacije so nizka pozitivna povezanost, vse ostale pa srednja pozitivna povezanost.

V Tabeli 6 so prikazane povezave med motivacijskimi dejavniki in zadovoljstvom pri delu.

Tabela 6: Korelacije med motivacijskimi dejavniki in zadovoljstvom pri delu

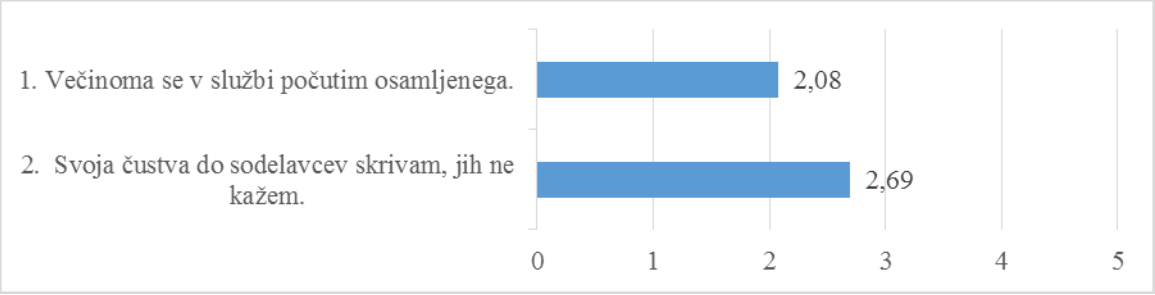
	Zadovoljstvo z delom	**α**
Tovariški sodelavci	0,145	0,210
Plača	0,165	0,154
Zanimivo delo	0,155	0,182
Prijazni šefi	0,089	0,443
Varnost zaposlitve	0,140	0,226
Možnost poklicnega napredovanja	0,196	0,090
Ugodnosti v podjetju	0,070	0,547
Možnost uveljavljanja novih idej	0,291	0,011

Možnost uveljavljanja novih idej kot motivator ima nizko pozitivno korelacijo z zadovoljstvom z delom. Vse ostale korelacije so pozitivne in neznatne, statistične povezanosti skoraj ni.

3.6.4 Analiza osebnostnih lastnosti in čustvenega doživljanja

Cronbach's α za dimenzijo introvertnost znaša 0,506. To pomeni, da je zanesljivost konstrukta introvertnost slaba, vendar sprejemljiva. Med trditvama znaša korelacijski koeficient $r_{1,2} = 0,339$ (Slika 4).

Slika 4: Introvertnost

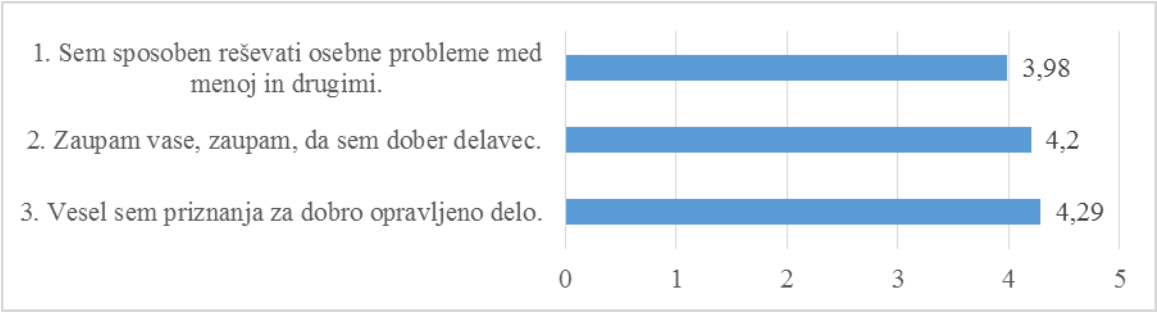


Večinoma se v službi počutim osamljenega: 29 (38,2 %) anketirancev se sploh ne strinja s trditvijo, ne strinja se 29 (38,2 %), 4 (5,3 %) so se opredelili neodločen sem, kar 11 (14,5 %) se jih strinja s trditvijo, 3 (3,9 %) se popolnoma strinjajo s trditvijo. Povprečna vrednost je 2,08. Občutje osamljenosti se razvije, če se oseba čuti ločena, izolirana od drugih in je zelo neugodno čustvo.

Svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem: 6 (7,9 %) anketirancev je odgovorilo, da se popolnoma strinjajo, 11 (14,5 %) se strinja s trditvijo, neodločenih je 24 (31,6 %), 24 (31,6 %) se jih ne strinja, sploh se ne strinjam je odgovorilo 11 (14,5 %) anketiranih. Povprečna vrednost je 2,69. Kadar posameznik čustva skriva, zanika, lahko pride do kopičenja negativnih čustev in do notranje stiske.

Cronbach's α za dimenzijo ekstravertnost je 0,514. To pomeni, da je zanesljivost konstrukta ekstravertnost slaba, vendar sprejemljiva. Med trditvami znašajo korelacijski koeficienti: $r_{1,2} = 0,297$, $r_{2,3} = 0,190$, $r_{1,3} = 0,296$ (Slika 5).

Slika 5: Ekstravertnost



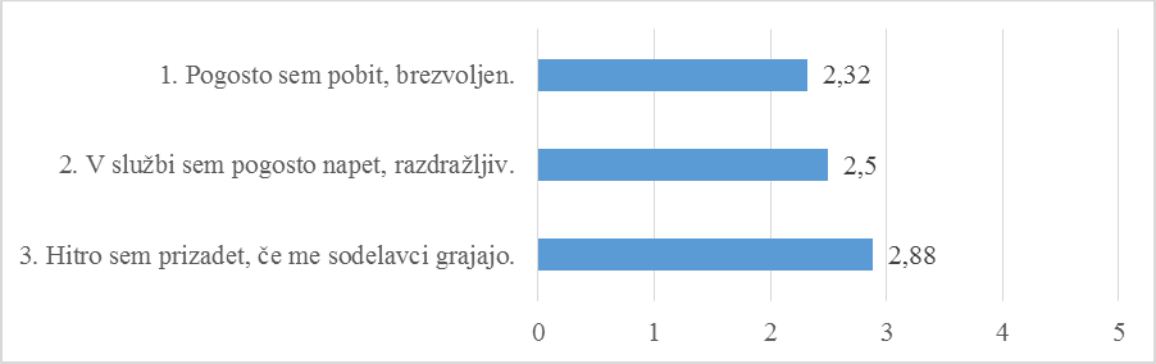
Sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi: popolnoma se strinja 18 (23,7 %) anketiranih, se strinja 44 (57,9 %), neodločenih je 9 (11,8 %), se ne strinja 5 (6,6 %), nihče se sploh ne strinja s trditvijo. Povprečna vrednost je 3,98. Ocenjujejo, da so sposobni reševati osebne probleme, kar je pomembno za vzpostavljanje konstruktivnih medsebojnih zvez za doseganje zadovoljstva pri delu.

Zaupam vase, zaupam, da sem dober delavec: popolnoma se jih strinja s trditvijo 27 (35,5 %) anketiranih, se strinja 40 (52,6 %), neodločenih je 6 (7,9 %), 3 (3,9 %) se ne strinjajo in nihče se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je 4,2. Zaposleni kažejo dobro samopodobo, samospoštovanje. Ocenjujejo, da so njihove sposobnosti, spretnosti skladne z zahtevami delovnega mesta.

Vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo: s to trditvijo se popolnoma strinja 35 (46,1 %) anketiranih, se strinja 31 (40,8 %), neodločenih je 8 (10,5 %), 1 (1,3 %) se ne strinja in 1 (1,3 %) se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je 4,29. Človek ima močno potrebo, da je cenjen, upoštevan, zato se veseli pohval, spodbud, priznanj drugih.

Cronbach's α za dimenzijo nevroticizem znaša 0,674. To pomeni, da je zanesljivost konstrukta nevroticizem srednja – sprejemljiva. Med trditvami znašajo korelacijski koeficienti: $r_{1,2} = 0,504$, $r_{2,3} = 0,487$, $r_{1,3} = 0,254$ (Slika 6).

Slika 6: Nevroticizem, emocionalna nestabilnost



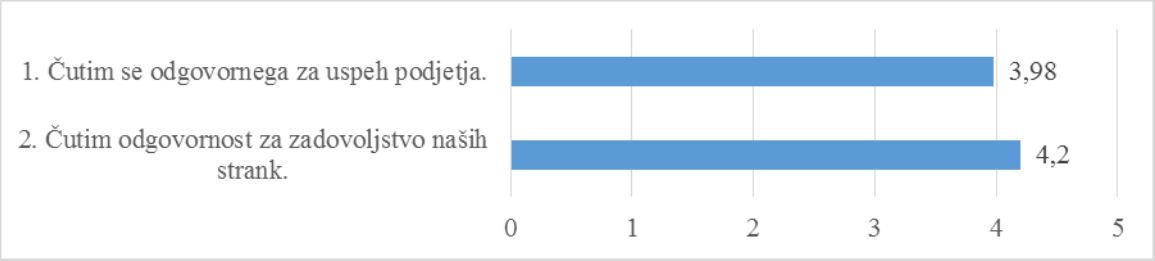
Pogosto sem pobit, brezvoljen: 16 (21,1 %) anketirancev se sploh ne strinja s trditvijo, 35 (46,1 %) se ne strinja, neodločenih je 13 (17,1 %), 9 (11,8 %) se jih strinja, popolnoma se strinjajo 3 (3,9 %). Povprečna vrednost je 2,32.

V službi sem pogosto napet, razdražljiv: 8 (10,5 %) anketirancev se sploh ne strinja s trditvijo, 37 (48,7 %) se ne strinja, 19 (25 %) je neodločenih, 9 (11,8 %) se jih strinja, popolnoma se strinjajo 3 (3,9 %). Povprečna vrednost je 2,5.

Hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo: sploh se ne strinja 7 (9,2 %) anketiranih, 21 (27,6 %) se ne strinja, največ anketirancev je neodločenih (29, 38,2%), 12 (15,8 %) se jih strinja, 7 (9,2 %) se jih popolnoma strinja. Povprečna vrednost je 2,88.

Cronbach's α za dimenzijo vestnost znaša 0,646. To pomeni, da je zanesljivost konstrukta vestnost srednja – sprejemljiva. Med trditvama znaša korelacijski koeficient $r_{1,2}$ = 0,478 (Slika 7).

Slika 7: Vestnost

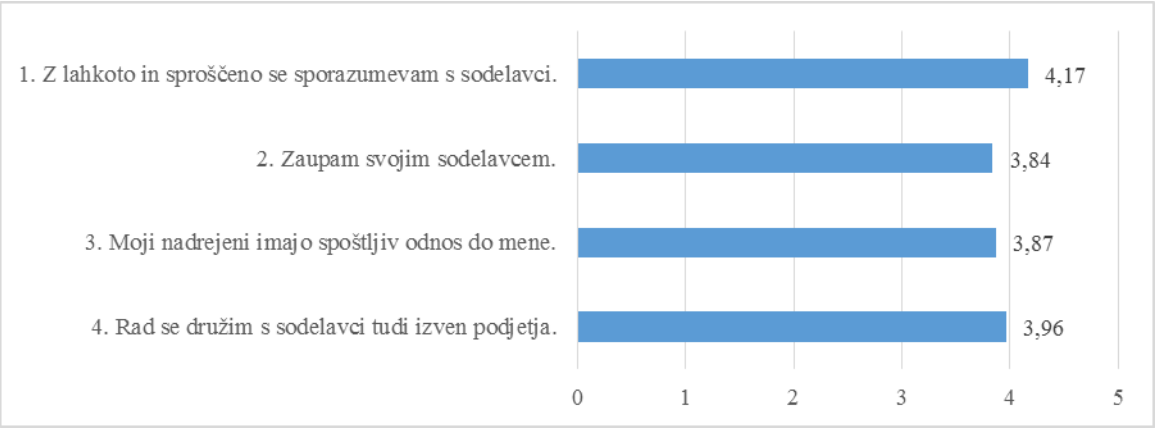


Čutim se odgovornega za uspeh podjetja: popolnoma se strinja 20 (26,3 %) anketirancev, se strinja 39 (51,3 %), neodločenih je 13 (17,1 %), 4 (5,3%) se ne strinjajo in nihče se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je 3,98. Kažejo pripadnost h kolektivu in skladnost lastnih ciljev s cilji podjetja.

Čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank: popolnoma se strinja s trditvijo 29 (38,2 %) anketirancev, se strinja 35 (46,1 %), neodločenih je 10 (13,2 %), 2 (2,6%) se ne strinjata in nihče se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je 4,2.

Cronbach's α za dimenzijo prijetnost znaša 0,66. To pomeni, da je zanesljivost konstrukta prijetnost srednja – sprejemljiva. Med trditvami znašajo korelacijski koeficienti: $r_{1,2}$ = 0,316, $r_{1,3}$ = 0,426, $r_{1,4}$ = 0,344, $r_{2,3}$ = 0,322, $r_{2,4}$ = 0,123, $r_{3,4}$ = 0,520 (Slika 8).

Slika 8: Prijetnost



Z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci: s to trditvijo se popolnoma strinja 22 (28,9 %) anketirancev, se strinja 46 (60,5 %), neodločenih je 7 (9,2 %), 1 (1,3 %) se ne strinja, nihče (0 %) se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je 4,17.

Zaupam svojim sodelavcem: popolnoma se strinja s trditvijo 19 (25,0 %) anketiranih, se strinja 32 (42,1 %), neodločenih je 21 (27,6 %), 2 (2,6 %) se ne strinjata in 2 (2,6 %) se sploh ne strinjata. Povprečna vrednost je 3,84.

Moji nadrejeni imajo spoštljiv odnos do mene: s to trditvijo se popolnoma strinja 19 (25,0 %) anketiranih, se strinja 35 (46,1 %), neodločenih je 16 (21,1 %), 5 (6,6 %) se jih ne strinja in 1 (1,3 %) se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je 3,87. Zaupanje šefu, zaupanje sodelavcem ima pomembno vlogo pri navezanosti na delovno mesto. Odnosi s sodelavci, nadrejenimi so za nekatere ključnega pomena.

Rad se družim s sodelavci tudi izven podjetja: popolnoma se strinja 26 (34,2 %) anketiranih, se strinja 28 (36,8 %), neodločenih je 18 (23,7 %), 1 (1,3 %) se ne strinja s trditvijo, sploh se ne strinjajo 3 (3,9 %). Povprečna vrednost je 3,96.

3.6.5 Rezultati mnenj in predlogov anketirancev za izboljšanje zadovoljstva

Na zadnje vprašanje ni odgovorilo 43 anketirancev, odgovorilo je 33 anketirancev. Želijo si dobrih medsebojnih odnosov, več razumevanja, zaupanja med sodelavci in vodji (16 odgovorov); boljše plače (10 odgovorov); več druženja, sprostitve: šport, piknik, izleti (5 odgovorov); bolj upoštevati delovne pogoje (2 odgovora); pravičnejšo razdelitev nalog (2 odgovora); stimulativen sistem nagrajevanja (3 odgovori); jasna pravila (3 odgovori); upoštevati dobre predloge delavcev (2 odgovora).

3.7 Preverjanje hipotez

Prva hipoteza: Ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede pomembnosti plače kot dejavnikom zadovoljstva pri delu. S t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin: skupina 1 (poklicna in srednja izobrazba) in skupina 2 (višja, visokošolska, univerzitetna, magisterij), glede na spremenljivko plača kot dejavnik zadovoljstva pri delu (Tabela 7).

Tabela 7: Preverjanje prve hipoteze

	Izobrazba	**Število**	**Aritmetična sredina**	**Standardna napaka**	**Standardna napaka aritmetične sredine**
Plača	Skupina 1	57	4,17	1,05	,139
	Skupina 2	19	4,10	,657	,150

t-test za neodvisna vzorca

		Levanov test za enakost varianc		**t-test za enakost aritmetičnih sredin**						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka za razliko aritmetičnih sredin	95 % Interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Plača	Enake variance so predpostavljene	4,27	,042	,272	74	,786	,070	,257	-,44	,58
	Enake variance niso predpostavljene			,341	50,19	,734	,070	,205	-,34	,48

S pomočjo Levanovega testa za enakost varianc zavrnem domnevo o enakosti varianc (F = 4,269 pri p = 0,042). S t-testom (t = 0,341 pri p = 0,734) sprejmem ničelno domnevo, da ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede pomembnosti plače kot dejavnikom zadovoljstva pri delu s stopnjo značilnosti (0,734).

Druga hipoteza: Ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede pomembnosti motivatorja možnost uveljavljanja novih idej kot dejavnikom zadovoljstva pri delu. S t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin, in sicer skupina 1 (poklicna in srednja izobrazba) in skupina 2 (višja, visokošolska, univerzitetna, magisterij), glede na spremenljivko možnost uveljavljanja novih idej kot dejavnik zadovoljstva pri delu (Tabela 8).

Tabela 8: Preverjanje druge hipoteze

	Izobrazba	Število	Aritmetična sredina	Standardna napaka	Standardna napaka aritmetične sredine
Možnost uveljavljanja novih idej	Skupina 2 Skupina 1	19 57	4,21 3,73	,630 ,856	,144 ,113

t-test za neodvisna vzorca

		Levanov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka za razliko aritmetičnih sredin	95 % Interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Možnost uveljavljanja novih idej	Enake variance so predpostavljene	1,64	,204	2,21	74	,030	,473	,213	,04	,90
	Enake variance niso predpostavljene			2,57	41,84	,014	,473	,183	,10	,84

S pomočjo Levanovega testa za enakost varianc sprejmem domnevo o enakosti varianc (F = 1,64 pri p = 0,204). S t-testom (t = 2,21 pri p = 0,03) zavrnem ničelno domnevo in sprejmem alternativno domnevo, da obstajajo razlike med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede pomembnosti motivatorja »možnost uveljavljanja novih idej« kot dejavnika zadovoljstva pri delu. Zaključim, da je motivator »možnost uveljavljanja novih idej« pomembnejši za anketirance z višjo izobrazbo, s stopnjo značilnosti (0,03).

Tretja hipoteza: Nevroticizem kot dimenzija osebnostne strukture anketirancev je negativno povezan z zadovoljstvom z delom. Hipotezo sem preverjal s pomočjo regresije, in sicer z metodo Enter, ki vključi vse spremenljivke. Iz Tabele 9 lahko razberem, da korelacijski koeficient (R = 0,378) kaže na šibko negativno linearno povezavo med spremenljivko zadovoljstvo pri delu in spremenljivko nevroticizem. S tremi trditvami konstrukta nevroticizem lahko pojasnim 14,3 % variabilnosti spremenljivke zadovoljstvo z delom.

Tabela 9: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 3)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,378[a]	,143	,107	,669

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo; pogosto sem pobit, brezvoljen; v službi sem pogosto napet, razdražljiv

Tabela 10: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 3)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	3,966	,259		15,319	,000
Pogosto sem pobit, brezvoljen.	-,260	,084	-,389	-3,083	,003
V službi sem pogosto napet, razdražljiv.	,013	,102	,019	,132	,895
Hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo.	,109	,082	,166	1,329	,188

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

Z F-testom ugotavljam zanesljivost dobljene regresijske funkcije. F-test kaže, da med spremenljivkama obstaja linearna odvisnost. Stopnja značilnosti (0,011) kaže, da je koeficient statistično značilen, kar pomeni, da obstaja odvisnost med spremenljivkama (Priloga 2, Tabela 1). Na podlagi tega zaključim, da konstrukt nevroticizem vpliva na zadovoljstvo z delom. S t-testom testiram zanesljivost dobljenih parametrov regresijske funkcije. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki pogosto sem pobit, brezvoljen znaša B = –0,26 pri p = 0,003. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki v službi sem pogosto napet, razdražljiv znaša B = 0,013 pri p = 0,89. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo, znaša B = 0,109 pri p = 0,18 (Tabela 10).

Četrta hipoteza: Vestnost kot dimenzija osebnostne strukture je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom. Hipotezo sem preverjal s pomočjo regresije, in sicer z metodo Enter, ki vključi vse spremenljivke. Iz Tabele 11 lahko razberem, da korelacijski koeficient (R = 0,228) kaže na šibko pozitivno povezavo med spremenljivko zadovoljstvo

pri delu in spremenljivko vestnost. Z dvema trditvama konstrukta vestnost lahko pojasnim 5,2 % variabilnosti spremenljivke zadovoljstvo pri delu.

Tabela 11: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 4)

Model	**Korelacijski koeficient**	**Determinacijski koeficient**	**Popravljeni determinacijski koeficient**	**Ocena standardnega odklona napake**
1	,228[a]	,052	,026	,699

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank, čutim se soodgovornega za uspeh podjetja

Tabela 12: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 4)

Model	**Nestandardizirani koeficienti**		**Standardizirani koeficienti**	**t**	**Stopnja značilnosti**
	B	**Standardna napaka**	**Beta**		
1 (Konstanta)	2,854	,497		5,740	,000
Čutim se soodgovornega za uspeh podjetja.	,186	,114	,212	1,633	,107
Čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank.	,028	,120	,030	,231	,818

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

F-test kaže, da med spremenljivkama ne obstaja linearna odvisnost (Priloga 2, Tabela 2). Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki čutim se soodgovornega za uspeh podjetja znaša B = 0,186 pri p = 0,107. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank znaša B = 0,028 pri p = 0,818 (Tabela 12).

Peta hipoteza: Prijetnost kot dimenzija osebnostne strukture je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom. Hipotezo sem preverjal s pomočjo regresije, in sicer z metodo Enter, ki vključi vse spremenljivke. Iz Tabele 13 razberem, da korelacijski koeficient (R = 0,165) kaže na zelo šibko pozitivno povezanost. S trditvami konstrukta prijetnost lahko pojasnim 2,7 % variabilnosti spremenljivke zadovoljstvo pri delu.

Tabela 13: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 5)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,165[a]	,027	-,013	,713

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), moji nadrejeni imajo spoštljiv odnos do mene, zaupam svojim sodelavcem, z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci

Tabela 14: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 5)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	3,473	,580		5,989	,000
Z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci.	-,075	,145	-,068	-,518	,606
Zaupam svojim sodelavcem.	,129	,096	,169	1,346	,183
Moji nadrejeni imajo spoštljiv odnos do mene.	,014	,102	,018	,136	,892

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

F-test kaže, da med spremenljivkama ne obstaja linearna odvisnost (Priloga 2, Tabela 3). Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci znaša B = –0,075 pri p = 0,606. Regresijski koeficient za neodvisno spremenljivko zaupam svojim sodelavcem znaša B = 0,129 pri p = 0,183. Regresijski koeficient za neodvisno spremenljivko moji nadrejeni imajo spoštljiv odnos do mene znaša B = 0,014 pri p = 0,892 (Tabela 14).

Šesta hipoteza: Ekstravertnost kot dimenzija osebnostne strukture je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom. Hipotezo sem preverjal s pomočjo regresije, in sicer z metodo Enter, ki vključi vse spremenljivke. Iz Tabele 15 razberem, da korelacijski koeficient (R = 0,186) kaže na šibko pozitivno povezavo med spremenljivko zadovoljstvo pri delu in spremenljivko ekstravertnost. S spremenljivko ekstravertnost lahko pojasnim s 3,4 % variance spremenljivke zadovoljstvo pri delu.

Tabela 15: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 6)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,186[a]	,034	-,006	,710

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi, vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo; zaupam vase, zaupam, da, sem dober delavec

Tabela 16: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 6)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	3,052	,620		4,922	,000
Vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo.	,079	,106	,090	,740	,462
Zaupam vase, zaupam, da sem dober delavec.	-,050	,115	-,053	-,431	,668
Sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi.	,133	,112	,148	1,184	,240

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

F-test kaže, da med spremenljivkama ne obstaja linearna odvisnost (Priloga 2, Tabela 4). Regresijski koeficient za neodvisno spremenljivko vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo znaša B = 0,079 pri p = 0,462, za neodvisno spremenljivko zaupam vase, zaupam, da sem dober delavec, znaša B = –0,05 pri p = 0,668, za neodvisno spremenljivko sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi pa B = 0,133 pri p = 0,24 (Tabela 16).

Sedma hipoteza: Introvertnost kot dimenzija osebnostne strukture je negativno povezana z zadovoljstvom z delom. Hipotezo sem preverjal s pomočjo regresije, in sicer z metodo Enter, ki vključi vse spremenljivke. Iz Tabele 17 razberem, da korelacijski koeficient (R = 0,246) kaže na šibko negativno povezavo med spremenljivko zadovoljstvo z delom in spremenljivko introvertnost. S trditvama konstrukta introvertnost lahko pojasnim 6,1 % variabilnosti spremenljivke zadovoljstvo z delom.

Tabela 17: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 7)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,246[a]	,061	,035	,695

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), večinoma se v službi počutim osamljenega, svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem

Tabela 18: Koeficienti[a] (preverjanje hipoteze 7)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	4,057	,223		18,180	,000
Svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem.	-,020	,075	-,031	-,261	,795
Večinoma se v službi počutim osamljenega.	-,141	,073	-,234	-1,94	,056

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

F-test kaže, da med spremenljivkama ne obstaja linearna odvisnost (Priloga 2, Tabela 5). Regresijski koeficient za neodvisno spremenljivko svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem znaša B = –0,02 pri p = 0,795, za neodvisno spremenljivko večinoma se v službi počutim osamljenega pa B = –0,141 pri p = 0,056 (Tabela 18).

Osma hipoteza: Zaposleni v pisarni so bolj zadovoljni z delom kot terenski delavci. S t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin, in sicer skupina 1: terenski delavci in skupina 2: pisarniški delavci, glede na spremenljivko zadovoljstvo pri delu.

S pomočjo Levanovega testa za enakost varianc zavrnem domnevo o enakosti varianc (F = 17,2 pri p = 0,006). S t-testom (t = 3,21 pri p = 0,002) zavrnem ničelno domnevo in sprejmem alternativno domnevo, da obstajajo razlike med obema skupinama (pogoji dela) glede na zadovoljstvo pri delu. Zaključim, da so anketirani pisarniški delavci bolj zadovoljni z delom kot anketirani terenski delavci s stopnjo značilnosti 0,002 (Priloga 6).

Deveta hipoteza: Ni razlik v zadovoljstvu pri delu glede na starost zaposlenih. S t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin, in sicer skupina 1: stari 40 let in manj in skupina 2: stari 41 let in več, glede na spremenljivko zadovoljstvo pri delu.

S pomočjo Levanovega testa za enakost varianc sprejmem domnevo o enakosti varianc (F = 0,272 pri p = 0,604). S t-testom (t = 0,079 pri p = 0,937) sprejmem ničelno domnevo, da ne obstajajo razlike med obema skupinama starosti glede na zadovoljstvo z delom s stopnjo značilnosti 0,937 (Priloga 7).

Deseta hipoteza: Ni razlik med skupinama z različno stopnjo izobrazbe glede na zadovoljstvo z delom. S t-testom za neodvisna vzorca preverjam značilnost razlik dveh skupin, in sicer skupina 1: poklicna in srednja izobrazba in skupina 2: višja, visokošolska, univerzitetna, magisterij, glede na spremenljivko zadovoljstvo pri delu.

S pomočjo Levanovega testa za enakost varianc zavrnem domnevo o enakosti varianc (F = 11,121 pri p = 0,001). Sprejmem alternativno domnevo, enake variance niso predpostavljene. S t-testom (t = 2,628 pri p = 0,011) zavrnem ničelno domnevo in sprejmem alternativno domnevo, da obstajajo razlike med obema skupinama izobrazbe glede na zadovoljstvo pri delu. Zaključim, da so anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe bolj zadovoljni z delom kot anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe s stopnjo značilnosti 0,011 (Priloga 8).

Enajsta hipoteza: Zadovoljstvo z delom je pozitivno povezano z zadovoljstvom z življenjem. Hipotezo sem preverjal s pomočjo regresije, in sicer z metodo Enter, ki vključi obe spremenljivki. Iz Tabele 9 (Priloga 9) lahko razberem, da korelacijski koeficient (R = 0,46) kaže na srednje močno pozitivno linearno povezavo med spremenljivko zadovoljstvo z delom in spremenljivko zadovoljstvo z življenjem. Determinacijski koeficient nam pove, kolikšen delež variance odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z neodvisno spremenljivko. 21,3 % celotne variance je pojasnjeno z variabilnostjo spremenljivke zadovoljstvo z življenjem.

Z F-testom ugotavljam zanesljivost dobljene regresijske funkcije. F-test kaže, da med spremenljivkama obstaja linearna odvisnost. Stopnja značilnosti (0,000) kaže, da je koeficient statistično značilen, kar pomeni, da obstaja odvisnost med spremenljivkama. Na podlagi tega zaključim, da zadovoljstvo z življenjem vpliva na zadovoljstvo z delom. S t-testom testiram zanesljivost dobljenih parametrov regresijske funkcije. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki zadovoljstvo z življenjem znaša 0,55 in je statistično značilen (p = 0,000).

3.8 Povzetek ugotovitev

V diplomskem delu sem ugotavljal splošno zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z lastnim življenjem. Anketiranci so izrazili visoko stopnjo zadovoljstva z delom, povprečna ocena je 3,71, standardni odklon pa 0,71, in še višjo stopnjo zadovoljstva z lastnim življenjem, povprečna ocena znaša 3,97 in standardni odklon je 0,59. Pogačnik (2000, str. 2) ugotavlja na vzorcu 54 slovenskih podjetij s skupno 5094 anketiranimi povprečno oceno splošnega zadovoljstva z delom 2,95.

Zanimalo me je, kako anketiranci ocenjujejo pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov. Najvišje so anketiranci ocenili varnost zaposlitve, povprečna ocena je 4,39. Vsak potrebuje neko stopnjo zaposlitvene varnosti, posebno je to pomembno v času velike brezposelnosti. Visoko je ocenjen dejavnik tovariški sodelavci (4,31). Medosebne povezave igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju zadovoljstva. Dejavnik prijazni šefi je prav tako visoko ocenjen (4,28). V skladu z novejšimi teorijami vodenja je pomembno, kako vodja vpliva na razpoloženje, emocije zaposlenih. Vodja s svojo energijo, navdušenjem, elanom vpliva na njihovo pozitivno razpoloženje. S takšnim stilom vodenja zaposleni doživljajo zaupanje, občudovanje, lojalnost, spoštovanje do vodje in so bolj motivirani za delo (Tsai, Chen, Cheng, 2009, str. 206–207). Plača je po Herzbergovi teoriji higienik, ki preprečuje nezadovoljstvo. Plača je visoko ocenjen dejavnik zadovoljstva pri vseh anketiranih, povprečna vrednost je 4,15. Sledijo ji zanimivo delo (4,09), ugodnosti v podjetju (4,05), možnost uveljavljanja novih idej (3,85) in najnižje je ocenjen dejavnik možnost poklicnega napredovanja (3,83).

Ugotavljal sem povezanost posameznih motivacijskih dejavnikov z zadovoljstvom pri delu. Vse povezave so šibke, statistično neznačilne, razen motivatorja možnost uveljavljanja novih idej. Izračunan koeficient korelacije je 0,291 pri $p = 0,011$.

S prvo hipotezo sem potrdil, da ni razlik v pomembnosti plače kot dejavniku zadovoljstva pri delu glede na stopnjo izobrazbe. Z drugo hipotezo sem ugotovil, da obstajajo razlike v pomembnosti motivatorja možnost uveljavljanja novih idej glede na stopnjo izobrazbe, motivator je pomembnejši za anketirance z višjo izobrazbo.

Zanimalo me je tudi, kako se anketiranci ocenjujejo glede na osebnostne dimenzije. Anketiranci so se glede na dimenzijo introvertnost ocenili nizko, kar kaže, da se le redki v službi počutijo osamljene, izolirane. Glede na dimenzijo ekstravertnost se večina anketirancev ocenjuje visoko, ocenjujejo se kot samozavestni, zaupajo v svoje sposobnosti in so čustveno pozitivno naravnani. Na dimenziji nevroticizma se ocenjujejo nizko, le nekateri so brezvoljni, napeti, razdražljivi. Na dimenziji vestnost se večina ocenjuje visoko, anketiranci čutijo veliko odgovornost za uspeh podjetja in zadovoljstvo strank. Prijetnost je prav tako visoko ocenjena, večina se rada druži s sodelavci, jim zaupa,

komunikacija je sproščena, nadrejeni imajo spoštljiv odnos do zaposlenih. Ugotavljal sem tudi povezanost osebnostnih dimenzij z zadovoljstvom z delom.

S tretjo hipotezo sem potrdil šibko negativno povezavo med nevroticizmom in zadovoljstvom pri delu, ki je statistično značilna ($p < 0,05$). S četrto hipotezo nisem potrdil statistično značilne povezave med vestnostjo in zadovoljstvom pri delu. S peto hipotezo nisem potrdil statistično značilne povezave med prijetnostjo in zadovoljstvom pri delu. S šesto hipotezo nisem potrdil statistično značilne povezave med ekstravertnostjo in zadovoljstvom z delom. S sedmo hipotezo nisem potrdil statistično značilne povezave med introvertnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Z osmo hipotezo sem ugotovil, da obstajajo razlike v zadovoljstvu z delom glede na pogoje dela. Zaposleni v pisarni so bolj zadovoljni z delom kot terenski delavci. Z deveto hipotezo sem ugotovil, da ni razlik v zadovoljstvu pri delu glede na starost anketirancev. Z deseto hipotezo sem potrdil, da so razlike v zadovoljstvu z delom glede na različno stopnjo izobrazbe. Višje izobraženi so bolj zadovoljni z delom kot anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe. Jones & Sloane (2000, str. 198–199) ugotavljata, da so v EU nižje plačana dela tudi dela manjše zahtevnosti (v smislu nizke zahtevane izobrazbe, nizka plača, slabša varnost zaposlitve, malo možnosti napredovanja), zato se pričakuje, da bodo delavci z nižjimi dohodki manj zadovoljni kot tisti, ki opravljajo bolj zahtevna dela. Z enajsto hipotezo sem potrdil srednje močno pozitivno povezavo med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z življenjem, ki je statistično značilna ($p < 0,05$).

SKLEP

Za vsako podjetje, ki opravlja javno službo in le manjši del tržne dejavnosti, so glavni strateški cilji: čim boljši poslovni uspeh, kvalitetne storitve za stranke, skrb za ugled podjetja, skrb za razvoj, optimalno upravljanje s stroški, strokovno upravljanje sistemov. Ena izmed prednostnih nalog podjetij mora biti tudi čim boljše ravnanje z ljudmi.

V diplomskem delu sem osvetlil nekatere dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Osrednji raziskovalni problem je bil ugotoviti pomembnost posameznih dejavnikov motivacije in njihovo povezanost z zadovoljstvom pri delu. Proučeval sem tudi povezanost osebnostnih potez z zadovoljstvom pri delu. Zadovoljstvo na delovnem mestu sem ugotavljal v povezavi z demografskimi značilnostmi ter vrsto in pogoji dela. Analiza je pokazala pozitivno povezanost zadovoljstva pri delu z zadovoljstvom z lastnim življenjem. Anketirani so visoko ocenili svoje splošno zadovoljstvo z delom in življenjem. Prav tako so večino dejavnikov motivacije ocenjevali za pomembne. Povezave med dejavniki motivacije in zadovoljstva z delom so šibke, statistično neznačilne. Šibka, pozitivna, statistično značilna povezava obstaja z motivatorjem možnost uveljavljanja novih idej.

Z empirično analizo sem ugotovil, da so anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe bolj zadovoljni pri delu kot tisti z nižjo stopnjo izobrazbe. Ni razlik v zadovoljstvu pri delu glede na starost. Delovni pogoji pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Ugotovil sem, da je plača kot dejavnik motivacije enako pomembna za vse anketirance ne glede na izobrazbo. Uveljavljanje novih idej kot motivator zadovoljstva pri delu je za zaposlene z višjo izobrazbo pomembnejši.

Nevroticizem – dimenzija človekove osebnosti je pokazala negativno povezanost z zadovoljstvom pri delu. Ekstravertnost, introvertnost, prijetnost in vestnost niso pokazale statistično pomembnih povezav z zadovoljstvom pri delu.

Priporočam, da za povečanje ali ohranjanje zadovoljstva z delom na ustrezni ravni management občasno zbira kvantitativne in kvalitativne podatke o zadovoljstvu zaposlenih. Ker so subjektivne ocene zadovoljstva pri delu pomembnejše od objektivnega ocenjevanja, je pomembno, da se merjenja zadovoljstva v podjetju ponavljajo. Dejstvo je, da zadovoljstvo pri delu niha, se spreminja. Po vsaki raziskavi naj management izdela akcijski načrt, ki bo predvidel ukrepe, da se bo zadovoljstvo povečalo. Rezultati naj se predstavijo tudi zaposlenim. Zadovoljstvo zaposlenih se bo povečalo, če bodo izpolnjena pričakovanja in želje, ki so jih izrazili v ocenah pomembnosti motivacijskih dejavnikov in pri izražanju svojih predlogov.

Vodje se morajo zavedati, da imajo s svojimi osebnostnimi lastnostmi, energijo, elanom, navdušenjem za delo zelo velik vpliv na motivacijo zaposlenih in na delovno storilnost. Tudi anketiranci poudarjajo pomen dobrih odnosov s sodelavci in šefi. Želijo si medsebojnega spoštovanja, zaupanja, razumevanja, odprte odnose, pravičnost, odkrito in sproščeno komunikacijo. Za management je izziv, kako ohraniti hierarhijo vodenja, ki se ji ne da izogniti, in hkrati preprečiti odmaknjenost od zaposlenih. Predlagam, da se uporablja čim več neposredne medosebne komunikacije (odkrit pogovor), ker ima večji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kot uporaba sodobnih informacijskih poti.

Dobro poslovno uspešnost, odličnost lahko podjetje doseže le, če izkoristi ustvarjalni potencial vsakega zaposlenega, naloga vodstva je, da spodbudi in usmerja ustvarjalnost. Vsak zaposleni lahko prispeva nove ideje, nove zamisli, kako izboljšati delovni proces. Tudi rutinirano delo lahko razvijamo v smeri dovršenosti novih postopkov. Zaposleni si želijo, da se bolj upoštevajo njihove ideje, če so seveda dobre in uresničljive.

Priporočam, da management pri ravnanju z ljudmi bolj upošteva osebnostne razlike med posamezniki. Ugotavlja naj tudi osebne motive, ki posameznike spodbujajo pri delu. Lastnosti dela določajo zahteve glede posameznikovih znanj, spretnosti in osebnostnih potez, kar je treba upoštevati pri izboru delavcev, pri razvrščanju na ustrezna delovna mesta in pri sestavljanju delovnih skupin, teamov.

Na zadovoljstvo z delom vpliva kvalitetna izraba prostega časa. Podjetje naj ozavešča zaposlene, kako ohranjati čim boljšo telesno in psihično kondicijo. Podjetje lahko organizira rekreativne in športne dejavnosti, obiske kulturnih prireditev. Tako kot šport tudi umetnost, kultura spodbuja čustvene vezi med sodelavci in jih bogati.

Izpostaviti moram tudi nekaj omejitev pri izdelavi diplomskega dela, in sicer da nisem uporabljal standardiziranih vprašalnikov, ampak sem vprašalnik izdelal sam. Trditve niso bile pred uporabo psihometrično testirane, za posamezno dimenzijo osebnosti bi moralo biti vključenih več trditev, da bi se povečala notranja konsistentnost oziroma zanesljivost.

Samoocene so tudi omejitev, ker so posamezniki različno sposobni ocenjevati svoje lastnosti. Problem je tudi, kako bi se izognil socialno zaželenim odgovorom. Osebe se raje ocenjujejo v bolj pozitivni luči, to jim narekuje spoštovanje njihove lastne samopodobe. Izkušen zunanji ocenjevalec bi glede ocenjevanja osebnostnih lastnosti lahko dobil drugačne ocene, a vendar le s samoocenjevanjem lahko zajamemo subjektivni vidik posameznikovih mnenj, predstav, čustev. Ugotovitev ne morem posploševati na širšo populacijo, ker je bil vzorec sorazmerno majhen.

LITERATURA IN VIRI

1. Allport, G. (1969). *Sklop i razvoj ličnosti.* Beograd: Kultura.
2. Brown, R. B., & Brooks, I. (2002). Emotion at work. Identifying the emotional climate of night nursing. *Journal of Management in Medicine, 16*(5), 327-344.
3. Chang, S. E., & Lin, C. S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems 107*(3), 438-458.
4. Dawal, S. Z., & Taha, Z. (2006). The Effect of Job and Environmental Factors on Job Satisfaction in Automotive Industries. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics 12*(3), 267-280.
5. Diener, E. (1984). Najdeno 22. maja 2015 na spletnem naslovu http:// nobaproject.com/textbooks/psychology-as-a-social-science/modules/happiness-the-science-of-subjective-well-being
6. Diener, E. (1985). Vprašalnik SWLS. Najdeno 4. marca 2015 na spletnem naslovu http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/swls.html
7. Diener, E., & Pavot, W. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology 3*(2), 137-152.
8. Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (2009). Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being. *Psychological Inquiry 9*(1), 33-37.
9. English, H. B., & English, A. C. (1972). *Slovar psiholoških in psihoanalitičnih pojmov.* Beograd: Savremena administracija.
10. Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. C. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology 24*(8), 765-779.
11. *Gallup, vprašalnik GWAQ*[12]. Najdeno 2. marca 2015 na spletnem naslovu www.1ka.si//uploadi/editor/13807097912012Q12meta-analysisresearchpapaer.pdf
12. Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics 38*, 1163-1171.
13. Groot, W., & van den Brink, H. M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower 20*(6), 343-360.
14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance 16*(2), 250-279.
15. Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (1994). *International management.* New York: McGraw-Hill, inc.
16. Hytti, U., Kautonen, T., & Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *The International Journal of Human Resource Management 24*(10), 2034-2053.
17. Jones, R. J., & Sloane, P. J. (2000). Low, Pay, Higher Pay and Job Satisfaction in Wales. *Spatial Economic Analysis 2*(2), 197-214.
18. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo.* Ljubljana: Mladinska knjiga.

19. Kušlan, K., A. (2013). Vodenje z vestjo-konkurenčna nujnost ali utopično idealiziranje? *Finance.* Najdeno 21. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp/images/izdelki/attachments/finance_12.11.2013.jpg
20. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu. Human resources management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Lucas, R. E. (2006). Vprašalnik: The Mini IPIP. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.msu.edu/user/lucasri/ipip/html
22. Marzuki, P. F., Permadi, H., & Sunaryo, I. (2012). Factors affecting job satisfaction of workers in indonesian construction companies. *Journal of Civil Engineering and management 18*(3), 299-309.
23. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja.* Ljubljana: Dedalus.
24. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.* Škofja Loka: Mihalič in partner.
25. Možina, S. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.
26. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: FDV.
27. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti.* Ljubljana: Educy.
28. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja.* Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
29. Mustafa, A. (2013). *Organisational behaviour*. London: Global professional publishing ltd. e-book.
30. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije.* Ljubljana: Produktivnost.
31. Pogačnik, V. (1999). Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Industrijska demokracija.* Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID991203.doc
32. Pogačnik, V. (2000). Še velike rezerve za izboljšanje kakovosti delovnega življenja. *Industrijska demokracija.* Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID000308.doc
33. Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management.* New Jersey: Prentice-Hall Inc.
34. Rot, N. (1968). *Psihologija osebnosti.* Ljubljana: Cankarjeva založba.
35. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Sledge, S., Miles, A. K., & van Sambeek, M. F. (2011). A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter? *Journal of Management policy and Practise 12*(4), 126-132.
38. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: FDV.
39. Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision 36*(4), 226-231.
40. Tomeković, T. (1967). *Psihologija.* Beograd: Naučna knjiga.
41. Treven, S. (1998). *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Trstenjak, A. (1976). *Problemi psihologije.* Ljubljana: Slovenska matica.

43. Tsai, W. C., Chen, H. W., & Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management 20*(1), 206-219.
44. Uhan, S. (1999). Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija.* Najdeno 19. 2. 2015 na spletnem naslovu http:// www.delavska-participacija.com/priloge/ID990603.doc
45. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2. Motivacija, uspešnost, plača.* Kranj: Moderna organizacija.
46. von Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija.* Ljubljana: Cankarjeva založba.

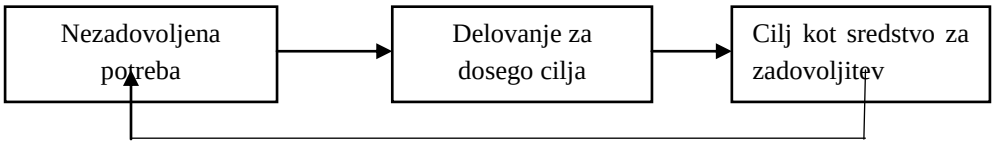
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Motivacija 1
Priloga 2: Anova[a] za hipoteze št. 3 do št. 7 2
Priloga 3: Anketni vprašalnik 4
Priloga 4: Socialne–demografske značilnosti anketirancev 8
Priloga 5: Struktura anketiranih glede na vrsto in pogoje dela v % 9
Priloga 6: Preverjanje osme hipoteze 10
Priloga 7: Preverjanje devete hipoteze 11
Priloga 8: Preverjanje desete hipoteze 12
Priloga 9: Preverjanje enajste hipoteze 13

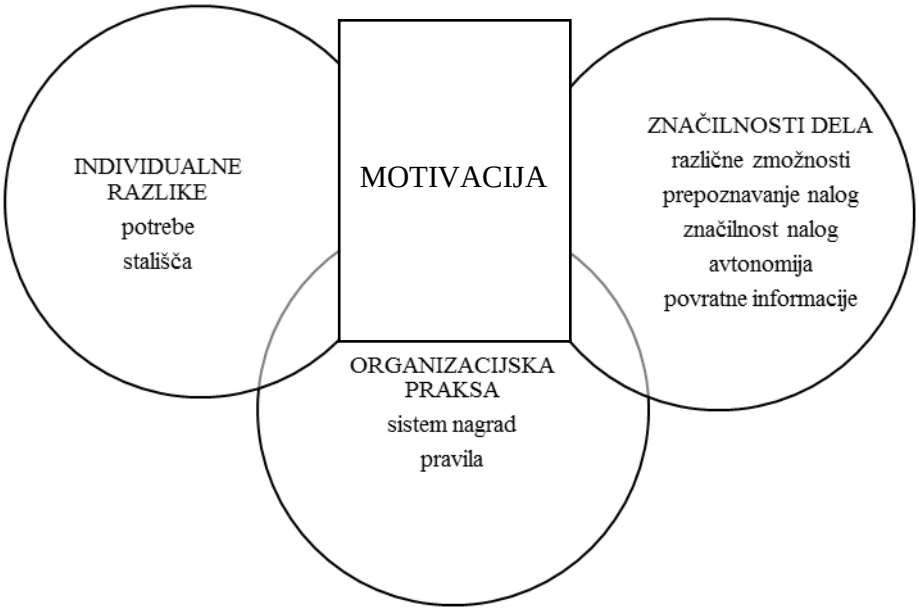
Priloga 1: Motivacija

Slika 1: Sestavni elementi motivacijske situacije



Vir: S. Uhan, Vrednotenje dela 2, 2000, str. 27.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Slika 3: Primerjava pogledov na zadovoljstvo in nezadovoljstvo

Tradicionalni vidik

Zadovoljstvo ——— Nezadovoljstvo

Dvofaktorski vidik

Odsotnost (nezadovoljstvo) — higieniki — Prisotnost (ni nezadovoljstva)

Odsotnost (ni zadovoljstva) — motivatorji — Prisotnost (zadovoljstvo)

Vir: R. M. Hodgetts & F. Luthans, International management, 1994, str. 397.

Priloga 2: Anova[a] za hipoteze št. 3 do št. 7

Tabela 1: Anova[a] (preverjanje hipoteze 3)

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	5,364	3	1,788	3,990	,011[b]
Regresija	32,267	72	,448		
Ostanek	37,632	75			
Skupaj					

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo: pogosto sem pobit, brezvoljen; v službi sem pogosto napet, razdražljiv

Tabela 2: Anova[a] (preverjanje hipoteze 4)

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	1,951	2	,976	1,996	,143[b]
Regresija	35,681	73	,489		
Ostanek	37,632	75			
Skupaj					

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank, čutim se soodgovornega za uspeh podjetja

Tabela 3: Anova[a] (preverjanje hipoteze 5)

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	1,022	3	,341	,670	,573[b]
Regresija	36,610	72	,508		
Ostanek	37,632	75			
Skupaj					

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), moji nadrejeni imajo spoštljiv odnos do mene, zaupam svojim sodelavcem, z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci

Tabela 4: Anova[a] (preverjanje hipoteze 6)

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	1,297	3	,432	,856	,468[b]
Regresija	36,335	72	,505		
Ostanek	37,632	75			
Skupaj					

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi, vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo; zaupam vase, zaupam, da sem dober delavec

Tabela 5: Anova[a] (preverjanje hipoteze 7)

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	2,283	2	1,142	2,358	,102[b]
Regresija	35,348	73	,484		
Ostanek	37,632	75			
Skupaj					

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), večinoma se v službi počutim osamljenega, svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem

Priloga 3: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Primož Celec, z vprašalnikom, ki ga imate pred seboj želim v okviru diplomske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ugotoviti zadovoljstvo delavcev pri delu in dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor, obkrožite tistega, ki je za vas najbolj značilen. Prosim, da odgovarjate iskreno, vprašalnik je anonimen (brez podpisa), sestavljen za namen skupinske analize podatkov za potrebe diplomske naloge.

1. **Na kaj najprej pomislite, ko se spomnite na službo? (Napišite.)**

_____

_____

2. **Spol: (Obkrožite.) a) M b) Ž**

3. **Starost: (Napišite.) _____let**

4. **Izobrazba: (Obkrožite.)**

a) Poklicna izobrazba
b) Srednješolska izobrazba
c) Višješolska izobrazba
d) Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
e) Magisterij
f) Doktorat

5. **Delo, ki ga opravljate: (Obkrožite en odgovor.)**

a) Administrativno delo
b) Fizično, ročno delo
c) Organizacijsko-vodstveno delo
d) Prevoz, transport
e) Strokovno-tehnično delo

6. Delovni pogoji: (Obkrožite en odgovor.)

a) Delam v zaprtem prostoru, delavnici
b) Delam v pisarni
c) Delam zunaj na terenu

7. S katerimi dejavnostmi se največ ukvarjate v prostem času? (Obkrožite en odgovor.)

a) Ukvarjam se s športom
b) Ukvarjam se s kulturo, umetnostjo
c) Vrtnarjenjem
d) Večinoma se ukvarjam z družino
e) Izleti, turistična potovanja
f) Drugo

8. Ocenite svoje splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljate. (Obkrožite en odgovor.)

a) zelo nezadovoljen
b) nezadovoljen
c) niti zadovoljen, niti nezadovoljen
d) zadovoljen
e) zelo zadovoljen

9. Ocenite svoje zadovoljstvo z lastnim življenjem nasploh. (Obkrožite en odgovor.)

a) zelo nezadovoljen
b) nezadovoljen
c) niti zadovoljen, niti nezadovoljen
d) zadovoljen
e) zelo zadovoljen

10. Kako pomembni so za vaše poklicno zadovoljstvo naslednji dejavniki? (Obkrožite pri vsaki trditvi ustrezno številko: 1 – Popolnoma nepomembno, 2 - Nepomembno, 3 - Srednje pomembno, 4 – Pomembno, 5 – Zelo pomembno.)

Tovariški sodelavci	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Prijazni šefi	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost poklicnega napredovanja	1	2	3	4	5
Ugodnosti v podjetju	1	2	3	4	5
Možnost uveljavljanja novih idej	1	2	3	4	5

11. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice podate lastno oceno čustvenega doživljanja na vašem delovnem mestu. (Obkrožite pri vsaki trditvi ustrezno številko: 1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 - Neodločen/a sem, 4 – Se strinjam, 5 – Popolnoma se strinjam.)

Z lahkoto in sproščeno se sporazumevam s sodelavci.	1	2	3	4	5
Svoja čustva do sodelavcev skrivam, jih ne kažem.	1	2	3	4	5
Večinoma se v službi počutim osamljenega.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Vesel sem priznanja za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Hitro sem prizadet, če me sodelavci grajajo.	1	2	3	4	5
Sem sposoben reševati osebne probleme med menoj in drugimi.	1	2	3	4	5
Rad se družim s sodelavci tudi izven podjetja.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni (šefi) imajo spoštljiv, razumevajoč odnos do mene.	1	2	3	4	5
V službi sem pogosto napet, razdražljiv.	1	2	3	4	5
Čutim se soodgovornega za uspeh podjetja.	1	2	3	4	5

Zaupam vase, zaupam, da sem dober delavec.	1	2	3	4	5
Pogosto sem pobit, brezvoljen.	1	2	3	4	5
Čutim odgovornost za zadovoljstvo naših strank.	1	2	3	4	5

12. Napišite svoje predloge in mnenje kako izboljšati počutje oz. zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

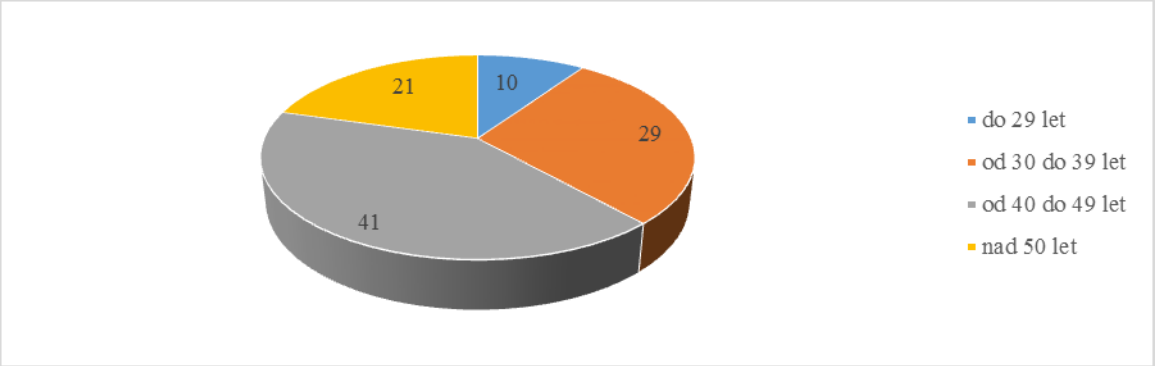
_____

_____

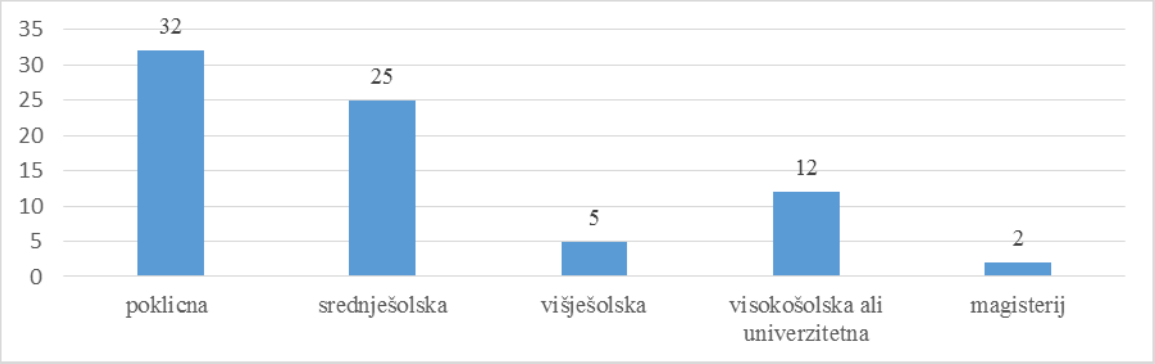
Hvala za sodelovanje.

Priloga 4: Socialne–demografske značilnosti anketirancev

Slika 4: Starostna struktura anketirancev po razredih v %

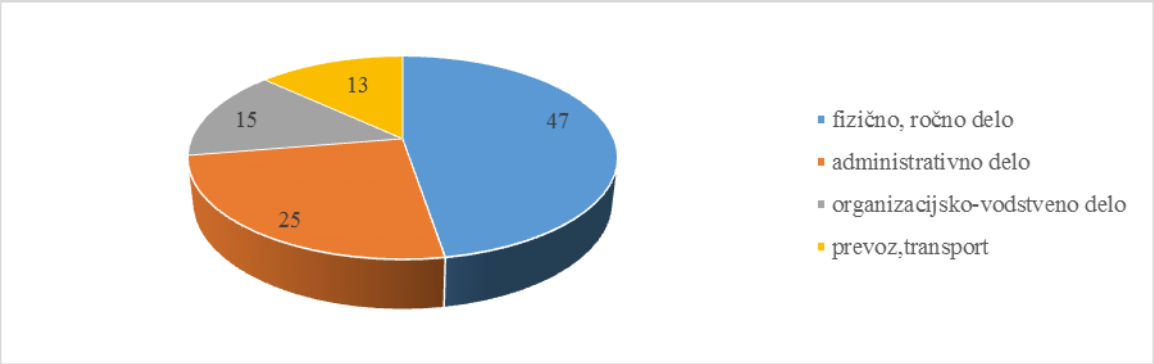


Slika 5: Število anketirancev glede na izobrazbo

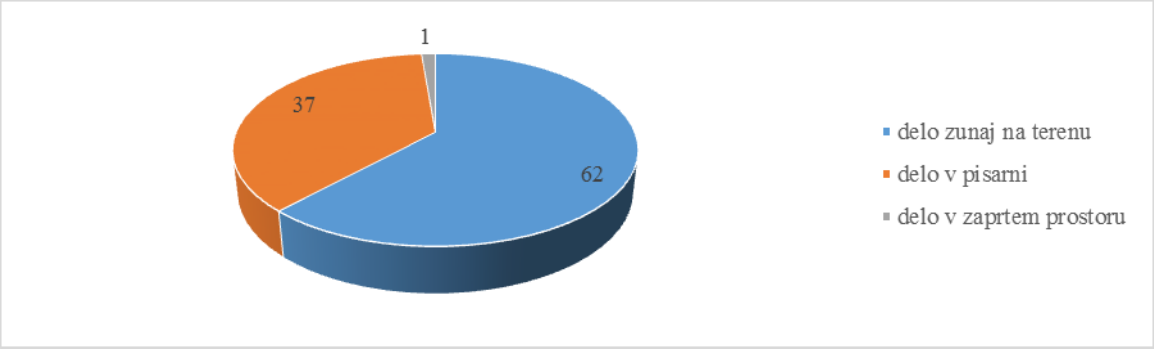


Priloga 5: Struktura anketiranih glede na vrsto in pogoje dela v %

Slika 6: Vrsta dela, ki ga opravljajo anketiranci v %



Slika 7: Struktura anketiranih glede na delovne pogoje v %



Priloga 6: Preverjanje osme hipoteze

Tabela 6: Preverjanje osme hipoteze

	Pogoji dela	**Število**	**Aritmetična sredina**	**Standardna napaka**	**Standardna napaka aritmetične sredine**
Zadovoljstvo z delom	Skupina 2	28	4,00	,471	,089
	Skupina 1	48	3,54	,770	,111

t-test za neodvisna vzorca

		Levanov test za enakost varianc		**t-test za enakost aritmetičnih sredin**						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka za razliko aritmetičnih sredin	95% Interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Zadovoljstvo z delom	Enake variance so predpostavljene	17,2	,000	2,84	74	,006	,4583	,160	,13	,77
	Enake variance niso predpostavljene			3,21	73,787	,002	,4583	,142	,17	,74

Priloga 7: Preverjanje devete hipoteze

Tabela 7: Preverjanje devete hipoteze

	Izobrazba	**Število**	**Aritmetična sredina**	**Standardna napaka**	**Standardna napaka aritmetične sredine**
Zadovoljstvo z delom	Skupina 2	41	3,73	,633	,098
	Skupina 1	32	3,71	,771	,136

t-test za neodvisna vzorca

		Levanov test za enakost varianc		**t-test za enakost aritmetičnih sredin**						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka za razliko aritmetičnih sredin	95% Interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Zadovoljstvo z delom	Enake variance so predpostavljene	,272	,604	,079	71	,937	,0129	,164	-,31	,34
	Enake variance niso predpostavljene			,077	59,429	,939	,0129	,168	-,32	,35

Priloga 8: Preverjanje desete hipoteze

Tabela 8: Preverjanje desete hipoteze

	Izobrazba	Število	Aritmetična sredina	Standardna napaka	Standardna napaka aritmetične sredine
Zadovoljstvo z delom	Skupina 2	19	4,00	,471	0,108
	Skupina 1	57	3,61	,750	0,099

t-test za neodvisna vzorca

		Levanov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka za razliko aritmetičnih sredin	95% Interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Zadovoljstvo z delom	Enake variance so predpostavljene	11,1	,001	2,10	74	,039	,386	,183	,02	,75
	Enake variance niso predpostavljene			2,62	49,802	,011	,386	,146	,09	,68

Priloga 9: Preverjanje enajste hipoteze

Tabela 9: Povezanost spremenljivk

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,462[a]	,213	,202	,63263

a. Neodvisna spremenljivka : (Konstanta), zadovoljstvo z življenjem

Tabela 10: Anova[a]

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	8,015	1	8,015	20,026	,000[b]
Regresija	29,617	74	,400		
Ostanek	37,632	75			
Skupaj					

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

b. Neodvisna spremenljivka: zadovoljstvo z življenjem

Tabela 11: Koeficienti[a]

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	1,502	,499		3,011	,004
Zadovoljstvo z življenjem	,556	,124	,462	4,475	,000

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom