

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Hrovat

Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu v Evropskem centru fundacij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Hrovat

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu v Evropskem centru fundacij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila svojemu mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč, usmerjanje in nasvete pri pisanju diplomskega dela.

Posebna zahvala gre mojim staršem, ki so me podpirali in spodbujali ves čas študija in mi omogočili, da sem svoj študij lahko pripeljala do želenega cilja.

Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu v Evropskem centru fundacij

Organizacije se vse bolj zavedajo, da so zaposleni njihov najvrednejši kapital, zato posvečajo več pozornosti njihovem počutju in skrbijo za njihovo zadovoljstvo, saj lahko slednje vpliva na delovanje in uspešnost organizacije. Pomembno je, da vodstvo preučuje zadovoljstvo svojih zaposlenih in ga vzdržuje na primerni ravni, rezultate meritev zadovoljstva pri delu pa uporablja kot povratne informacije o stanju v organizaciji. Namen diplomske naloge je vodstvu Evropskega centra fundacij zagotoviti vpogled v stanje zadovoljstva zaposlenih. Cilj diplomske naloge pa je preučiti zadovoljstvo zaposlenih in analizirati dejavnike zadovoljstva, da bi ugotovili področja, kjer so potrebne izboljšave.

V teoretičnem delu naloge sem predstavila glavne pristope k preučevanju zadovoljstva pri delu in relevantne teorije, ki jih uvrščamo pod te pristope. Temu sledi opis dejavnikov in metod merjenja zadovoljstva pri delu. V empiričnem delu pa sem opisala Evropski center fundacij, analizirala rezultate analize zadovoljstva in predstavila izsledke intervjuja z vodjo kadrovske službe. Rezultati raziskave so pokazali, da se splošno zadovoljstvo zaposlenih uvršča v razred ambivalentnosti. Da bi dosegli vse pozitivne učinke, ki jih zadovoljstvo zaposlenih prinaša, bi moralo vodstvo uvesti ukrepe, ki bodo stopnjo zadovoljstva premaknili iz razreda ambivalentnosti v razred zadovoljstva.

Ključne besede: Zadovoljstvo pri delu, dejavniki zadovoljstva, merjenje zadovoljstva, Evropski center fundacij.

Job Satisfaction Facets Analysis in European Foundation Centre

Organisations are becoming more and more aware that employees are their most valuable assets, so they are focusing more attention on their wellbeing and are ministering to their satisfaction, because it can have an impact on the operation and successfulness of the organisation. It's important that the management looks into the employee satisfaction, maintains it on an appropriate level and uses the results of the analysis as feedback on the state the organisation is in. The purpose of the thesis is to provide the management of the European Foundation Centre an insight into the employee satisfaction. The objective is to study the employee satisfaction in the European Foundation Centre and analyze the job satisfaction facets to determine which areas need improvement.

In the theoretical part of the thesis I presented the main approaches to job satisfaction research and relevant theories classified under them. Next I presented job satisfaction facets and methods of measuring job satisfaction. In the empirical part of the thesis I described the European Foundation Centre, results of the job satisfaction analysis and an interview with the Head of Human Resources Department. The results of the research showed that the employee satisfaction is at ambivalence level. To benefit from all the positive effects that employee satisfaction brings, the management should introduce measures that will shift job satisfaction level from ambivalence to satisfaction.

Key words: Job satisfaction, job satisfaction facets, measuring job satisfaction, European Foundation Centre.

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	Hipoteze	8
1.2	Metodologija in struktura	9
2	Zadovoljstvo pri delu.....	10
2.1	Opredelitev zadovoljstva pri delu.....	10
2.2	Vloga in pomen zadovoljstva pri delu	10
3	Teorije zadovoljstva pri delu	12
3.1	Situacijske teorije.....	12
3.1.1	Herzbergova dvofaktorska teorija	12
3.1.2	Model značilnosti dela.....	14
3.1.3	Teorija procesiranja socialnih informacij	16
3.2	Dispozicijski pristop	17
3.2.1	Posredne študije	17
3.2.2	Neposredne študije	17
3.3	Interaktivne teorije	21
3.3.1	Integrativni model Cornellske univerze	21
3.3.2	Lockejeva vrednostna teorija zadovoljstva pri delu	22
3.3.3	Thibautov in Kellyjev primerjalni model zadovoljstva	22
4	Dejavniki zadovoljstva pri delu	24
5	Metode merjenja zadovoljstva pri delu	26
5.1	Vprašalniki splošnega zadovoljstva pri delu	26
5.1.1	Lestvica obrazov	26
5.1.2	Vprašalnik splošnega zadovoljstva pri delu	27
5.1.3	Michiganski model	27
5.1.4	Brayfieldov in Rothejev indeks zadovoljstva pri delu.....	28

5.1.5	Vprašalnik splošnega zadovoljstva pri delu s tremi postavkami.....	28
5.2	Vprašalniki zadovoljstva z dejavniki.....	28
5.2.1	Metoda opisnih indeksov dela.....	29
5.2.2	Vprašalnik zadovoljstva Minnesota.....	29
5.2.3	Porterjev vprašalnik zadovoljstva.....	29
5.2.4	Vprašalnik SiOK.....	30
5.3	Vprašalniki celotne slike zadovoljstva pri delu.....	31
5.3.1	Spectorjev vprašalnik zadovoljstva zaposlenih.....	31
5.3.2	Diagnostična anketa.....	31
6	EMPIRIČNA ANALIZA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA PRI DELU.....	33
6.1	Splošno o Evropskem centru fundacij.....	33
6.1.1	Vizija in misija Evropskega centra fundacij.....	33
6.1.2	Vodstvo in organizacijska struktura EFC.....	33
6.2	Metodologija raziskave.....	34
6.2.1	Vprašalnik.....	34
6.2.2	Točkovanje in interpretacija rezultatov vprašalnika.....	35
6.2.3	Potek raziskave.....	35
6.3	Struktura anketirancev in demografija.....	36
6.4	Analiza zadovoljstva zaposlenih.....	37
6.4.1	Splošno zadovoljstvo zaposlenih.....	37
6.4.2	Zadovoljstvo z dejavniki.....	38
6.5	Preverjanje hipotez.....	49
6.6	Izsledki intervjuja z vodjo kadrovske službe.....	49
7	SKLEP.....	51
	LITERATURA.....	53
	PRILOGA A: Vprašalnik zadovoljstva zaposlenih.....	59
	PRILOGA B: Intervju z vodjo kadrovske službe.....	61

KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 3.1: Odnosi med primerjalno ravno (CL), primerjalno ravno za alternativne možnosti (CL _{ALT}), zadovoljstvom in vedenjem	23
Tabela 4.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	24
Tabela 5.1: Ilustracija lestvice obrazov	27
Tabela 5.2: Primer vprašanja po Brayfieldovem in Rothejevem indeksu zadovoljstva pri delu.....	28
Tabela 5.3: Primer vprašanja po Judgeovem, Boudreauvem in Bretzovem vprašalniku splošnega zadovoljstva	28
Tabela 5.4: Primer vprašanja po Porterjevem vprašalniku zadovoljstva.....	30
Tabela 5.5: Primer vprašanja o zadovoljstvu pri delu iz vprašalnika SiOK	30
Tabela 5.6: Primer vprašanja iz Spectorjeve ankete zadovoljstva zaposlenih.....	31
Tabela 5.7: Primer vprašanja iz Diagnostične ankete.....	32
Tabela 6.1: Točkovanje in interpretacija rezultatov vprašalnika.....	35
Tabela 6.2: Delitev anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi	36
Slika 3.1: Model značilnosti dela.....	15
Slika 3.2: Celoten model virov, sestave in izidov jedrnih vrednotenj.....	20
Slika 3.3: Termometer primerjalnih ravni	23
Slika 4.1: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu	25
Slika 6.1: Organizacijska struktura Evropskega centra fundacij	34
Slika 6.2: Splošno zadovoljstvo zaposlenih	37
Slika 6.3: Zadovoljstvo z dejavniki	38
Slika 6.4: Zadovoljstvo s plačilom.....	39
Slika 6.5: Zadovoljstvo z napredovanjem	41
Slika 6.6: Zadovoljstvo z nadrejenimi	42
Slika 6.7: Zadovoljstvo z ugodnostmi	43
Slika 6.8: Zadovoljstvo z nagradami	44
Slika 6.9: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	45
Slika 6.10: Zadovoljstvo s sodelavci	46
Slika 6.11: Zadovoljstvo z naravo dela	47
Slika 6.12: Zadovoljstvo s komunikacijo	48

1 UVOD

Najpomembnejši del organizacije so njeni zaposleni, saj le ti s svojim znanjem in idejami posredno in neposredno vplivajo na uspešnost organizacije. V preteklosti so zaposleni predstavljali le fizično silo, danes pa predstavljajo intelektualni kapital organizacije. Večina vodilnih menedžerjev ve, da so zadovoljni zaposleni bolj motivirani za delo, so vir novih idej in znanja, kar prispeva k uspešnosti in ugledu organizacije.

Zato je pomembno, da vodstvo skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih in ga vzdržuje na primerni ravni, rezultate meritev zadovoljstva pri delu pa uporablja kot povratne informacije o stanju v organizaciji.

Zadovoljstvo zaposlenih je treba najprej preučiti in ugotoviti, pri katerih dejavnikih so potrebne izboljšave. Namen diplomske naloge je vodstvu Evropskega centra fundacij (angl. European Foundation Centre) zagotoviti vpogled v stanje zadovoljstva zaposlenih. Cilj diplomske naloge je preučiti zadovoljstvo zaposlenih in analizirati dejavnike zadovoljstva.

1.1 Hipoteze

V Evropskem centru fundacij (v nadaljevanju EFC) med zaposlenimi prevladujejo ženske, ki predstavljajo kar 85 % zaposlenih, zato sem postavila naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1: Splošna stopnja zadovoljstva je višja pri ženskah kot pri moških.

Področje dela je filantropija oz. človekoljubje, kar lahko zaposlenim daje občutek notranjega zadovoljstva, zato sem za drugo hipotezo postavila:

Hipoteza 2: Zaposleni med dejavniki zadovoljstva najvišje ocenjujejo naravo dela.

Organizacija sama pa je majhna in ima sploščeno organizacijsko strukturo, zato sem za tretjo hipotezo postavila:

Hipoteza 3: Zaposleni med dejavniki zadovoljstva najslabše ocenjujejo možnost napredovanja.

1.2 Metodologija in struktura

V diplomskem delu sem uporabila deskriptivno metodo za opis teorije in pristopov k preučevanju zadovoljstva pri delu. V empiričnem delu diplomske naloge sem uporabila kvantitativno metodo anketnega vprašalnika, s katero sem preučila zadovoljstvo zaposlenih v EFC, ter kvalitativno metodo intervjuja z vodjo kadrovske službe o rezultatih analize zadovoljstva pri delu.

V teoretičnem delu naloge sem opisala tri glavne pristope k preučevanju zadovoljstva pri delu: situacijski, dispozicijski in interaktivni pristop ter relevantne teorije, ki jih uvrščamo pod te pristope. Opisala sem dejavnike in metode merjenja zadovoljstva pri delu. Pri pisanju naloge sem uporabila tako domačo kot tujo literaturo. V empiričnem delu sem opisala Evropski center fundacij, predstavila rezultate analize zadovoljstva pri delu ter izsledke intervjuja z vodjo kadrovske službe. Diplomsko nalogo sem razdelila na pet ključnih poglavij, in sicer na zadovoljstvo pri delu, teorije zadovoljstva pri delu, dejavniki zadovoljstva pri delu, metode merjenja zadovoljstva pri delu in empirična analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu.

Ker je bil cilj raziskave preučiti zadovoljstvo zaposlenih v EFC in analizirati dejavnike zadovoljstva, sem za preučevanje zadovoljstva pri delu uporabila vprašalnik Paula E. Spectorja (1997), saj je z njim mogoče ugotoviti tako splošno zadovoljstvo kot zadovoljstvo s posameznimi dejavniki. Prav tako je bil ta vprašalnik ustrezen tudi z vidika jezika, saj je morala biti raziskava izvedena v uradnem delovnem jeziku organizacije, to je v angleščini. Rezultate sem analizirala in statistično obdelala s programsko opremo SPSS.

Kot omejitev raziskave moram navesti vprašljivost odkritosti anketiranih posameznikov pri njihovih odgovorih, saj so nekateri izrazili zaskrbljenost glede anonimnosti vprašalnika, ker bi lahko zaradi majhnosti organizacije v nekaterih primerih pri demografskih vprašanjih razbrali, kdo je anketiranec. Da bi vsaj delno rešila ta problem, sem anketirancem zagotovila, da vodstvo organizacije in kadrovska služba ne bodo imeli dostopa do posameznih izpolnjenih vprašalnikov, temveč le do rezultatov analize.

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Namen poglavja je opredeliti pojem zadovoljstva pri delu in pojasniti njegovo vlogo, pomen ter razloge za preučevanje.

2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Različni avtorji opredeljujejo pojem zadovoljstva pri delu na različne načine. Eno izmed bolj preprostih opredelitev ponudi Spector (1997, 2): »Zadovoljstvo pri delu je preprosto to, kaj ljudje občutijo pri svojem delu in različnih vidikih dela. Gre za to, koliko imajo radi (zadovoljstvo) ali ne marajo (nezadovoljstvo) svoje delo.« Najpogosteje uporabljena definicija zadovoljstva pri delu v literaturi in raziskavah je Lockejeva razlaga, ki zadovoljstvo pri delu opredeli kot »prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene svojega dela in delovnih izkušenj« (Locke v Judge in drugi 2001, 26; Saari in Judge 2004, 396; Judge in Klinger 2007, 394; Kanjuo-Mrčela in Vrčko 2007, 466; Eskildsen in drugi 2010, 370; Turkyilmaz in drugi 2011, 677). Lockejeva definicija poudarja tako pomen čustev ali občutkov kot kognicije ali razmišljanja. Ko mislimo, imamo občutke o tem, o čemer razmišljamo. In obratno, ko imamo čustva ali občutke, razmišljamo o tem, kar čutimo. Kognicija in čustva so tako neločljivo povezana in vpletena v ocenjevanje našega dela (Saari in Judge 2004, 396).

Hulin in Judge (v Scott in Judge 2006, 624; Judge in Klinger 2007, 394) pa trdita, da zadovoljstvo pri delu zajema večdimenzionalne psihološke odzive na delo in Lockejevo definicijo nadgradita s tridelno konceptualizacijo, v kateri kognitivni (evaluativni) in afektivni (čustveni) komponenti zadovoljstva pri delu dodata še vedenjsko komponento.

Večina avtorjev poudarja čustveno komponento zadovoljstva pri delu, vendar sta kognitivna in vedenjska komponenta prav tako pomembna vidika konstrukta (Jex in Britt 2008, 132).

2.2 Vloga in pomen zadovoljstva pri delu

Preučevanje zadovoljstva pri delu je eno izmed osrednjih raziskovalnih področij organizacijskih ved (Spector 1997, 1; Judge in ostali 2001, 25; Kanjuo-Mrčela in

Vrčko 2007; Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer 2007, 2).

Mihaličeva (2008, 4) trdi, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Prav tako so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in vsaka organizacija. »Organizacija je močna le toliko, kot je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni« (Mihalič 2008, 4).

Spector (1997, 2) kot pomembna razloga preučevanja zadovoljstva pri delu navaja dve perspektivi, ki ju je klasificiral glede na usmerjenost v zaposlene ali usmerjenost v organizacijo. Humanitarna perspektiva gleda na preučevanje zadovoljstva pri delu kot odraz dobrega ravnanja z zaposlenimi z vidika, da si ljudje zaslužijo, da se z njimi ravna pošteno in s spoštovanjem. Iz utilitaristične perspektive pa je zadovoljstvo pri delu pomembno, saj lahko vodi v vedenja, ki vplivajo na delovanje organizacije.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (2007, 2) kot razlog za številne raziskave s področja zadovoljstva pri delu navaja, da številni strokovnjaki verjamejo, da lahko trendi zadovoljstva pri delu vplivajo na vedenje trga dela in na produktivnost, trud, absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Nguyen in drugi (2003, 3) pravijo, da je zadovoljstvo pri delu močan napovedni znak vedenja delavcev in njihove uspešnosti. Ellickson in Logsdon (v Abdulla in drugi 2011, 127) pa ga povezujeta tudi z višjo organizacijsko pripadnostjo in učinkovitostjo organizacije.

Nezadovoljstvo zaposlenih pa lahko vodi do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude ob prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu, tatvine in nasilje (Treven 1998, 131). Arnold in Feldman (1986, 85) k temu dodata še združevanje v sindikate.

Trevnova (1998, 134) trdi, da je sistematično, stalno preučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu pomemben del strategije človeških virov, saj omogoča ocenjevanje razvoja v časovnem smislu, ocenjevanje vpliva sprememb v politiki ali pri kadrih na vedenje zaposlenih ter primerjavo z drugimi v enaki panogi, če so uporabljeni standardizirani obrazci in lestvice.

3 TEORIJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU

V zvezi z zadovoljstvom pri delu obstaja veliko teorij, ki jih lahko ohlapno uvrstimo v eno izmed naslednjih treh kategorij:

- situacijske teorije, ki temeljijo na domnevi, da zadovoljstvo pri delu izvira iz narave dela ali iz drugih aspektov okolja;
- dispozicijski pristopi, ki predvidevajo, da zadovoljstvo pri delu izvira iz posameznikove osebnosti ter
- interaktivne teorije, ki izhajajo iz domneve, da je zadovoljstvo pri delu posledica medsebojnega vplivanja situacije in osebnosti (Judge in drugi 2001, 28).

3.1 Situacijske teorije

Situacijske teorije temeljijo na domnevi, da imajo vsi ljudje enake potrebe in bodo zadovoljni z enakimi lastnostmi dela (Judge in drugi 1997, 152).

3.1.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je opravil raziskavo med računovodskimi delavci in inženirji, v kateri jih je spraševal o dogodkih, ki so jim pri njihovem delu povzročili največje zadovoljstvo oz. največje nezadovoljstvo (Svetlik 2009, 342). V raziskavi so se osredotočili na teme zgodb zaposlenih. Ugotovili so, da je večina zgodb o zadovoljstvu pri delu opisovala dosežke, priznanja, zanimivo delo, večjo odgovornost, napredek in/ali učenje. Večina zgodb o nezadovoljstvu pri delu pa je opisovala nepravične politike organizacije, nesposobne ali nepravične nadrejene, slabe medsebojne odnose, slabe delovne pogoje, neustrezne plače, ogrožen status in pomanjkanje varnosti zaposlitve. Pomembna ugotovitev pri tem je bila, da teme zgodb o zadovoljstvu niso enake temam zgodb o nezadovoljstvu (Sachau 2007, 379). Največje zadovoljstvo so povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki dajejo vrednost delu kot takemu, največje nezadovoljstvo pa odsotnost zunanjih dejavnikov (Svetlik 2009, 342).

»Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravnjo. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike« (Svetlik 2009,

342). Motivacijske dejavnike najdemo predvsem v vsebini dela, medtem ko higienike najdemo predvsem v kontekstu dela (Sachau 2007, 380).

Pod motivatorje je uvrstil delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu in osebno rast. Pod higienike pa ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobre odnose z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobre odnose s sodelavci (Svetlik 2009, 342).

Ko so delavce prosili, da opišejo pozitivne in negativne delovne dogodke, so jih pri tem prosili tudi, da opišejo, kako dolgo je pozitiven ali negativen občutek trajal. Rezultati so pokazali, da so imeli anketiranci ob motivatorjih dober občutek, ki je trajal relativno dolgo časa in ob higienikih slab občutek, ki je trajal relativno kratek čas. Ugotovili so tudi, da lahko tudi higieniki spodbudijo dobre občutke, vendar pa ti v primerjavi z dobrimi občutki, ki jih spodbudijo motivatorji, trajajo precej manj časa (Sachau 2007, 380).

Herzberg trdi, da bi ob odstranitvi dejavnikov, ki spadajo pod higienike, preprečili nezadovoljstvo, ne pa tudi povečali zadovoljstva. Da bi zvišali raven zadovoljstva zaposlenih, se mora organizacija osredotočiti na motivacijske dejavnike, kot na primer narediti delo bolj zanimivo, ki bo zaposlenim predstavljalo izziv ter jim nudilo osebno zadovoljstvo (Judge in drugi, 2001, 28).

Sachau (2007, 377–378) Herzbergovo teorijo motivatorjev in higienikov opiše kot popularno, ampak kontroverzno teorijo zadovoljstva zaposlenih, saj je bila v središču dolge razprave o konceptualnih in metodoloških problemih te teorije. Prva skupina kritikov se je osredotočila na njegovo raziskovalno metodologijo, kjer so Herzbergu očitali, da se je premočno opiral na eno samo in pristransko raziskovalno metodologijo, ki je podprla njegovo teorijo. Druga skupina kritikov pa je opozorila na njegovo nedosledno uporabo terminov, ki je prispevala k več možnim interpretacijam njegove teorije.

Kontroverznost Herzbergove teorije pa se kaže tudi v tem, da je izzval osnovne domneve o tem, kaj zadovoljuje in motivira zaposlene s tem, ko je trdil, da plačilo za delo ne prispeva veliko k zadovoljstvu in opozoril na to, da se morajo zaposleni

psihološko razvijati ter da medosebni odnosi verjetneje vodijo k nezadovoljstvu kot zadovoljstvu (Sachau 2007, 377).

Številne empirične študije¹ so poskusile ponoviti in testirati Herzbergove ugotovitve z neodvisnimi podatki in metodami, vendar ne preveč uspešno (Judge in drugi 2001, 28). Čeprav je bila ta teorija pogosto kritizirana, gredo Herzbergu nedvomno zasluge za to, da je temu področju raziskovanja ponudil nov način razmišljanja o motivaciji zaposlenih. Pred njegovim delom so zadovoljstvo pri delu videli predvsem kot enodimenzionalni koncept, z zadovoljstvom na enem koncu kontinuuma in nezadovoljstvom na drugem. Z razlikovanjem med motivatorji in higieniki pa je postavil pod vprašaj številne prakse, ki se osredotočajo na ekstrinistične, zunanje dejavnike, in postavil v ospredje tiste, ki temeljijo na vsebini in notranjih dejavnikih (Bowditch in Buono 2005, 71).

3.1.2 Model značilnosti dela

Model značilnosti dela temelji na domnevi, da delo, ki vsebuje notranje motivacijske značilnosti, prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu in večji delovni uspešnosti (Judge in drugi 2001, 29). Drugače povedano, zaposleni dobro delajo, če so zadovoljni (Svetlik 2009, 352).

Model, ki sta ga predstavila Hackman in Oldham², (v Judge in drugi 2001, 29) se osredotoča na pet temeljnih značilnosti dela:

- celovitost delovnih nalog (angl. *task identity*) – koliko lahko delavec vidi svoje delo od začetka do konca;
- pomen delovnih nalog (angl. *task significance*) – koliko je posameznikovo delo pomembno;
- raznolikost spretnosti (angl. *skill variety*) – koliko različnih delovnih nalog lahko posameznik opravlja pri svojem delu;
- samostojnost (angl. *autonomy*) – koliko nadzora in pooblastil imajo zaposleni nad opravljanjem svojega dela;
- povratne informacije (angl. *feedback*) – koliko povratnih informacij o njegovi uspešnosti pri delu posameznik dobi.

¹ Npr. Ewen in drugi (1966) in Hulin in Smith (1967).

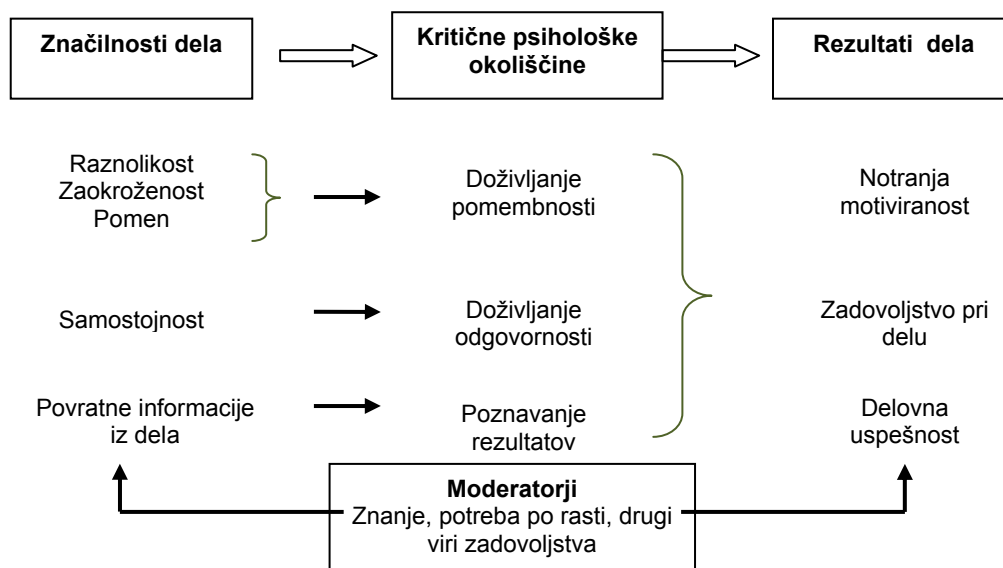
² Model izhaja iz zgodnejšega dela Hackmana in Lawlerja (1971): Employee reactions to job characteristics.

Po tej teoriji dela, ki so obogatena z zgoraj naštetimi petimi temeljnimi značilnostmi dela, prispevajo k večjemu zadovoljstvu in motivaciji kot dela, ki niso (Judge in drugi 2001, 29). Ta teorija tako izpostavlja načela, da naj bo delo čim bolj celovito, naj bo zasnovano tako, da delavci opravljajo delovne naloge od začetka do konca, saj se bodo tako z delom bolj poistovetili. Prav tako naj jim bo prikazano, kakšen pomen ima njihovo delo za sodelavce, celotno organizacijo in uporabnike. Delo naj bo sestavljeno iz raznovrstnih dejavnosti, da bodo delavci pri njem lahko uporabili različne sposobnosti in spretnosti in naj jim bo omogočeno načrtovanje poteka dela in avtonomno izbiranje metod in orodij, ki jih bodo pri delu uporabili. Delovni dosežki naj bodo vidni in delavci naj dobivajo jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo. »Teorija značilnosti dela torej gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika« (Svetlik 2009, 353).

Temeljne značilnosti dela naj bi vodile v tri kritična psihična stanja: doživljanje pomembnosti dela, odgovornost za rezultate in poznavanje rezultatov, ti pa k rezultatom dela (Judge in drugi 2001, 29). Upoštevati pa moramo tudi moderatorje, ki sta jih Hackman in Oldham opisala kot: obseg znanja, potrebo po rasti in razvoju in druge vzroke zadovoljstva (Svetlik 2009, 353).

Model značilnosti dela je prikazan v Sliki 3.1.

Slika 3.1: Model značilnosti dela



Vir: Hackman in Oldham v Svetlik (2009, 354).

3.1.3 Teorija procesiranja socialnih informacij

Pristopi teorije procesiranja socialnih informacij temeljijo na domnevi, da je zadovoljstvo pri delu družbeno ustvarjena realnost (Salancik in Pfeiffer v Judge in drugi 2001, 28). Posameznikove potrebe in percepcije značilnosti dela tako niso fiksne, temveč so pod vplivom socialnega okolja ali posameznikove mreže socialnih in informacijskih povezav (Pollock in drugi 2000, 293).

»Socialni kontekst ima dva splošna učinka na izražanje mnenj in potreb: a) nudi neposredno konstrukcijo pomena skozi smernice družbeno sprejemljivih razlogov za delovanje, b) posameznikovo pozornost usmerja k določenim informacijam, ki zaradi tega bolj izstopajo in nudi pričakovanja o posameznem vedenju ter smiselne posledice takšnega vedenja« (Salancik in Pfeiffer v Pollock in drugi 2000, 293).

Teorija socialnega procesiranja informacij predvideva, da si posamezniki ne oblikujejo presoje o zadovoljstvu pri delu, dokler o tem niso vprašani. Takrat pa se oprejo na družbene vire informacij, kot so na primer interpretacije njihovega lastnega vedenja, namigi sodelavcev ali pa celo na način, na kateri so zastavljena vprašanja v anketi (Judge in drugi 2001, 28). Ti namigi v obliki socialnih informacij iz okolja oblikujejo posameznikovo realnost. Tako bodo posamezniki, ki so izpostavljeni bolj pozitivnim socialnim namigom o individualnem zadovoljstvu, tudi sami bolj verjetno izrazili pozitivne občutke zadovoljstva (Pollock in drugi 2000, 296). Osnova te teorije je domneva, da bodo posamezniki podali odgovore, ki se jih pričakuje in nato iskali razloge, da racionalizirajo ali upravičijo svoj odgovor (Judge in drugi 2001, 28).

Laboratorijske raziskave so pokazale, da naj bi imele socialne informacije vsaj tolikšen vpliv na zadovoljstvo pri delu in percepcije značilnosti nalog, kot ga imajo objektivne značilnosti naloge. Terenske študije pa – za razliko od laboratorijskih – teorije socialnega procesiranja informacij niso podprle. Hulin (v Jex in Britt 2008, 138) večjo uspešnost laboratorijskih raziskav pojasni s kritiko, da so te raziskave grobo poenostavile proces socialnega vplivanja in da so v večini teh študij udeleženci prejeli pozitivno ali negativno socialno informacijo o nalogi, za katero so jih prosili, naj jo izvedejo. To pa se v organizacijskem kontekstu ne dogaja pogosto, saj zaposleni le redko dobijo tako ločene ravni socialnih informacij o njihovem delu ali organizaciji (Jex in Britt 2008, 138).

Po mnenju McCormicka in Ilgena (1985, 313-314) Salancika in Pfeirfferja ne smemo interpretirati dobesedno. Jasno je, da na posameznike vpliva, kar drugi pravijo o njihovem delu, vendar pa to ni edini faktor, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo.

3.2 Dispozicijski pristop

Dispozicijski pristop temelji na domnevi, da je zadovoljstvo pri delu v precejšnji meri zakoreninjeno v posameznikovi osebnosti. V primerjavi z ostalima pristopoma, situacijskim in interaktivnim, je dispozicijski najkasneje razvit in morda posledično tudi najmanj razvit pristop. Študije pod tem pristopom lahko razdelimo na posredne in neposredne (Judge in drugi 2001, 29–30).

3.2.1 Posredne študije

V teh študijah dispozicija ali osebnost ni merjena, temveč je izpeljana iz deduktivnega ali induktivnega sklepanja. Te študije so spodbudile zanimanje za dispozicijsko perspektivo, vendar pa imajo očitno omejitve – ne morejo dokazati dispozicijskega izvora zadovoljstva (Judge in drugi 2001, 30).

3.2.2 Neposredne študije

Posrednim študijam pa so sledile številne neposredne študije, ki so preučevale odnos med osebnostnimi lastnostmi in zadovoljstvom pri delu (Ilies in Judge 2003, 750). Pri neposrednih študijah merijo konstrukt, ki naj bi odražal določeno osebnostno lastnost z zadovoljstvom pri delu. Najbolj znana modela dispozicijskega pristopa sta model »velikih pet« dejavnikov osebnosti in model pozitivna afektivnost – negativna afektivnost (PA-NA).

3.2.2.1 Model »Velikih pet« dejavnikov osebnosti

Model »velikih pet« dejavnikov osebnosti ali pet faktorski model, kot ga včasih poimenujejo, razlikuje med petimi osebnostnimi dejavniki, ki skupaj opisujejo osebnost posameznika:

- ekstravertiranost – se nanaša na odprtost in zgovornost posameznika ter se povezuje z vedenji, kot so družabnost, aktivnost in odločnost.

- Odprtost za spoznanja – se nanaša na ustvarjalnost in radovednost posameznika. Zelo odprte posameznike lahko opišemo kot kultivirane, izvirne, širokopotezne, inteligentne in s čutom za umetnost.
- Sprejemljivost – sposobnost sodelovanja z drugimi ter prijaznost. Kaže se v vedenjih, kot so ustrežljivost, fleksibilnost, zaupljivost, usmiljenost in tolerantnost.
- Vestnost – se nanaša na sposobnost samouravnavanja in organiziranosti. Kaže se v vedenjih, kot so previdnost, natančnost, odgovornost, organiziranost, načrtovanje, delavnost, usmerjenost k dosežkom ter vztrajnost.
- Čustvena stabilnost – se nanaša na umirjenost in uravnoteženost posameznika. Nasprotje je nevroticizem – ta se povezuje z vedenji, kot so anksioznost, depresivnost, jeza, čustvenost, zaskrbljenost in negotovost (McCrae in Costa v Peeters in drugi 2006, 190).

Izsledki raziskave, ki so jo opravili Judge, Heller in Mount (2002, 534), kažejo na to, da lastnosti čustvena stabilnost, ekstravertiranost in vestnost kažejo zmerno korelacijo z zadovoljstvom pri delu. Ti rezultati potrjujejo trditev Tokarja, Fischerja in Subicha (v Judge in drugi 2002, 534), da je »večje zadovoljstvo pri delu povezano z nizkim nevroticizmom in njegovimi različicami ter z višjo ekstravertiranostjo in povezanimi lastnostmi«.

Kljub temu, da se sprejemanje pet faktorkega modela med psihologi osebnosti vseskozi povečuje, pa se njegova uporabnost v industrijsko-organizacijski psihologiji šele poraja (Judge in drugi 1997a, 746).

3.2.2.2 Model pozitivna – negativna afektivnost

Termina pozitivni afekt (PA) in negativni afekt (NA) kažeta na to, da sta si ta termina nasprotna oz. imata močno negativno korelacijo, vendar pa se v resnici močno razlikujeta in sta medsebojno neodvisna (Watson in drugi 1988, 1063).

Pozitivno čustvo oz. pozitivni afekt (PA) odraža navdušenje, aktivnost in pripravljenost osebe. Visok PA je stanje energičnosti, osredotočenja in zavzetosti. Nizek PA pa se odraža v žalosti in lenobnosti.

Negativni afekt (NA) je splošna dimenzija stiske in nezavzetosti, ki podvzema več razpoloženjskih stanj, kot so jeza, zaničevanje, gnus, krivda, strah in nervoza. Nizek NA pa pomeni stanje mirnosti in spokojnosti (Watson in drugi 1988, 1063).

Connolly in Viswesvaran (2000) v metaanalizi odnosa med afektivnostjo in zadovoljstvom pri delu ugotavljata, da sta obe značilnosti, tako PA kot NA, povezani z zadovoljstvom pri delu, in sicer PA z nekoliko močnejšo korelacijo³.

Judge in drugi (2002, 530) opozorijo na tri omejitve tega pristopa. Prvič, čeprav je PA korelacijsko močnejše povezana z zadovoljstvom pri delu, se večina raziskav osredotoča predvsem na NA in v nekaterih primerih izključuje PA. Drugič, v literaturi so mnenja o neodvisnosti lastnosti PA in NA deljena in to ostaja predmet razprav⁴. Tretjič, PA-NA taksonomija vsebuje samo dve lastnosti. Možno je, da obstajajo še druge lastnosti, ki so tako teoretično kot empirično pomembne za zadovoljstvo pri delu.

3.2.2.3 Model jedrnega vrednotenja

Judge in drugi (1997b) so predstavili koncept jedrnih vrednotenj, ki temelji na domnevi, da na posameznikovo vrednotenje zunanjega sveta ne vplivajo samo lastnosti predmetov, temveč tudi njihove predpostavke o sebi, drugih ljudeh in svetu.

Jedro samovrednotenja predstavlja širok koncept temeljnih vrednotenj o sebi in svojem delovanju (Judge in Hurst 2007,159), ki ga sestavljajo samospoštovanje, samoučinkovitost, (nizek) nevroticizem in nadzor⁵ (Judge in drugi 1997b; Judge in Hurst 2007,159; Judge 2009, 58). Samospoštovanje je odobravanje samega sebe in stopnja posameznikovega prepričanja, da je sposoben, pomemben, uspešen in vreden spoštovanja (Coopersmith v Bono in Judge 2003, 6). Samoučinkovitost je posameznikova ocena svojih zmožnosti delovanja. Lastnost nadzor je

³ Korelacija PA in NA z zadovoljstvom pri delu v raziskavi Connollyja in Viswesvarana (2000): PA $-.49$ ($k = 15$) in NA $-.33$ ($k = 27$).

⁴ Npr. Watson in drugi (1988) trdijo, da se PA in NA razlikujeta in sta medsebojno neodvisna, Russell in Carroll (1999a) temu nasprotujeta s trditvami, da sta si termina nasprotna oz. imata močno negativno korelacijo, na kar Watson in Tellegen (1999) podata kritiko Russellovega in Carrollovega dela v obliki znanstvenega članka, v katerem opozorita na napake v njunem delu. Russell in Carroll (1999b) na kritiko odgovorita z novim znanstvenim člankom, v katerem to kritiko izpodbijata itd.

⁵ V prvotnem delu so Judge in drugi (1997b) predstavili koncept jedrnih samovrednotenj s tremi lastnostmi: samospoštovanjem, samoučinkovitostjo in (nizkim) nevroticizmom. Omenili so, da bi bilo mogoče k tem lastnostim šteti tudi nadzor, afektivno dispozicijo in optimizem. V kasnejši literaturi (Judge in Hurst 2007; Judge 2009) pa avtorji koncept jedrnih samovrednotenj predstavljajo s štirimi zgoraj navedenimi lastnostmi: samospoštovanje, samoučinkovitost, nizek nevroticizem in nadzor.

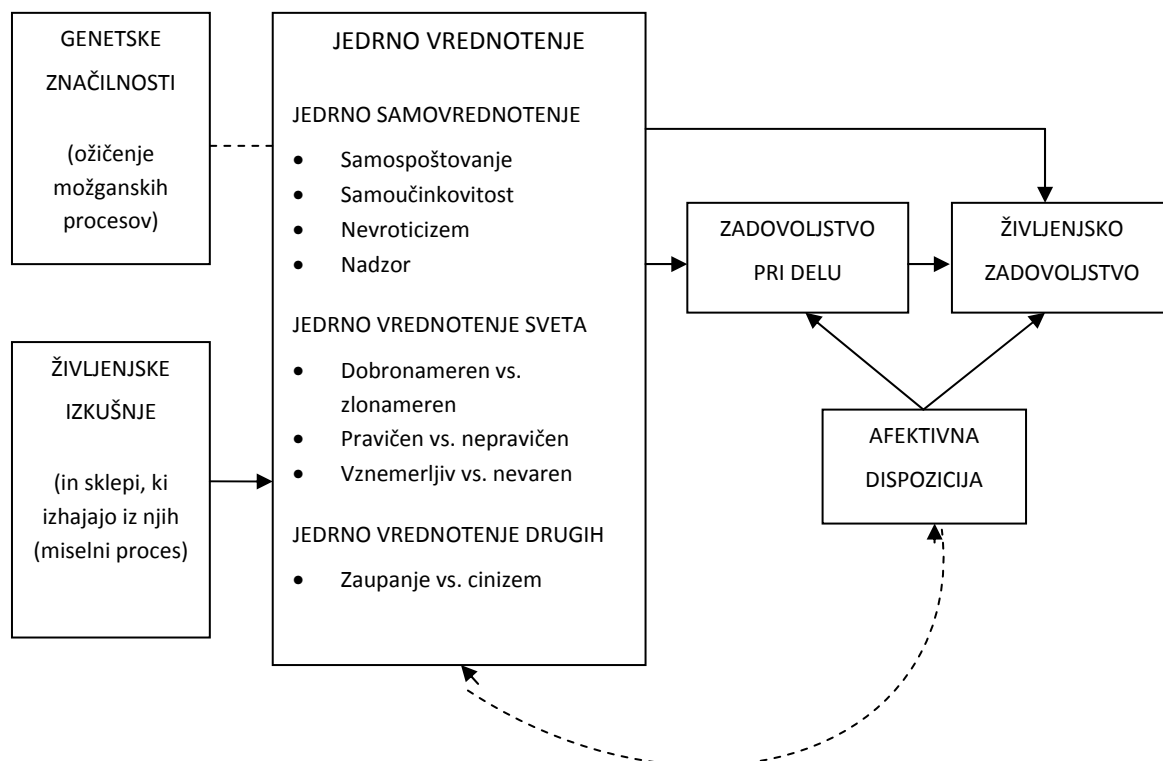
posameznikovo prepričanje v svoje zmožnosti obvladovanja okolja (Bono in Judge 2003, 6). Nevroticizem pa je nagnjenost k negativnemu pogledu in osredotočenost na negativne vidike jaza (Watson v Judge in drugi 2005, 258).

Posamezniki s pozitivnim samovrednotenjem se vidijo kot sposobne in vredne (Judge in Hurst 2007,159), pri delu in karieri so bolj uspešni ter zadovoljni s svojim delom in življenjem na splošno. Dobro se spopadajo z zaostanki in bolje izkoristijo prednosti in priložnosti (Judge 2009, 58). Posamezniki z negativnim samovrednotenjem pa se vidijo kot manjvredne in žrtve svojega okolja ter poudarjajo svoje napake in pomanjkljivosti (Judge in Hurst 2007,159).

Zunanje jedrno vrednotenje je podobno kot jedrno samovrednotenje v smislu, da gre za temeljno in celotno vrednotenje, razlika pa je, da je jedrno samovrednotenje samoocena, zunanje jedrno vrednotenje pa ocena, ki jo posameznik ustvari o zunanjem svetu (Judge in drugi 1998, 19).

Celoten model virov, sestave in izidov jedrnih vrednotenj je predstavljen v Sliki 3.2.

Slika 3.2: Celoten model virov, sestave in izidov jedrnih vrednotenj



Vir: Judge in drugi (1997b, 175).

Najpomembnejša ugotovitev študije, ki so jo opravili Judge in drugi (1998, 30), je, da imajo jedrna samovrednotenja dosleden vpliv na zadovoljstvo pri delu, neodvisno od lastnosti dela samega. V kakšni luči se vidijo ljudje vpliva na njihovo doživljanje dela in celo življenja.

3.3 Interaktivne teorije

3.3.1 Integrativni model Cornellske univerze

Cornellov model⁶ predvideva, da možnosti zaposlitve neposredno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Zaposlitev v organizaciji za posameznika predstavlja določene stroške, kot so prispevanje časa, spretnosti, znanja in truda. V zameno pa mu organizacija vrne določene spodbude ali izide, kot so plača, dodatne ugodnosti, status in varnost (Hulin in drugi 1985, 242).

Po tem modelu je zadovoljstvo pri delu odvisno od ravnovesja med stroški (kar posameznik vloži v delovno vlogo) in izidi vloge (kar posameznik prejme). Več kot izidov posameznik v primerjavi z vloženimi inputi prejme, večje bo zadovoljstvo delovne vloge⁷ (Judge in Klinger 2008, 402).

Pomembni so tudi oportunitetni stroški, ki jih za posameznika predstavljajo alternativna delovna mesta ali aktivnosti, ki se jim mora odpovedati, da bi ohranil delovno mesto oz. položaj v organizaciji. V času, ko je na voljo večje število alternativnih zaposlitev, se število alternativnih aktivnosti, ki se jim posameznik mora odpovedati, da bi ohranil mesto v organizaciji, poveča. Večje in bolj zaželeno kot so alternativne možnosti, manjše je zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo in obratno (Hulin in drugi 1985, 242). V obdobjih presežka delovne sile, kot v primerih visoke nezaposlenosti, posamezniki svoje inpute ocenijo kot manj vredne zaradi velike tekmovalnosti za omejeno število delovnih mest, zaradi česar se znižajo oportunitetni stroški. Tako se, ko nezaposlenost raste, zadovoljstvo posledično veča. Po tem modelu na to, kako posamezniki zaznavajo trenutne prejete izide, vplivajo tudi njihovi referenčni okviri, ki jih predstavljajo izkušnje s prejetimi izidi v preteklosti (Judge in Klinger 2008, 402).

⁶ Cornellov model so razvili Smith, Kendall in Hulin (1969).

⁷ Ob predpostavki nespremenjenih pogojev – Ceteris Paribus.

3.3.2 Lockejeva vrednostna teorija zadovoljstva pri delu

Locke (v Judge in Klinger 2008, 400) trdi, da so posameznikove vrednote tiste, ki določajo, kaj mu nudi zadovoljstvo pri delu in da nezadovoljstvo povzročajo le tiste neizpolnjene vrednote, ki so posamezniku pomembne. Tako ta teorija temelji na domnevi, da neskladja med želenim in prejetim povzročajo nezadovoljstvo le, če gre za delovni vidik, ki je posamezniku pomemben.

Svoj model je izrazil skozi formulo: $S = (Vc - P) \times Vi$ ali

$$\text{zadovoljstvo} = (\text{kar želimo} - \text{kar imamo}) \times \text{pomembnost}^8$$

Kratice S označuje zadovoljstvo, Vc želeno vrednost, P zaznano vrednost, ki izhaja iz dela ter Vi pomembnost vrednosti za posameznika.

Ker posamezniki v svojem ocenjevanju zadovoljstva upoštevajo različne vidike, se kognitiven izračun ponovi za vsak vidik zadovoljstva pri delu. Celotno zadovoljstvo pri delu pa je ocenjeno z združevanjem skozi vse vsebine dela, tehtano po pomembnosti za posameznika.

Model zaznane vrednosti zadovoljstvo pri delu izraža skozi vrednote posameznika in izidov dela. Prednost tega modela je, da poudarja vlogo razlik med posamezniki v vrednotah in izidih dela (Judge in Klinger 2008, 400).

3.3.3 Thibautov in Kellyjev primerjalni model zadovoljstva

Thibaut in Kelley (v Judge in drugi 2009, 20) sta razvila primerjalni model, ki prikazuje zadovoljstva, ki jih posameznik dobi iz diadnega odnosa ali članstva v skupini. Jedro tega modela je primerjava izidov iz goriščne (fokalne) vloge z izidi, ki jih je posameznik doživel v preteklih diadnih vlogah.

Porazdelitev izidov vlog vzpostavi primerjalno raven, CL (angl. Comparison level). Vloge, ki zagotavljajo manjše izide, kot pri primerjalni ravni, povzročajo nezadovoljstvo in vloge, ki zagotavljajo večje izide, povzročajo zadovoljstvo. Pri uporabi tega modela za razumevanje zadovoljstva pri delu, ta predvideva, da so skupinske ali diadne vloge podobne in vpliv druge vloge izhaja iz preteklih doživetih izidov. Druga primerjalna raven se nanaša na alternativne možnosti, ki jo označujejo

⁸ angl. Satisfaction = (Want – have) x importance.

s CL_{ALT} (angl. Comparison level for alternatives). Ta raven se nanaša na izide, ki jih posameznik lahko prejme iz najboljše alternativne vloge, ki mu je na voljo. Ti izidi alternativni vlog so konceptualno povezani z oportunitetnimi stroški ohranitve trenutne zaposlitve. Razlika med izidi trenutne vloge in primerjalne ravni alternativnih možnosti določa verjetnost, da bo posameznik zamenjal vloge. V Tabeli 3.1 so prikazani odnosi med izidi trenutne vloge (CL), primerjavo z alternativnimi možnostmi (CL_{ALT}), zadovoljstvo in verjetno vedenje. Na zadovoljstvo vpliva primerjalna raven (CL), na vedenje pa primerjava alternativnih možnosti (CL_{ALT}).

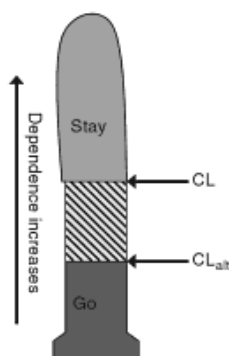
Tabela 3.1: Odnosi med primerjalno ravno (CL), primerjalno ravno za alternativne možnosti (CL_{ALT}), zadovoljstvom in vedenjem

	CL	CL_{ALT}	zadovoljstvo	vedenje
Trenutni izidi vloge				
Situacija A	>	>	zadovoljstvo	ostane
Situacija B	>	<	zadovoljstvo	odide
Situacija C	<	>	nezadovoljstvo	ostane
Situacija D	<	<	nezadovoljstvo	odide

Vir : Judge in drugi (2009, 83).

Obe primerjalni ravni, tako CL kot CL_{ALT} , sta dinamične narave, vendar pa model predvideva, da bo, če izidi padejo pod CL_{ALT} , posameznik zapustil ta odnos (glej Sliko 3.3). Če so izidi pod CL in nad CL_{ALT} , obstaja možnost, da bo posameznik zapustil odnos, vendar je enako verjetno, da bo ostal. Največja verjetnost, da bo posameznik ostal v odnosu je, ko so izidi nad CL (Rumble 2011, 195).

Slika 3.3: Termometer primerjalnih ravni



Vir: Rumble (2011, 195).

4 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Na zadovoljstvo pri delu vpliva vrsta dejavnikov. Če pogledamo teorije zadovoljstva pri delu, se dejavniki raztezajo vse od osebnih značilnosti posameznika do značilnosti dela in delovnega okolja. Lawler (1994, 83) pravi, da na vprašanje koliko različnih dejavnikov obstaja, ni mogoče pravilno odgovoriti, tako kot ne moremo odgovoriti na vprašanje, koliko različnih potreb obstaja.

S tem problemom se raziskovalci lahko spopadejo tako, da se osredotočijo na najpogosteje uporabljene dejavnike ali pa jih razvrstijo v skupine.

Spector (1997, 3) je zbral dejavnike, ki se najpogosteje pojavljajo v najbolj priljubljenih instrumentih zadovoljstva pri delu: cenitev dela, delovni pogoji, komuniciranje, možnosti napredovanja, nadzor, narava dela, organizacija, osebna rast, plačilo, politika in pristopi organizacije, priznanje (za delo), sodelavci, ugodnosti ter varnost.

Svetlik (2009, 341) pa pravi, da bi lahko z nekoliko posploševanja dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin (glej Tabelo 4.1).

Tabela 4.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

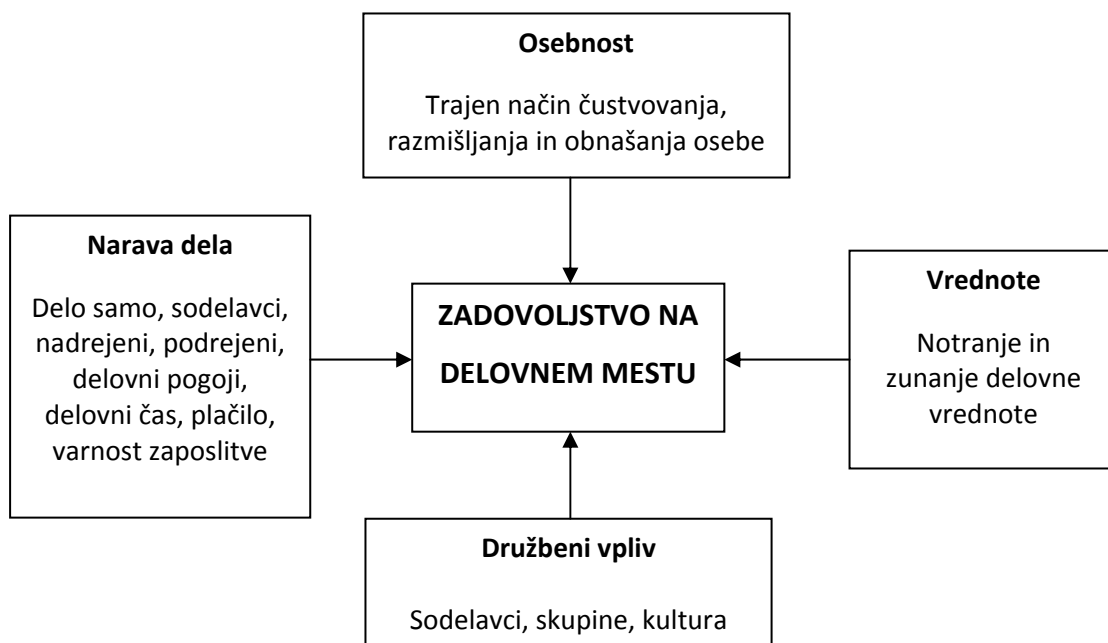
Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
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 telesna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: Svetlik (2009, 341).

Tudi Možina (2002, 63) pravi, da »o zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno«.

Na tem mestu je pomembno omeniti tudi razčlenitev dejavnikov zadovoljstva, ki sta jo oblikovala George in Jones (1996, 70–78), ki najpogostejšim dejavnikom zadovoljstva dodata še osebne dejavnike. Tako jih razvrščata v štiri skupine: osebnost, vrednote, narava dela in družbeni vpliv (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: George in Jones (1996, 78).

5 METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Z merjenjem zadovoljstva lahko organizacija ugotovi, kje so njene prednosti in slabosti, pridobi temelje za upravljanje zadovoljstva ter preko periodičnih merjenj spremlja napredek na tem področju. Vodstvu omogoča pomembne povratne informacije o področjih v organizaciji, na katerih so potrebne spremembe in večja prizadevanja. Merjenje stopnje zadovoljstva naj bi izvajali vsaj enkrat letno, prav tako pa je priporočljiva izvedba merjenja tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb⁹ v organizaciji (Mihalič 2008, 90).

Zadovoljstvo pri delu lahko obravnavamo kot celotno mišljenje o delu ali kot povezan sklop mišljenj o različnih aspektih ali dejavnikih dela. Celotni pristop se uporablja pri preučevanju splošnega zadovoljstva pri delu, pristop preučevanja dejavnikov zadovoljstva pa pri preučevanju posameznih dejavnikov dela. Za celotno sliko zadovoljstva zaposlenih se lahko uporabita oba pristopa hkrati (Spector 1997, 2–3). Raziskovalci so razvili veliko različnih metod za preučevanje zadovoljstva pri delu. Zaradi njegove kompleksnosti ne preseneča dejstvo, da ne obstaja vsesplošni konsenz o tem, katera metoda bi bila najprimernejša. Vendar med metodami prevladuje uporaba vprašalnikov (Rafferty in Griffin 2009, 204).

Vprašalnike zadovoljstva pri delu lahko razvrstimo v tri skupine: vprašalnike, ki merijo splošno zadovoljstvo zaposlenih; vprašalnike, ki merijo zadovoljstvo z dejavniki; in vprašalnike, ki merijo oboje.

5.1 Vprašalniki splošnega zadovoljstva pri delu

Vprašalniki splošnega zadovoljstva pri delu nam pokažejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, omogočajo enostavno in hitro analizo, vendar pa ne omogočajo informacij o organizacijskih področjih, ki potrebujejo izboljšavo.







5.1.1 Lestvica obrazov

Kunin (v Rafferty in Griffin 2009, 204) je trdil, da raziskave stališč prevajajo »posameznikova občutja v besede nekoga drugega« kar rezultira v popačenju

⁹ Kot so na primer reorganizacije, prestrukturiranja, večja odpuščanja zaposlenih ipd.

pomena. Razvil je lestvico obrazov, ki si sledijo od srečnega do nesrečnega. Anketiranci obkrožijo obraz, ki najbolje odraža, kako se počutijo (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Ilustracija lestvice obrazov

Označite obraz, ki odraža, kako se počutite o svojem delu na splošno, vključujoč dela, plačo, nadzor, možnosti napredovanja in ljudi, s katerimi delate.					
					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Kunin v McCormick in Illgen (1985, 318).

5.1.2 Vprašalnik splošnega zadovoljstva pri delu

Vprašalnik meri splošno zadovoljstvo pri delu in vsebuje 18 postavk. Možni odgovori na vsako postavko so »da«, »ne« ali »nisem prepričan/a«. Celotno število točk se dobi s seštevkom vseh postavk (Spector 1997, 18). Vprašalnik je avtorsko zaščiten in njegova uporaba je plačljiva (Bowling Green State University).

5.1.3 Michiganski model

Michiganski model vsebuje lestvico s tremi postavkami, ki ocenjuje splošno zadovoljstvo pri delu (Rafferty in Griffin 2009, 204). Lestvica je preprosta in kratka, zato je še posebej primerna za uporabo v vprašalnikih, ki vsebujejo veliko lestvic. Anketirana oseba izbere odgovor na 7-stopenjski lestvici, ki se razteza od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam« (Spector 1997, 19).

V vprašalniku so naslednje tri postavke:

1. na splošno sem zadovoljen/a s svojim delom.
2. Na splošno ne maram svojega dela.
3. Na splošno rad/a delam tukaj.

5.1.4 Brayfieldov in Rothejev indeks zadovoljstva pri delu

Indeks zadovoljstva pri delu je petstopenjska lestvica, sestavljena iz 18 postavk ter meri splošno zadovoljstvo pri delu. Lestvica se razteza od »popolnoma se strinjam« do »popolnoma se ne strinjam«. Celotno število točk je možno od 18 do 90, z neodločeno oz. nevtralno točko pri 54.

Tabela 5.2: Primer vprašanja po Brayfieldovem in Rothejevemu indeksu zadovoljstva pri delu

Pod vsako trditvijo označite tisto izjavo na lestvici, ki najbolje izraža vaše mnenje.
Moje delo je precej nezanimivo.
Popolnoma se strinjam Se strinjam Sem neodločen/a Se ne strinjam Popolnoma se ne strinjam

Vir: Brayfield in Rothe (1951, 309).

5.1.5 Vprašalnik splošnega zadovoljstva pri delu s tremi postavkami

Judge in drugi (1994, 771) so uporabili vprašalnik s tremi postavkami, ki meri splošno zadovoljstvo pri delu. Pri prvi postavki je na voljo odgovor »da« ali »ne«, pri drugi mora anketiranec obkrožiti stopnjo zadovoljstva ali nezadovoljstva na 5-stopenjski lestvici, od zelo nezadovoljnega do zelo zadovoljnega, ter pri tretji postavki oceniti, koliko časa (v odstotkih) se počuti zadovoljnega, nezadovoljnega ali nevtralnega v zvezi s svojim delom (Judge in drugi 2001, 33).

Tabela 5.3: Primer vprašanja po Judgeovem, Boudreauvem in Bretzovem vprašalniku splošnega zadovoljstva

Če upoštevate vse stvari, ali ste zadovoljni s svojim trenutnim delom? (obkrožite eno)
DA NE

Vir: Judge in drugi (2001, 33).

5.2 Vprašalniki zadovoljstva z dejavniki

Vprašalniki zadovoljstva z dejavniki omogočajo povratne informacije o zadovoljstvu po posameznih področjih.

5.2.1 Metoda opisnih indeksov dela

Metoda opisnih indeksov dela¹⁰ je verjetno najbolj poznan vprašalnik zadovoljstva pri delu (Arnold in Feldman 1986, 99) in tudi ena izmed najbolj natančno razvitih in veljavnih metod (Spector 1997, 12).

Izvirna lestvica je vsebuje 72 postavk, ki merijo 5 dejavnikov zadovoljstva pri delu: zadovoljstvo z delom samim, plačilo, možnosti napredovanja, nadrejene in sodelavce (Rafferty in Griffin 2009, 204). Možni odgovori so »da«, »ne« ali »nisem prepričan/a« (Spector 1997, 14). Vprašalnik je avtorsko zaščiten in njegova uporaba plačljiva (Bowling Green State University).

5.2.2 Vprašalnik zadovoljstva Minnesota

Vprašalnik vsebuje 100 postavk, ki ocenjujejo 20 dejavnikov zadovoljstva pri delu, kot so na primer zadovoljstvo z uporabo posameznikovih sposobnosti pri delu, dosežki, napredkom, moralne vrednote itn.

Oblikovali pa so tudi t. i. kratko različico vprašalnika. Med 100 postavkami so izbrali 20, ki ocenjujejo splošno zadovoljstvo pri delu. Od teh jih 12 ocenjuje intrinistično (notranje) zadovoljstvo in 8 ekstrinistično (zunanje) zadovoljstvo (Rafferty in Griffin 2009, 204). Vprašalnik je avtorsko zaščiten in njegova uporaba je plačljiva (University of Minnesota).

5.2.3 Porterjev vprašalnik zadovoljstva

Porterjev vprašalnik zadovoljstva se večinoma uporablja samo za zaposlene v menedžmentu, saj se vprašanja nanašajo predvsem na probleme in izzive vodenja. Vsaka postavka ima dve vprašanji, eno za dejansko stanje in eno za kakršno bi moralo biti. Z ugotovitvijo razlik med dejanskim in želenim stanjem se izračuna zadovoljstvo zaposlenih. Večje kot so razlike, večje je nezadovoljstvo zaposlenega z določenim dejavnikom zadovoljstva (Arnold in Feldman 1986, 101).

¹⁰ Metoda opisnih indeksov dela je bila razvita v sklopu raziskav Cornell univerze pod vodstvom dr. Patricie Smith.

Tabela 5.4: Primer vprašanja po Porterjevem vprašalniku zadovoljstva

Obkrožite tisto število na lestvici, ki najbolj odraža količino merjene značilnosti. Nizke številke predstavljajo majhne oz. minimalne vrednosti, visoke številke pa visoke ali maksimalne vrednosti.							
1. Priložnosti za osebno rast in razvoj na mojem menedžerskem položaju.							
a. Kakšne so sedaj?							
(minimalne)	1	2	3	4	5	6	7 (maksimalne)
b. Kakšne naj bi bile?							
(minimalne)	1	2	3	4	5	6	7 (maksimalne)

Vir: Arnold in Feldman (1986, 102).

5.2.4 Vprašalnik SiOK

Vprašalnik SiOK (Slovenska organizacijska klima) vključuje merjenje zadovoljstva zaposlenih kot del ugotavljanja organizacijske klime. Meri 11 dejavnikov zadovoljstva, in sicer zadovoljstvo s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostmi napredovanja in s plačo.

Organizacije lahko standardni metodologiji oziroma vprašalniku dodajo tudi svoja vprašanja, ki se dotikajo določenih specifičnih dejavnikov v organizaciji (Biro Praxis SiOK).

Tabela 5.5: Primer vprašanja o zadovoljstvu pri delu iz vprašalnika SiOK

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.							
1	2	3	4	5			
Zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen			
ZADOVOLJSTVO...			Stopnja zadovoljstva				
...z delom			1	2	3	4	5

Vir: Gradišar (2009, 60).

5.3 Vprašalniki celotne slike zadovoljstva pri delu

Vprašalniki, ki merijo tako splošno zadovoljstvo zaposlenih, kot zadovoljstvo z dejavniki nam prikazujejo celotno sliko zadovoljstva zaposlenih.

5.3.1 Spectorjev vprašalnik zadovoljstva zaposlenih

Vprašalnik zadovoljstva zaposlenih ocenjuje tako posamezne dejavnike zadovoljstva pri delu kot splošno zadovoljstvo pri delu. Vsebuje 36 postavk, ki merijo 9 dejavnikov zadovoljstva pri delu. Med dejavnike zadovoljstva pri delu Spector uvršča plačilo, napredovanje, nadrejene, ugodnosti, nagrade, delovne pogoje, sodelavce, naravo dela in komuniciranje.

Anketiranci obkrožijo eno izmed šestih števil, ki najbolje odraža njihovo strinjanje oz. nestrinjanje z določeno postavko. Vprašalnik vsebuje tako pozitivne kot negativne postavke, zato moramo točkovanje pri negativnih trditvah obrniti. Rezultate lahko izračunamo za vsak dejavnik zadovoljstva pri delu posebej, prav tako pa celotno zadovoljstvo, ki je seštevek vseh devetih dejavnikov (Spector 1997, 8).

Tabela 5.6: Primer vprašanja iz Spectorjeve ankete zadovoljstva zaposlenih

Prosimo, obkrožite številko, ki najbolje odraža vaše mnenje.	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Rahlo se ne strinjam	Rahlo se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/a sem z mojimi možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5	6

Vir: Spector (1997, 75).

5.3.2 Diagnostična anketa

Diagnostično anketo sta razvila Hackman in Oldham (1974) kot instrument, oblikovan za merjenje treh vrst spremenljivk:

1. objektivne značilnosti dela, predvsem v kolikšni meri je delo oblikovano tako, da spodbuja notranjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu.
2. Osebnostne čustvene odzive posameznikov na njihovo delo in delovno okolje.
3. Pripravljenost posameznikov, da se pozitivno odzovejo na obogatitev dela.

Diagnostična anketa meri torej vpliv značilnosti dela na ljudi. Pokriva več dejavnikov zadovoljstva pri delu, kot so osebna rast, plačilo, varnost, socialni vidik, nadzor ter celotno zadovoljstvo. Zadovoljstvo meri na 7-stopenjski lestvici, ki se razteza od popolnoma nezadovoljen do popolnoma zadovoljen (Spector 1997, 17).

Tabela 5.7: Primer vprašanja iz Diagnostične ankete

Koliko avtonomije imate pri svojem delu? Z drugimi besedami, koliko svobode pri sprejemanju odločitev o načinih opravljanja dela imate?						
1	2	3	4	5	6	7
Zelo malo, pri delu nimam skoraj nič besede o tem, kako in kdaj se bo delo opravilo		Zmerna avtonomija, veliko stvari je standardiziranih in ni pod mojim nadzorom, vendar lahko sprejemam določene odločitve o delu				Zelo veliko, pri delu imam skoraj popolno odgovornost o tem, kako in kdaj se bo delo opravilo

Vir: Hackman in Odham (1974, 48).

Izbira vrste vprašalnika je odvisna od razlogov za analizo zadovoljstva zaposlenih. Analizi stopnje zadovoljstva ustrezajo vprašalniki splošnega zadovoljstva zaposlenih. Ugotavljanju področij, kjer so potrebne spremembe ali ugotavljanju zadovoljstva na področjih, kjer so bile spremembe uvedene, ustrezajo vprašalniki dejavnikov zadovoljstva. Po mojem mnenju je za organizacijo najbolj smotrna sistematična uporaba vprašalnikov, ki merijo tako splošno zadovoljstvo, kot zadovoljstvo z dejavniki, saj združuje prednosti obeh vrst vprašalnikov.

6 EMPIRIČNA ANALIZA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA PRI DELU

6.1 Splošno o Evropskem centru fundacij

Evropski center fundacij (angl. European Foundation Centre) je mednarodno združenje fundacij in korporacijskih financerjev, ki se zavzema za ustvarjanje ugodnega pravnega in fiskalnega okolja za fundacije, dokumentiranje področja fundacij, krepitev infrastrukture sektorja in spodbujanje sodelovanja tako med fundacijami kot med ostalimi akterji.

Ustanovljen je bil leta 1989 in je neodvisno mednarodno nepridobitno združenje s sedežem v Bruslju v Belgiji. Uradni delovni jezik organizacije je angleščina¹¹.

Center ima trenutno 236 organizacij članic iz 40 različnih držav iz celega sveta. Večina članic izvira iz Evrope, vendar pa jih nekaj izvira tudi iz drugod (European Foundation Centre).

6.1.1 Vizija in misija Evropskega centra fundacij

Vizija Evropskega centra fundacij je prožna infrastruktura, ki bo omogočala evropski filantropiji s svojim edinstvenim vključevanjem inovacij, dinamičnosti in sodelovanja, izboljšanje javnega dobrega v Evropi in širše.

Misija organizacije je okrepiti element neodvisnega financiranja evropske filantropije skozi sodelovanje z vrsto partnerjev (European Foundation Centre).

6.1.2 Vodstvo in organizacijska struktura EFC

Svet vodstva vodi program in strateško delo EFC. Sestavljen je iz 30 organizacij, ki jih izvolijo članice EFC.

Upravni odbor se osredotoča na dnevno delovanje EFC in je sestavljen iz posameznikov, ki predstavljajo članice sveta vodstva, skupaj s predsednikom, namestnikom predsednika in blagajnikom (European Foundation Centre).

¹¹ Britanska angleščina.

Svet vodstva in upravni odbor tako nadzorujeta in usmerjata delo vodstva in zaposlenih. Organizacijska struktura EFC je prikazana v Sliki 7.2.

Slika 6.1: Organizacijska struktura Evropskega centra fundacij



Vir: interni dokumenti Evropskega centra fundacij.

6.2 Metodologija raziskave

V okviru metodologije raziskave opisujem vprašalnik, potek raziskave ter statistično obdelavo podatkov.

6.2.1 Vprašalnik

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu sem za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih uporabila vprašalnik zadovoljstva Paula E. Spectorja v izvorni obliki¹² v angleškem jeziku, saj je slednji delovni jezik organizacije. Spectorjev vprašalnik zadovoljstva ugotavlja tako splošno zadovoljstvo zaposlenih kot zadovoljstvo s posameznimi dejavniki¹³. Sestavljen je iz 36 trditev, ki se nanašajo na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. Vprašalnik meri zadovoljstvo na 6-

¹² Spremenila sem le izraz za birokracijo, ki se uporablja v ameriški angleščini, »red tape« v »bureaucracy«, ki se uporablja v britanski angleščini za lažje razumevanje vprašalnika.

¹³ Zadovoljstvo s plačo, napredovanjem, nadrejenimi, ugodnostmi, nagradami, delovnimi pogoji, sodelavci, naravo dela in komuniciranjem.

stopenjski Likertovi lestvici, z razponom strinjanja s trditvijo od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«. V drugem delu vprašalnika sem zaposlene vprašala po demografskih značilnostih (spol, starost in stopnja izobrazbe¹⁴).

6.2.2 Točkovanje in interpretacija rezultatov vprašalnika

Rezultati splošnega zadovoljstva pri delu lahko segajo od 36 do 216 točk, rezultati zadovoljstva s posameznim dejavnikom pa od 4 do 24 točk. Pri tem se pri rezultatih splošnega zadovoljstva za nezadovoljstvo štejejo rezultati od 36 do 108 točk, za ambivalentnost rezultati med 108 in 144 ter za zadovoljstvo od 144 do 216 točk. Pri zadovoljstvu s posameznim dejavnikom pa rezultati od 4 do 16 točk izražajo nezadovoljstvo, med 12 in 16 točk ambivalentnost in od 16 do 24 točk zadovoljstvo (glej Tabelo 7.1) (Spector 1994).

Tabela 6.1: Točkovanje in interpretacija rezultatov vprašalnika

	Rezultati	Nezadovoljstvo	Ambivalentnost	Zadovoljstvo
Splošno zadovoljstvo	36–216	36–108	med 108 in 144	144–216
Zadovoljstvo s posameznim dejavnikom	4–24	4–12	med 12 in 16	16–24

6.2.3 Potek raziskave

Ciljna skupina so bili vsi zaposleni v Evropskem centru fundacij razen vodstva¹⁵ in pripravnikov, to je 27 zaposlenih, od tega 23 žensk (85%) in 4 moški (15%). Razdelila sem 27 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 24 vprašalnikov, 3 zaposleni niso želeli odgovarjati¹⁶.

¹⁴ Zaposleni v EFC izhajajo iz različnih držav (Evrope, pa tudi ZDA in Kanade) z različnimi izobraževalnimi sistemi, zato sem demografsko značilnost stopnja izobrazbe razdelila v tri osnovne skupine: srednješolska izobrazba, univerzitetna izobrazba ter magisterij ali doktorat. Ker sem iz podatkov kadrovske službe razbrala, da nihče od zaposlenih nima nižje izobrazbe kot srednješolske, sem se odločila iz vprašalnika izpustiti skupino osnovnošolska izobrazba.

¹⁵ Izvršnega direktorja ter operativnega direktorja.

¹⁶ Podatke za statistično analizo sem obdelala s pomočjo programa SPSS 13.0 for Windows.

Anketiranje je potekalo na sedežu organizacije, kjer so zaposleni po predhodni razlagi in spremnem elektronskem sporočilu izpolnili vprašalnik brez moje prisotnosti. Vprašalnike sem razdelila v njihove poštno predale za interno pošto in jih prosila, da izpolnjene vrnejo v moj poštni predal do izteka tridnevnega roka za njihovo izpolnitev.

6.3 Struktura anketirancev in demografija

V Tabeli 7.2. prikazujem strukturo zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik zadovoljstva pri delu. Anketirala sem 24 zaposlenih, od tega 20 žensk (83%) in 4 moške (17%) iz česar lahko vidimo, da med zaposlenimi močno prevladuje ženski spol.

Tabela 6.2: Delitev anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi

	Štev. anketiranih (delež)
PO SPOLU	
Ženske	20 (83%)
Moški	4 (17%)
PO STAROSTI	
Do 30 let	11 (46%)
Od 31 do 40 let	10 (42%)
41 let ali več	3 (12%)
PO IZOBRAZBI	
Srednješolska	2 (9%)
Univerzitetna	13 (56%)
Magisterij, doktorat	8 (35%)

Iz Tabele 7.2. lahko razberemo, da je anketirani kolektiv precej mlad, saj je kar 88% zaposlenih mlajših od 41 let.

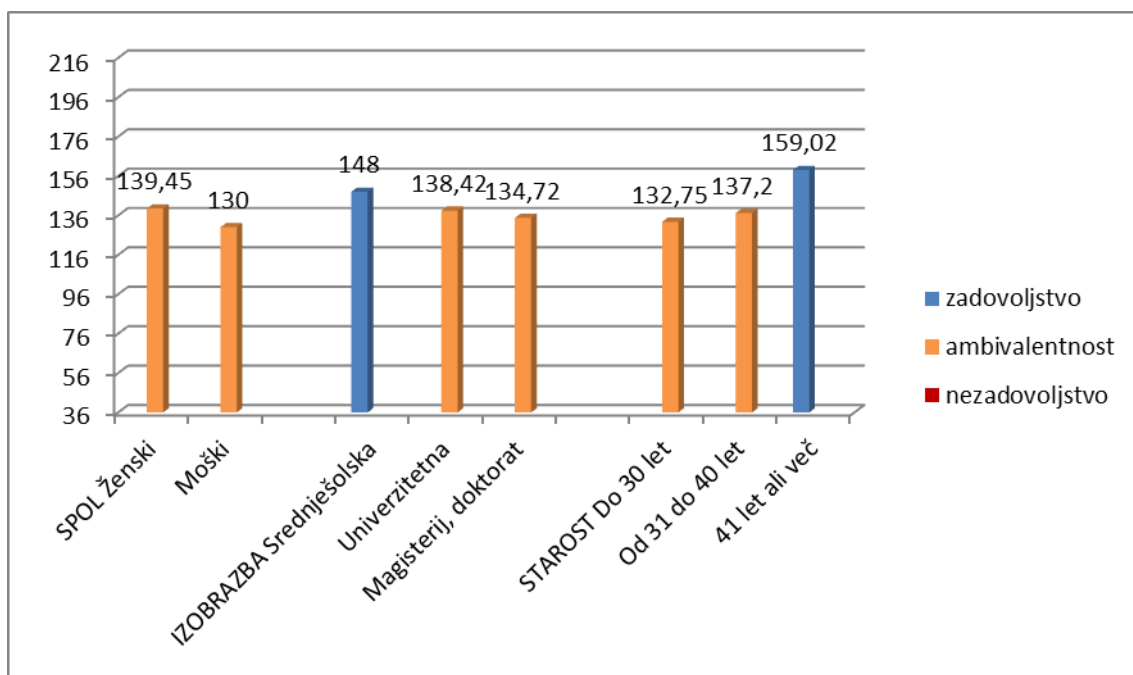
Po izobrazbeni strukturi prevladujejo zaposleni z univerzitetno izobrazbo (56%) in magisterijem ali doktoratom (35%), medtem ko imata srednješolsko izobrazbo le dva zaposlena (9%). Ena oseba ni želela odgovoriti na vprašanje o stopnji izobrazbe.

6.4 Analiza zadovoljstva zaposlenih

6.4.1 Splošno zadovoljstvo zaposlenih

Anketiranci so splošno zadovoljstvo ocenili s 137,86 točkami, kar ta rezultat uvršča v razred ambivaletnosti, ki pomeni, da zaposleni niso nezadovoljni, vendar pa tudi zadovoljni niso. Slika 7.3 prikazuje splošno zadovoljstvo zaposlenih po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.2: Splošno zadovoljstvo zaposlenih



Najbolj zadovoljni so v starostni skupini 41 let ali več (159,02 točk), poleg njih se v razred zadovoljstva uvrščajo še anketiranci s srednješolsko izobrazbo (148 točk).

Ženske (139,45 točk) so izrazile večje zadovoljstvo kot moški (130,00 točk), vendar pa se rezultati obeh skupin uvrščajo v razred ambivalentnosti. Hodson (1989, 396) navaja dve možni razlagi za izraženo večje zadovoljstvo žensk. Prva razlaga je, da ženske pri ocenjevanju svojega dela uporabljajo druge referenčne skupine kot moški. Kot drugo razlago pa navaja socializacijske razlike med pri ženskah in moških pri izražanju nezadovoljstva.

Po izobrazbeni strukturi zadovoljstvo upada, največje je pri anketirancih s srednješolsko izobrazbo (148 točk), pri anketirancih z magisterijem ali doktoratom pa le še 134,72 točk. Do ugotovitev, da povprečno zadovoljstvo z višanjem izobrazbe upada, sta prišla tudi Gardner in Oswald (2002). Kot možen vzrok za te rezultate

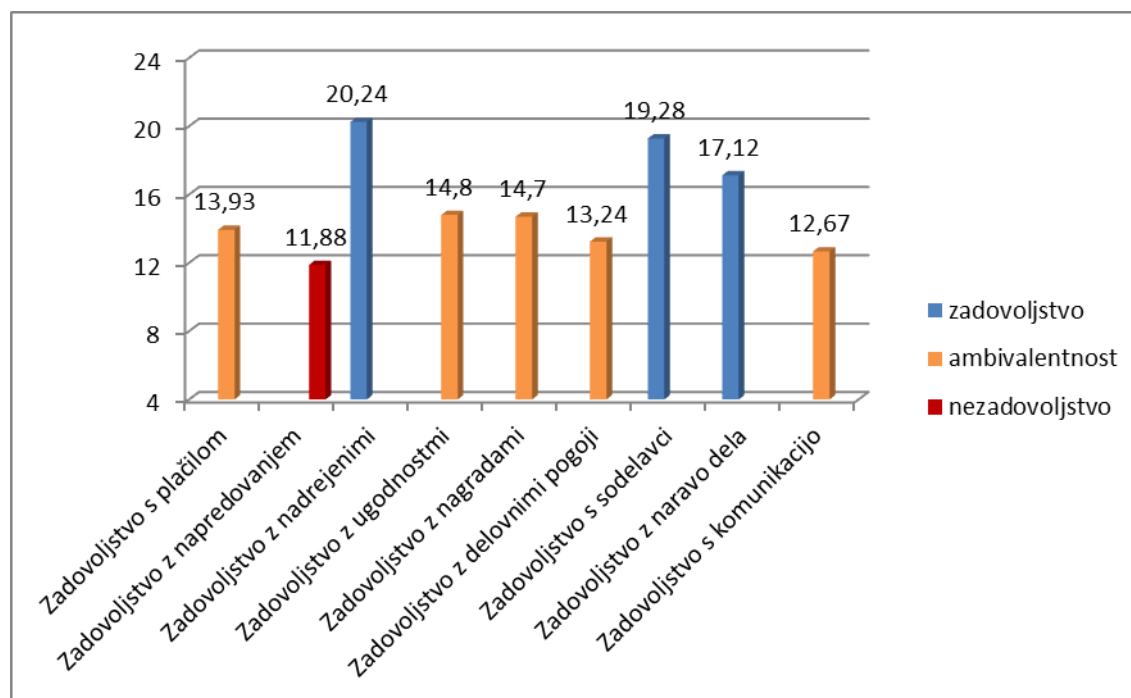
navajata, da je z večjo izobrazbo povezano tudi večje število delovnih ur, kar zmanjšuje zadovoljstvo.

Pri starostni strukturi zadovoljstvo narašča, od skupine do 30 let (132,75 točk) do 41 ali več (159,02 točk). Raziskava, ki sta jo izvedla White in Spector (1987, 264) je potrdila naraščanje zadovoljstva z leti. Kot možne vzroke za to sta navedla, da starejši zaposleni dobijo iz dela več, v smislu značilnosti dela, plače in višjega položaja.

6.4.2 Zadovoljstvo z dejavniki

Spectorjev vprašalnik zadovoljstva zaposlenih omogoča tudi ugotavljanje stopnje zadovoljstva po posameznih dejavnikih. Rezultat je seštevek povprečnih ocen zadovoljstva štirih trditev, ki posamezen dejavnik predstavljajo in lahko dosegajo točke od 4 do 24. Slika 7.4 prikazuje stopnje zadovoljstva s posameznimi dejavniki.

Slika 6.3: Zadovoljstvo z dejavniki



V razred zadovoljstva se uvrščajo le trije dejavniki: nadrejeni (20,24 točk), sodelavci (19,28 točk) in narava dela (17,12 točk). Torej lahko trdim, da vodstvo dobro opravlja svoje delo in da so odnosi med zaposlenimi v organizaciji zelo dobri. Pri naravi dela sklepam, da jim zadovoljstvo prinaša samo področje dela, ki je področje filantropije oz. človekoljubja, kar zaposlenim nudi občutek osebnega zadovoljstva.

V razred ambivalentnosti se uvršča največ dejavnikov: ugodnosti (14,8 točk), nagrade (14,7 točk), plačilo (13,93 točk), delovni pogoji (13,24 točk) in komunikacija (12,67 točk). Ti rezultati izražajo srednje vrednosti med nezadovoljstvom in zadovoljstvom, vendar pa se jim bo vodstvo organizacije moralo posvetiti, saj lahko drugače preidejo v razred nezadovoljstva, kar lahko prinese nezaželene posledice za organizacijo. Z ocenami teh dejavnikov so zaposleni izrazili, da si želijo več ugodnosti in nagrad, boljše plačilo in delovne pogoje ter izboljšanje komunikacije v organizaciji. Vodstvo organizacije lahko zaposlene motivira z nagradami, ugodnostmi in plačilom, kar posredno prispeva k uspešnosti organizacije. Dejavnik komunikacija (12,67 točk) je blizu meje z nezadovoljstvom. Organizacija lahko zadovoljstvo s tem dejavnikom poveča z ukrepi, ki bodo izboljšali informiranje zaposlenih o dogajanju v organizaciji in omogočili, da bodo informacije pogosto in pravočasno prišle do vseh zaposlenih.

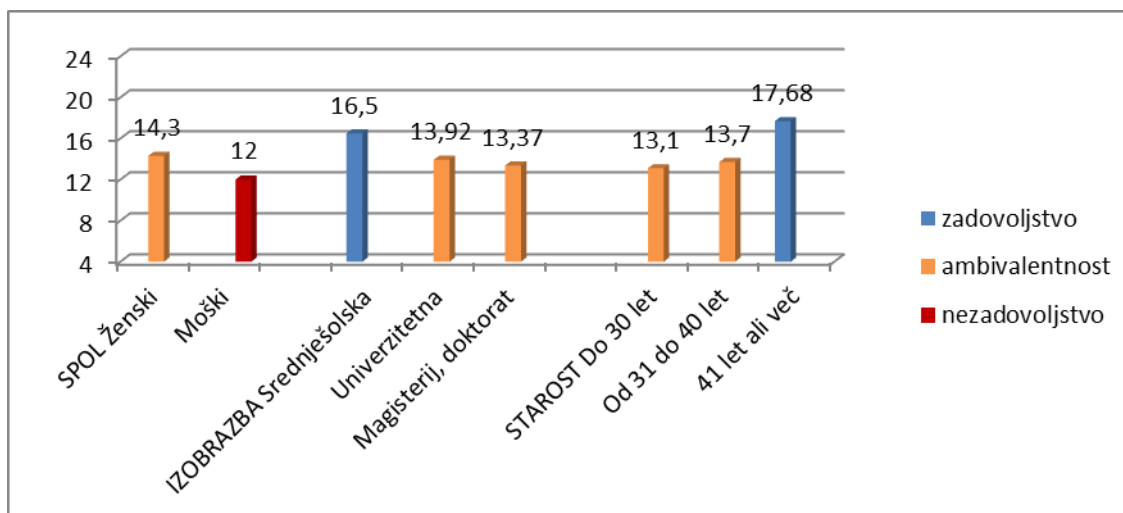
V razred nezadovoljstva pa se uvršča zadovoljstvo z napredovanjem (11,88 točk). Ta dejavnik je ocenjen najslabše, zato mora vodstvo sprejeti ukrepe, ki bodo zadovoljstvo s tem dejavnikom spravili vsaj v razred ambivalentnosti.

Nadalje sem analizirala vseh devet dejavnikov, vsakega posebej, glede na spol, starost in stopnjo izobrazbe ter po posameznih trditvah.

6.4.2.1 Zadovoljstvo s plačilom

Zaposleni so zadovoljstvo s plačilom ocenili s 13,93 točk, kar ta rezultat uvršča v razred ambivalentnosti. Zadovoljstvo zaposlenih s plačilom po spolu, izobrazbi in starosti je prikazano v Sliki 7.5.

Slika 6.4: Zadovoljstvo s plačilom



Če pogledamo zadovoljstvo po spolu, opazimo razliko med ženskami (14,3 točk), ki so izrazile ambivalentnost glede plačila za delo, in moškimi (12,0 točk), ki so izrazili nezadovoljstvo.

Ostale skupine se uvrščajo v razred ambivalentnosti, razen skupine s srednješolsko izobrazbo (16,5 točk) in skupine starosti 41 let ali več (17,68 točk), ki so izrazile zadovoljstvo.

Podobno kot pri splošnem zadovoljstvu je pri skupinah izobrazbe zadovoljstvo največje pri srednješolski (16,5 točk) in pada z višanjem stopnje izobrazbe – pri univerzitetni (13,92 točk) do magisterija ali doktorata (13,37 točk) – ter pri starostnih skupinah raste od starosti do 30 let (13,1 točk) do 41 ali več (17,68 točk).

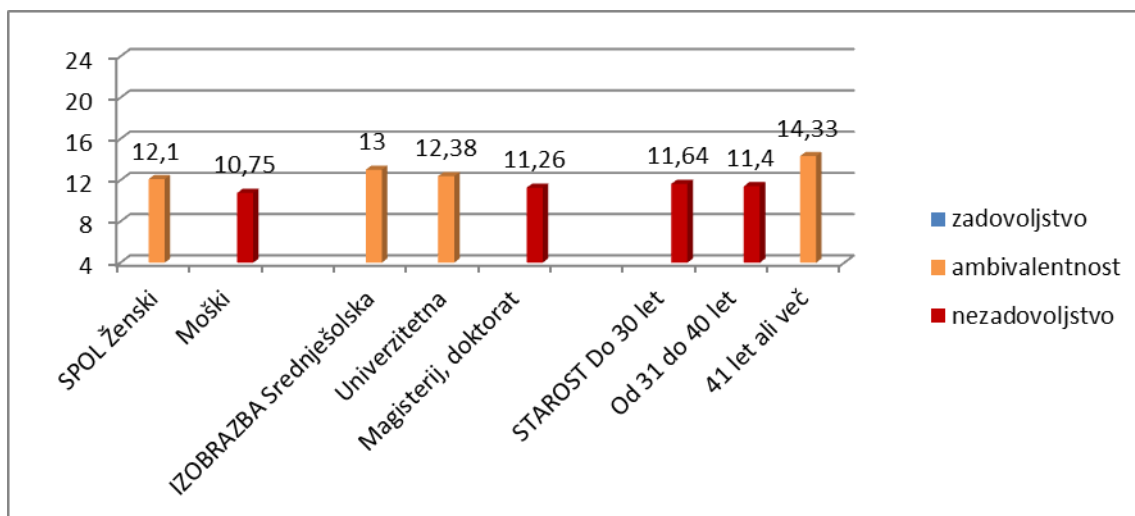
Zadovoljstvo s plačilom lahko vodstvo izboljša z novo politiko plač z večjim motivacijskim učinkom. Plača na zaposlenega deluje motivacijsko in pravilno vpliva na zadovoljstvo le, če se njegova plača poveča ob njegovi večji uspešnosti in pridobitvi ter uporabi novih znanj in zmanjša ob zmanjšani uspešnosti. Ta pristop velja tudi za uspešnost tima ali skupine in organizacije kot celote. Nadgradnja tega modela pa je plačna politika, ki ima za osnovo vpliv posameznika na ustvarjanje dodane vrednosti organizacije oziroma njegovega prispevka k uspehu organizacije (Mihalič 2008, 38).

6.4.2.2 Zadovoljstvo z napredovanjem

Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja je najbolj kritičen dejavnik, saj so ga zaposleni ocenili z 11,88 točk in je edini dejavnik, za katerega so zaposleni izrazili nezadovoljstvo.

Zadovoljstvo zaposlenih z napredovanjem po spolu, izobrazbi in starosti je prikazano v Sliki 7.6.

Slika 6.5: Zadovoljstvo z napredovanjem



Zadovoljstva ni izrazila nobena skupina, najbolj nezadovoljna pa je skupina moški (10,75 točk), izobrazbena skupina z magisterijem ali doktoratom (11,26 točk) ter starostni skupini do 30 let (11,64 točk) in od 31 do 40 let (11,4 točk).

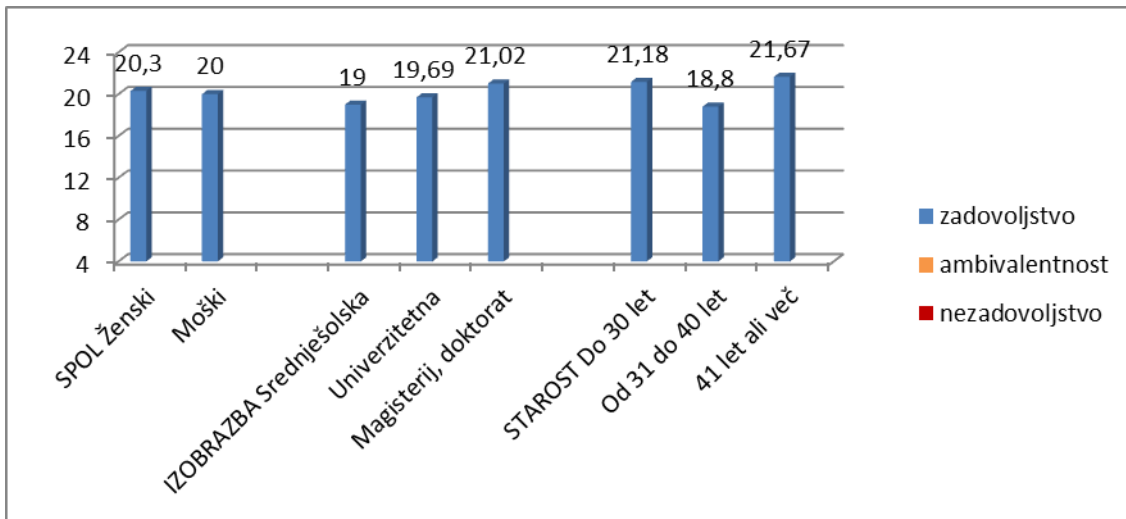
Ta dejavnik zahteva posebno pozornost, saj je nezadovoljstvo z njim izrazil najbolj izobražen del zaposlenih in pa zaposleni, stari do 40 let, ki so ključnega pomena za prihodnost organizacije.

Mihaličeva (2008, 58) pravi: »Zaposleni bodo pri delu in na delovnem mestu bolj zadovoljni, če bodo imeli povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek«. Pri napredovanju je pomembno tudi, da se ga uskladi z zaposlenimi, predstavi spremembo, pretehta dejavnike in za napredovanje doseže soglasje.

6.4.2.3 Zadovoljstvo z nadrejenimi

Dejavnik zadovoljstvo z nadrejenimi je najbolje ocenjen dejavnik. Zaposleni izrazili visoko zadovoljstvo s tem dejavnikom, saj so mu namenili kar 20,24 točk. Slika 7.7 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.6: Zadovoljstvo z nadrejenimi



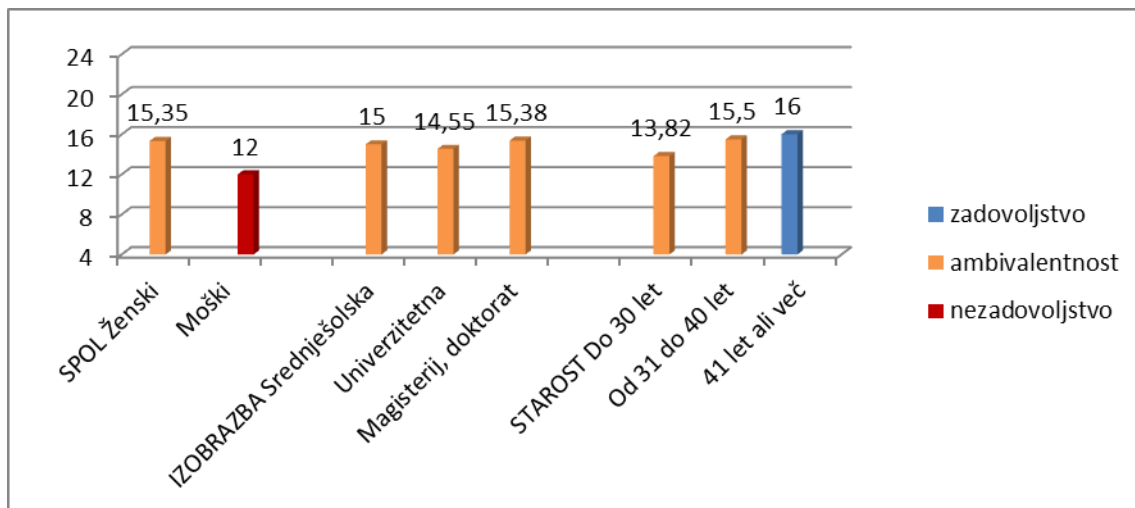
Tudi če pogledamo zadovoljstvo z nadrejenimi po spolu, izobrazbi in starosti vidimo, da so zadovoljstvo z nadrejenimi so izrazile kar vse skupine.

Visoko zadovoljstvo z nadrejenimi kaže na to, da se vodje zavedajo pomena dobrih odnosov z zaposlenimi in da dobro opravljajo svoje delo. Zadovoljstva s tem dejavnikom ni treba zviševati, temveč nadaljevati z ustaljeno prakso in zadovoljstvo ohranjati na primerni ravni.

6.4.2.4 Zadovoljstvo z ugodnostmi

Pod dejavnik ugodnosti spadajo tako denarni kot nedenarni dodatki in ugodnosti. Povprečno zadovoljstvo s tem dejavnikom je 14,8 točk, kar ta rezultat uvršča v razred ambivalentnosti. Slika 7.8 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z ugodnostmi po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.7: Zadovoljstvo z ugodnostmi



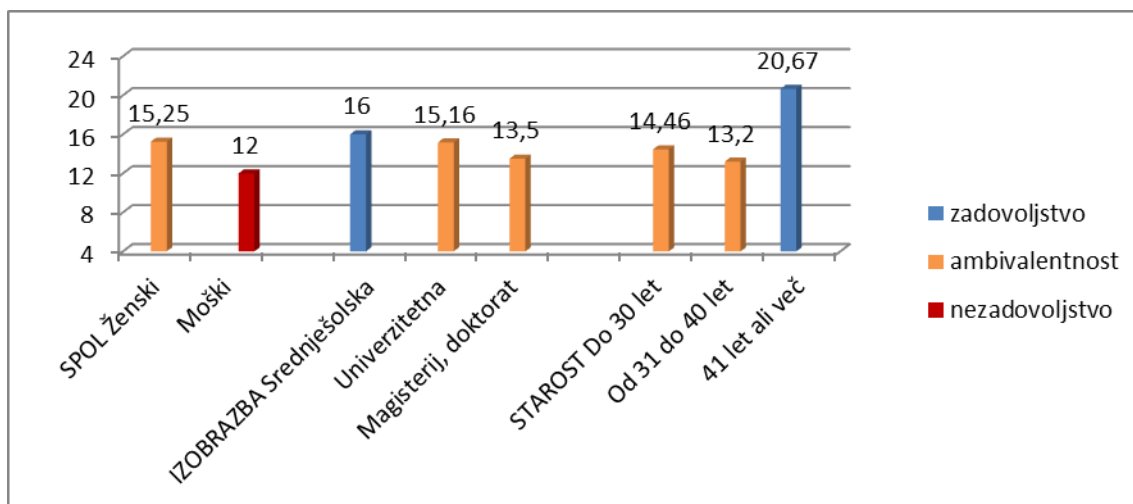
Z ambivalentnostjo so ta dejavniki ocenile vse skupine, razen starosti 41 let ali več (16 točk), ki je izrazila zadovoljstvo, in skupine moških (12 točk), ki je izrazila nezadovoljstvo.

Zadovoljstvo z ugodnostmi lahko vodstvo organizacije izboljša z novim paketom ugodnosti, ki je vsaj primerljiv ali boljši od paketa primerljivih organizacij. Paket ugodnosti bi se moral izboljšati predvsem zaposlenim, mlajšim od 41 let. Prav tako bi morale vodstvo ugotoviti, zakaj so moški občutno manj zadovoljni z ugodnostmi, ki jih dobijo in izboljšati oz. prilagoditi paket ugodnosti njihovim željam oziroma potrebam.

6.4.2.5 Zadovoljstvo z nagradami

Dejavniki zadovoljstva z nagradami podvzema priznanje in nagrade za dobro opravljeno delo. Povprečno zadovoljstvo z nagradami je 14,7 točk, kar ta rezultat uvršča v razred ambivalentnosti. Slika 7.9 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z nagradami po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.8: Zadovoljstvo z nagradami



Ambivalentnost je izrazila tudi večina skupin, razen skupine moških (12 točk), ki je izrazila nezadovoljstvo, in skupin s srednješolsko izobrazbo (16 točk) in starosti 41 let ali več (20,67 točk), ki sta izrazili zadovoljstvo.

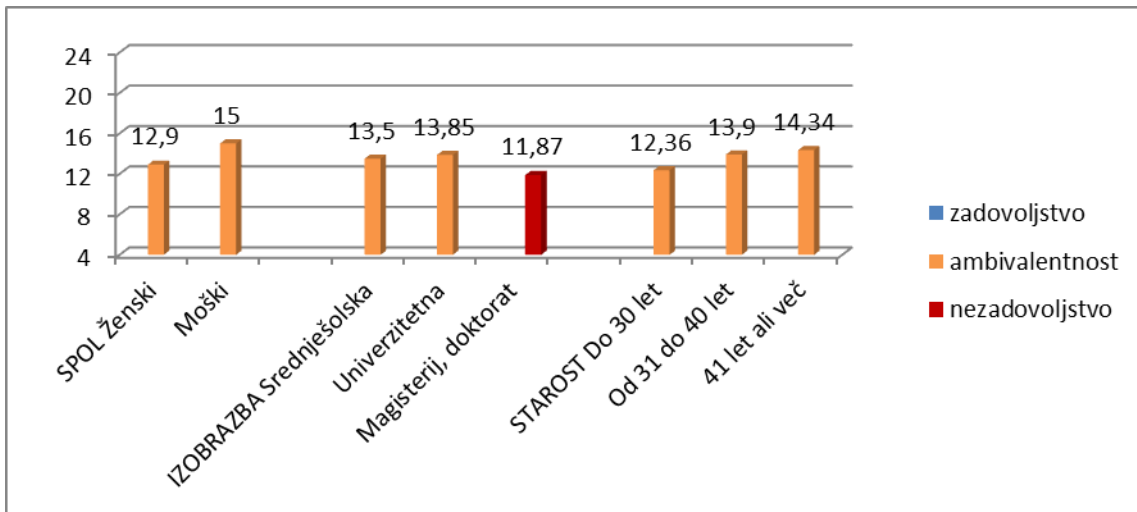
Pri tem dejavniku gre za največja odstopanja v zadovoljstvu med različnimi skupinami, ki se raztezajo od nezadovoljstva moških (12 točk) do zadovoljstva zaposlenih, starih 41 let ali več (20,67 točk). Težko je sklepati, kaj je vzrok za takšna odstopanja, verjetno pa gre za nesistematičen in netransparenten način nagrajevanja.

Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki se izvajajo dovolj pogosto, ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih uspehih zaposlenih ter pri katerih veljajo natančno opredeljena merila in pogoji za nagrade ter veljajo za vse zaposlene enako (Mihalič 2008, 28).

6.4.2.6 Zadovoljstvo z delovnimi pogoji

Dejavnik delovni pogoji ocenjuje predvsem delovne postopke in pravila. Za ta dejavnik so zaposleni izrazili ambivalentnost, saj je zadovoljstvo z delovnimi pogoji 13,24 točk. Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji po spolu, izobrazbi in starosti je prikazano v Sliki 7.10.

Slika 6.9: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji



S tem dejavnikom ni zadovoljna nobena skupina. Večina je izrazila ambivalentnost, razen izobrazbene skupine z magisterijem ali doktoratom (11,87 točk), ki je izrazila nezadovoljstvo.

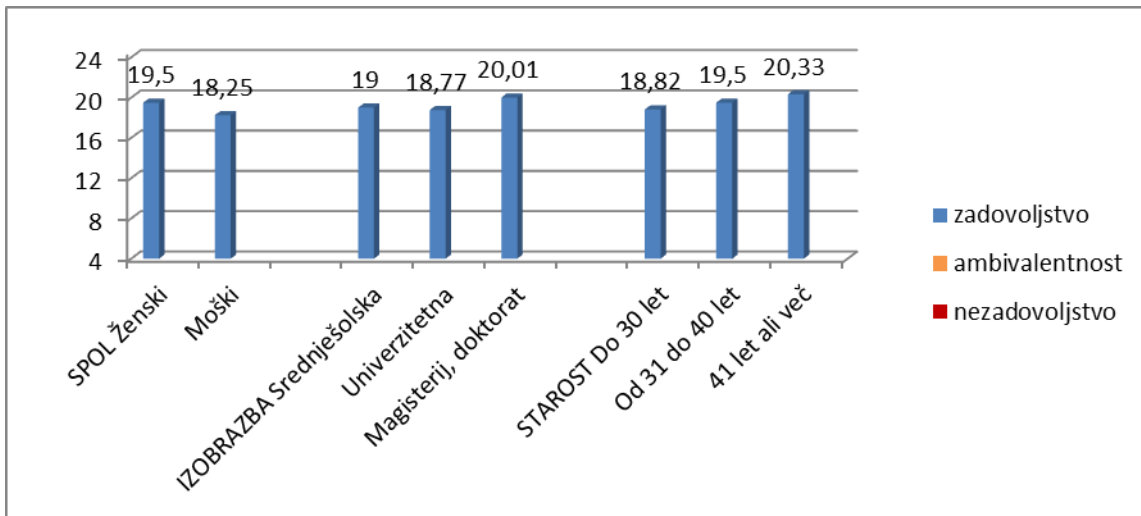
Organizacija mora bolj skrbeti za to, da delo ni preobremenjujoče za zaposlene in da ni preveč birokratsko. Organizacijska politika in postopki ne smejo oteževati opravljanja dela, prav tako pa je treba poskrbeti za prijetno delovno okolje, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili.

6.4.2.7 Zadovoljstvo s sodelavci

Pri dejavniku sodelavci so zaposleni ocenjevali ljudi, s katerimi delajo. Za ta dejavnik so izrazili visoko zadovoljstvo, saj so povprečno zadovoljstvo s sodelavci ocenili s 19,28 točk.

Slika 7.11 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.10: Zadovoljstvo s sodelavci



Med rezultati zadovoljstva s sodelavci ni večjih razlik. Visoko zadovoljstvo s tem dejavnikom so izrazile vse skupine.

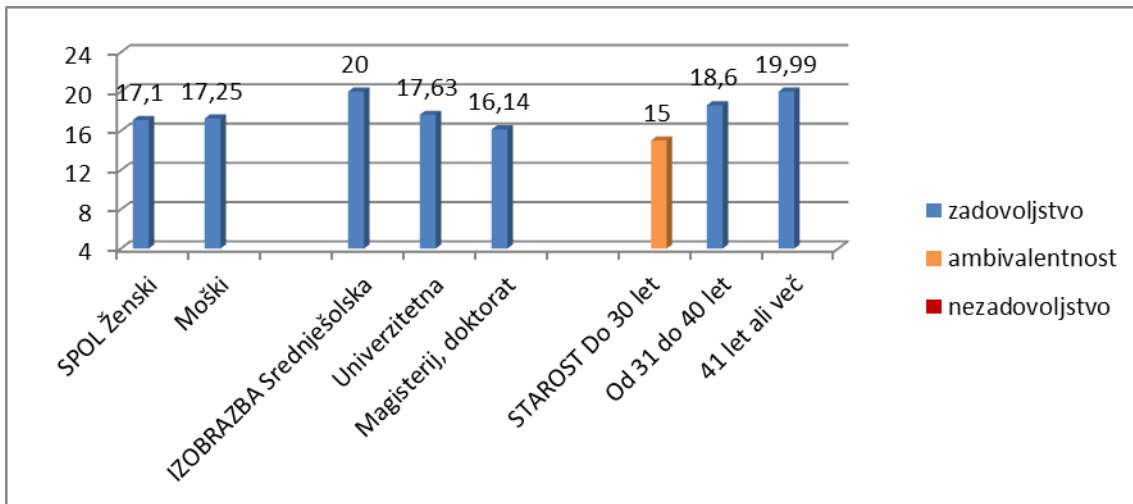
Anketiranci so izrazili zadovoljstvo s sodelavci, kar kaže na to, da so jim sodelavci všeč in da uživajo v njihovi družbi. Vzroke za dobre odnose je mogoče v majhnosti organizacije in dela v timih, kar omogoča razvoj bolj osebnih odnosov. Raven zadovoljstva s tem dejavnikom je visoka, zato je ni treba zviševati, le vzdrževati na sedanji ravni.

6.4.2.8 Zadovoljstvo z naravo dela

Pri dejavniku narava dela so zaposleni ocenjevali svoje delovne naloge. Izrazili so zadovoljstvo z naravo dela, ki je bila ocenjena s 17,12 točk.

Slika 7.12 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z naravo dela po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.11: Zadovoljstvo z naravo dela



Zadovoljstvo so izrazile vse skupine, razen starostne skupine do 30 let (15 točk), ki je izrazila ambivalentnost.

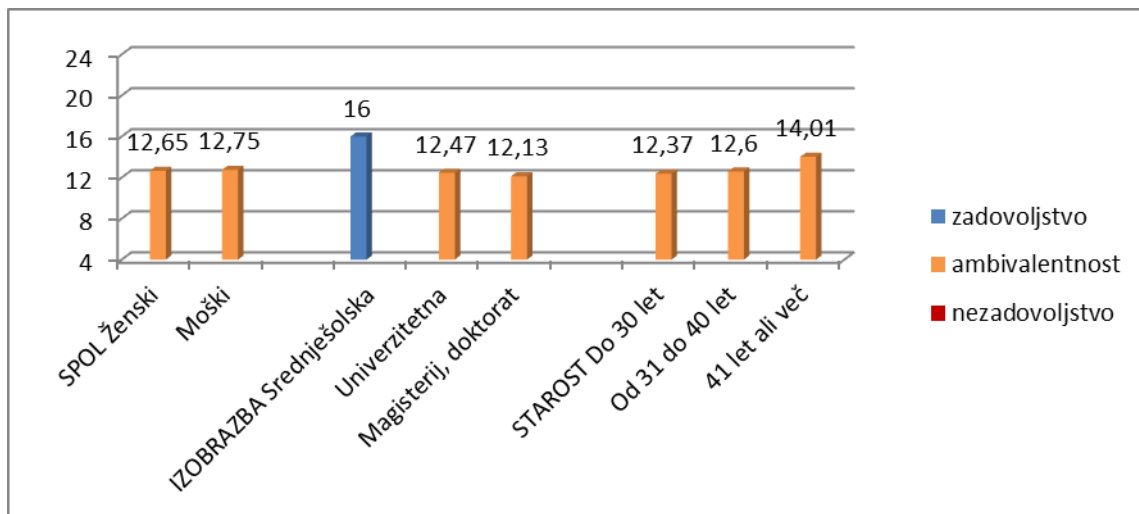
Vzrok za ambivalentnost starostne skupine do 30 let je verjetno v tem, da zaposleni, ki spadajo v to starostno skupino, opravljajo administrativno in manj zahtevno delo, saj zasedajo praviloma po hierarhični ravni najnižja in najmanj odgovorna delovna mesta. Njihovo stopnjo zadovoljstva bi lahko izboljšali z dodelitvijo bolj zahtevnih in odgovornih nalog. Ostale skupine so za ta dejavnik izrazile zadovoljstvo, zato ga je potrebno vzdrževati na sedanji ravni.

6.4.2.9 Zadovoljstvo s komunikacijo

Ta dejavnik ocenjuje komunikacijo znotraj organizacije, za katero so zaposleni izrazili ambivalentnost (12,67 točk).

Slika 7.13 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo po spolu, izobrazbi in starosti.

Slika 6.12: Zadovoljstvo s komunikacijo



Ambivalentnost so izrazile vse skupine, razen skupine s srednješolsko izobrazbo (16 točk), ki je izrazila zadovoljstvo. Rezultati kažejo, da želijo biti zaposleni bolje obveščeni o dogodkih v organizaciji in da mora vodstvo vzpostaviti nove, bolj učinkovite načine komuniciranja v organizaciji.

Mihaličeva (2008, 44) predlaga ukrepe za izboljšanje načina komuniciranja, med katere spadajo med drugim aktivno in pozorno poslušanje zaposlenih, čas za redne razgovore, spraševanje zaposlenih o njihovem mnenju, sprotno obveščanje o dogajanjih, odprt in prijazen način komuniciranja, zaupnost pogovorov z zaposlenimi, javne pohvale in kritike na štiri oči, učinkoviti sestanki, preverjanje, če so zaposleni naše informacije pravilno razumeli in podobno.

6.5 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Splošna stopnja zadovoljstva je višja pri ženskah kot pri moških.

Rezultati raziskave zadovoljstva pri delu to hipotezo potrjujejo, saj je stopnja splošnega zadovoljstva pri ženskah (139,45 točk) višja kot pri moških (130,00 točk).

Hipoteza 2: Zaposleni med dejavniki zadovoljstva najvišje ocenjujejo naravo dela.

Hipoteza 2 je zavrnjena. Anketirani dejavnik narava dela (17,12 točk) po zadovoljstvu uvrščajo šele na tretje mesto. Najvišje so ocenili zadovoljstvo z nadrejenimi (20,24 točk) in s sodelavci (19,28 točk).

Hipoteza 3: Zaposleni med dejavniki zadovoljstva najslabše ocenjujejo možnost napredovanja.

Hipoteza 3 je potrjena. Med dejavniki zadovoljstva so anketiranci dejavnik možnost napredovanja (11,88 točk) ocenili najslabše.

6.6 Izsledki intervjuja z vodjo kadrovske službe

Z vodjo kadrovske službe sem opravila krajši intervju o rezultatih analize zadovoljstva pri delu.

Po njenem mnenju je glavni vzrok za nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja v strukturi organizacije, ki je majhna in sploščena, zato je možnosti za hierarhično napredovanje zelo malo. Bolj verjetno je horizontalno ali vodoravno napredovanje. Vendar pa bodo temu dejavniku posvetili dodatno pozornost, saj so zaposleni zanj izrazili nezadovoljstvo.

Med dejavniki, ki so se uvrstili v razred ambivalentnosti, je po mnenju vodje potrebno posvetiti posebno pozornost komunikaciji, in sicer izboljšati formalne komunikacijske poti, da bi dosegli dobro obveščenost o dogajanju v organizaciji za vse zaposlene. Za ostale dejavnike (ugodnosti, nagrade, plačilo in delovni pogoji) pa meni, da jih zaposleni ne primerjajo s podobnimi organizacijami, to je z drugimi združenji s sedežem v Bruslju, temveč z organizacijami EU. Po njenem mnenju so ti dejavniki primerljivi z ostalimi podobnimi organizacijami.

V razred zadovoljstva pa so se uvrstili dejavniki nadrejeni, sodelavci in narava dela, kar po mnenju vodje kadrovske službe pomeni, da zaposleni uživajo v svojem delu in s sodelavci. Vzroka za to vidi v poudarku na delu v timih, kar omogoča lažje razvijanje prijateljstev, in izbiri pravih sodelavcev. Sama narava dela pa je na področju filantropije, kar verjetno prispeva k občutku notranjega zadovoljstva.

Glede na spol je po njenem mnenju vzrok za manjše zadovoljstvo moških v tem, da so v organizaciji v manjšini (moški predstavljajo le 15% zaposlenih) in približno v polovici primerov zasedajo mesta v podpornih službah in ne ključna delovna mesta. Razlog za majhen delež moških v organizaciji je mogoče tudi to, da je področje filantropije predvsem ženska domena.

Pri izobrazbeni strukturi je zadovoljstvo najvišje pri skupini s srednješolsko izobrazbo in najnižje pri skupini z magisterijem in doktoratom, vzroke za to je po mnenju vodje kadrovske službe težje določiti, vendar se verjetno skrivajo v sploščeni strukturi organizacije, saj pri taki strukturi ni tako zelo velikih razlik med izobrazbenimi skupinami, tako glede plače kot drugih ugodnosti, kot pri organizacijah z izrazito hierarhično strukturo. To pa naj bi prispevalo k zadovoljstvu nižje izobražene skupine in nezadovoljstvu višje izobražene.

Pri starostnih skupinah pa zadovoljstvo raste z njihovo starostjo. Mlajši zaposleni večinoma zasedajo nižja in manj zahtevna mesta, imajo nižje plače in manj ugodnosti. Vse to pa z leti raste, dobivajo več odgovornosti, višjo plačo, več ugodnosti itd., kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

V Evropskem centru fundacij bodo novo nastalo prakso analize zadovoljstva zaposlenih nadaljevali tudi v prihodnje, saj omogoča dober vpogled v stanje v organizaciji na različnih področjih. Trudili se bodo, da dejavnike iz razreda nezadovoljstva spravijo vsaj v razred ambivalentnosti ter dejavnike iz razreda ambivalentnosti spravijo v razred zadovoljstva. V iskanje rešitev za izboljšanje stopnje zadovoljstva želijo vključiti vse zaposlene, zato bodo na naslednjem sestanku zaposlenih zbirali predloge zaposlenih za izboljšanje stanja teh dejavnikov.

7 SKLEP

Organizacije, ki delujejo na področju filantropije, so včasih slovele po birokratičnosti, počasnih procesih in manjši učinkovitosti, prav tako je bila za te organizacije značilna visoka fluktuacija zaposlenih zaradi zapostavljanja njihovih potreb. Vendar pa je v zadnjih letih mogoče opaziti pomemben premik na tem področju. Vodstva organizacij si postavljajo vse bolj ambiciozne poslovne cilje in stremijo k večji učinkovitosti ter prevzemajo sodobne pristope v menedžmentu, med katere spada tudi skrb za razvoj in zadovoljstvo zaposlenih, saj so ti ključ za doseganje organizacijskih ciljev. Počasi, a vztrajno postajajo sodobne in učinkovite organizacije.

V Evropskem centru fundacij se zavedajo, da morajo biti dober zgled ostalim organizacijam s tega področja, zato tudi sami posodablajo svoje organizacijske pristope na vseh področjih. V času opravljanja pripravništva sem imela priložnost prispevati k temu cilju in opraviti analizo zadovoljstva zaposlenih. Čeprav se je raziskava zadovoljstva pri delu tokrat izvajala prvič, je vodstvo organizacije odločeno, da bodo s to prakso nadaljevali tudi v prihodnje in jo uporabljali za povratne informacije o stanju v organizaciji. Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je na voljo veliko različnih metod, med katerimi izberejo tisto, ki najbolje ustreza ciljem raziskave.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih 137,86 točk, kar ta rezultat uvršča v razred ambivalentnosti. To pomeni, da zaposleni niso nezadovoljni, vendar pa tudi zadovoljni niso. Cilj organizacije mora biti premik splošnega zadovoljstva iz razreda ambivalentnosti v razred zadovoljstva, da bi dosegli vse pozitivne učinke, ki jih zadovoljstvo zaposlenih prinaša.

Analizirala sem tudi vseh devet dejavnikov, vsakega posebej, da bi ugotovila, kateri dejavniki pripevajo k zadovoljstvu in kateri k nezadovoljstvu. Organizacijo čaka na tem področju še veliko dela, saj se v razred zadovoljstva uvrščajo le trije dejavniki: nadrejeni (20,24 točk), sodelavci (19,28 točk) in narava dela (17,12 točk). V razred ambivalentnosti se uvršča največ dejavnikov: ugodnosti (14,8 točk), nagrade (14,7 točk), plačilo (13,93 točk), delovni pogoji (13,24 točk) in komunikacija (12,67 točk). V razred nezadovoljstva pa se uvršča zadovoljstvo z napredovanjem (11,88 točk).

Izboljšave so nujne pri kar dveh tretjinah analiziranih dejavnikov, zato bi bil najboljši nadaljnji korak izdelava projektnega načrta upravljanja zadovoljstva zaposlenih, ki bi omogočal sistematičen pristop k izboljševanju zadovoljstva zaposlenih.

V Evropskem centru fundacij so odločeni, da se bodo bolj posvečali razvoju in zadovoljstvu zaposlenih, kar je prvi korak na poti k zadovoljnim zaposlenim in uspešni organizaciji. Prav zaposleni in dobri odnosi med njimi so se v raziskavi izkazali kot največja prednost te organizacije.

LITERATURA

- Abdulla, Jassem, Ramdane Djebarni in Kamel Mellahi. 2011. Determinants of job satisfaction in UAE. A case study of the Dubai police. *Personnel Review* 40 (1): 126–146.
- Arnold, Hugh J. in Daniel C. Feldman. 1986. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Bono, Joyce E. in Timothy A. Judge. 2003. Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality* (17): 5–18.
- Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A primer on Organizational Behaviour. 6th edition*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
- Bowling Green State University. 2011. *Job Descriptive Index*. Dostopno prek: <http://www.bgsu.edu/departments/psych/io/jdi/> (12. december 2011).
- Brayfield, Arthur H. in Harold F. Rothe. 1951. An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 35 (5): 307–311.
- Connolly, James J. in Chockalingam Viswesvaran. 2000. The role of affectivity in job satisfaction: a meta analysis. *Personality and Individual Differences* 29 (2): 265–281.
- Eskildsen, Jakob, Kai Kristensen in Henrik Gjesing Antvor. 2010. The relationship between satisfaction and national culture. *The TQM Journal* 22 (4): 369–378.
- European Foundation Centre*. Dostopno prek: <http://www.efc.be/> (22. januar 2012).
- Evropska fundacija za izboljšanje delovnih in življenjskih razmer. 2007. *Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf> (22. julij 2011).
- Ewen, Robert B., Patricia Cain Smith, Charles L. Hulin in Edwin A. Locke. 1966. An Empirical Test of the Herzberg Two-Factor Theory. *Journal of Applied Psychology* 50 (6): 544–550.

Gardner, Jonatan in Andrew Oswald. 2002. How Does Education Affect Mental Well-Being and Job Satisfaction? *National Institute of Economic and Social Research Conference* (6 junij).

George, Jeniffer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading: Addison Wesley.

Gradišar, Nina. 2009. *Primerjava orodij za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Hackman, Richard J. in Edward E. Lawler. 1971. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology* 55 (3): 259–286.

Hackman, Richard J. in Greg R. Oldham. 1974. *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University.

Hodson, Randy. 1989. Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied? *The Sociological Quarterly* 30 (3): 385–399.

Hulin, Charles L. in Patricia Cain Smith. 1967. An empirical investigation of two implications of the two factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 51 (5): 396–402.

Hulin, Charles L., Mary Roznowski in Donna Hachiya. 1985. Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin* 97 (2): 233–250.

Ilies, Remus in Timothy A. Judge. 2003. On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology* 88 (4): 750–759.

Jex, Steve M. in Thomas W. Britt. 2008. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Second edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Judge, Timothy A., John W. Boudreau in Robert D. Bretz. 1994. Job and Life Attitudes of Male Executives. *Journal of Applied Psychology* 79 (5): 767–782.

Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen in Joseph Martocchio. 1997a. Five-Factor Model of Personality and Employee Absence. *Journal of Applied Psychology* 82 (5): 745–755.

Judge, Timothy A., Edwin A. Locke in Cathy C. Durham. 1997b. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. V *Research in organizational behaviour*, 19, 151–188.

Judge, Timothy A., Edwin A. Locke, Cathy C. Durham in Avraham N. Kluger. 1998. Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology* 83 (1): 17–34.

Judge, Timothy A. in Joyce E. Bono. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology* 85 (5): 751–765.

Judge, Timothy A., Shanon Parker, Amy E. Colbert, Daniel Heller in Remus Ilies. 2001. *Job Satisfaction: A Cross Cultural Review*. V *Handbook of industrial, work and organisational psychology, Volume 2*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil in Chockalingam Viswesvaran, 25–52. London: Sage Publications Ltd.

Judge, Timothy A., Daniel Heller in Michael K. Mount. 2002. Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (3): 530–541.

Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Amir Erez in Edwin, A. Locke. 2005. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology* 90 (2): 257–268.

Judge, Timothy A. in Charlice Hurst. 2007. The Benefits and Possible Costs of Core-Self Evaluations: A Review and Agenda for Future Research. V *Positive organizational behaviour*, ur. D. Nelson in C. L. Cooper, 159–174. London: Sage Publications.

Judge, Timothy A. in Ryan Klinger. 2008. *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. V *The science of subjective well-being*, ur. M. Eid in R. Larsen, 393–413. New York: Guilford Publications.

Judge, Timothy A. 2009. Core self Evaluations and Work Success. *Current Directions in Psychological Science* 18 (1): 58–62.

Judge, Timothy A., Charles L. Hulin in Reeshad S. Dalal. 2009. Job Satisfaction and Job Affect. V *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ur. S.W.J. Kozlowski. New York: Oxford University Press.

Kanjuo-Mrčela, Aleksandra in Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa* 44 (3–4): 461–480.

Lawler, Edward E. III. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

McCormick, Ernest J. in Daniel R. Ilgen. 1985. *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall.

Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 44–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nguyen, Anh Ngoc, Jim Taylor in Steve Bradley. 2003. *Relative pay and job satisfaction: Some new evidence*. Lancaster: Lancaster University Management School.

Peeters, Miranda A. G., Christel G. Rutte , Harrie F. J. M. van Tuijl in Isabelle M. M. J. Reymen. 2006. The Big Five Personality Traits and Individual Satisfaction With the Team. *Small Group Research* 37 (2): 187–211.

Pollock, Timothy G., Robert C. Whitbred in Noshir Contractor. 2000. Social Information processing and Job Characteristics. A simultaneous Test of Two Theories With Implications for Job Satisfaction. *Human Communication Research* 26 (2): 292–330.

Rafferty, Alannah E. in Mark A. Griffin. 2009. Job Satisfaction in Organizational Research. V *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, ur. David A. Buchanan in Alan Bryman, 196–212. London: SAGE Publications Ltd.

- Rumble, Ann C. 2011. Interdependence in Social Interaction. V *Theories in Social Psychology*, ur. Derek Chadee, 191–208. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Russell, James A. in James M. Carroll. 1999a. On the Bipolarity of Positive and Negative Affect. *Psychological Bulletin* 125 (1): 3-30.
- 1999b. The Phoenix of Bipolarity: Reply to Watson and Tellegen. *Psychological Bulletin* 125 (5): 611-617.
- Saari, Lise M. in Timothy A. Judge. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* (43): 395–407.
- Sachau, Daniel A. 2007. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review* 6 (4): 377–393.
- Scott, Brent A. in Timothy A. Judge. 2006. Insomnia, Emotions and Job Satisfaction: A Multilevel Study. *Journal of Management* 32 (5): 622–645.
- Smith, Patricia Cain, Lorne M. Kendall in Charles L. Hulin. 1969. *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, Patricia Cain. 1974. The Development of a Method of Job Satisfaction: The Cornell Studies. V *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, ur. E. A. Fleishman in A. R. Bass, 272–279. Homewood: Dorsey Press.
- Spector, Paul Elliot. 1994. *Job Satisfaction Survey*. Dostopno prek: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html> (26. januar 2012).
- Spector, Paul Elliot. 1997. *Job satisfaction: Application, assesment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Svetlik, Ivan. 2009. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turkylmaz, Ali, Gulsen Akman, Coskun Ozkan in Zbigniew Pastuszak. 2011. Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management and Data Systems* 111 (5): 675–696.


University of Minnesota. The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Dostopno prek: <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm> (14. december 2011).

Watson, David in Auke Tellegen. 1999. Issues in the dimensional structures of affect – Effects of descriptions, measurement error, and response format: Comment on Russell and Carroll (1999). *Psychological Bulletin* 125 (5): 601–610.

Watson, David, Lee Anna Clark in Auke Tellegen. 1988. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (6): 1063–1070.

White, Thomas A. in Paul E. Spector. 1987. An Investigation of Age-Related Factors in the Age-Job-Satisfaction Relationship. *Psychology and Aging* 2 (3): 261–265.

PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

 <p>JOB SATISFACTION SURVEY</p>		<p>This questionnaire is based on the JOB SATISFACTION SURVEY By Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>
<p>PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p>		<p>Disagree very much Disagree moderately Disagree slightly Agree slightly Agree moderately Agree very much</p>
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1 2 3 4 5 6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1 2 3 4 5 6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1 2 3 4 5 6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1 2 3 4 5 6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1 2 3 4 5 6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1 2 3 4 5 6
7	I like the people I work with.	1 2 3 4 5 6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1 2 3 4 5 6
9	Communications seem good within this organization.	1 2 3 4 5 6
10	Raises are too few and far between.	1 2 3 4 5 6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1 2 3 4 5 6
12	My supervisor is unfair to me.	1 2 3 4 5 6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1 2 3 4 5 6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1 2 3 4 5 6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by bureaucracy.	1 2 3 4 5 6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1 2 3 4 5 6

17	I like doing the things I do at work.	1	2	3	4	5	6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1	2	3	4	5	6

	PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.	Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	1	2	3	4	5	6
20	People get ahead as fast here as they do in other places.	1	2	3	4	5	6
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	1	2	3	4	5	6
22	The benefit package we have is equitable.	1	2	3	4	5	6
23	There are few rewards for those who work here.	1	2	3	4	5	6
24	I have too much to do at work.	1	2	3	4	5	6
25	I enjoy my coworkers.	1	2	3	4	5	6
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	1	2	3	4	5	6
27	I feel a sense of pride in doing my job.	1	2	3	4	5	6
28	I feel satisfied with my chances for salary increases.	1	2	3	4	5	6
29	There are benefits we do not have which we should have.	1	2	3	4	5	6
30	I like my supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	I have too much paperwork.	1	2	3	4	5	6
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	1	2	3	4	5	6
33	I am satisfied with my chances for promotion.	1	2	3	4	5	6
34	There is too much bickering and fighting at work.	1	2	3	4	5	6
35	My job is enjoyable.	1	2	3	4	5	6
36	Work assignments are not fully explained.	1	2	3	4	5	6

For the purpose of my thesis, I would like to ask you to answer the following demographic questions (please circle or underline your answer):

1. What is your age? 30 years or less Between 31 and 40 years 41 years or more
2. What is your gender? Male Female
3. What is the highest level of education you have successfully completed?
Highschool education University..... Masters or PhD

Thank you for taking the time to fill out this questionnaire!

PRILOGA B: INTERVJU Z VODJO KADROVSKE SLUŽBE

INTERVJU Z VODJO KADROVSKE SLUŽBE O REZULTATIH ANALIZE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V EVROPSKEM CENTRU FUNDACIJ

Pozdravljeni. Najprej bi se vam rada zahvalila, da ste pristali na intervju o rezultatih analize zadovoljstva zaposlenih. Rezultate ste pregledali, zato predlagam, da kar začneva, in sicer z dejavnikom, ki je bil najslabše ocenjen, to so možnosti napredovanja.

Moram reči, da sem tako oceno pričakovala. Gre za majhno organizacijo s sploščeno hierarhično strukturo in veliko možnosti za napredovanje ni. Vsaj ne v hierarhičnem smislu. Napredovanje, ki je v naši organizaciji bolj verjetno, je vodoravno ali horizontalno, kar pomeni, da zaposleni napreduje v smislu odgovornosti in ugodnosti, vendar pa to žal nima takšnega učinka na zadovoljstvo kot hierarhično napredovanje. Je pa res, da je ta dejavnik edini, za katerega so zaposleni izrazili nezadovoljstvo, zato se mu je potrebno dodatno posvetiti.

Naslednji najslabše uvrščeni dejavnik je komunikacija. Sicer se je uvrstil v razred ambivalentnosti, vendar pa je ocena vseeno precej nizka.

Za ta dejavnik pa nisem pričakovala tako slabe ocene. Hm... verjetno je razlog v tem, da se zaradi majhnosti organizacije in majhnega števila zaposlenih preveč zanašamo na neformalno komunikacijo, zaradi česar nismo razvili dovolj dobrih formalnih komunikacijskih poti. Ali pa jih ne uporabljamo dovolj. To pa rezultira v tem, da so nekateri zaposleni zelo dobro obveščeni o vsem dogajanju v organizaciji, nekateri pa slabo. O tem so mi nekateri zaposleni že potožili v preteklosti, vendar se nisem zavedala, da je stanje dokaj slabo. Ta rezultat pa je dovolj jasen znak, da je treba na tem področju stvari bolje urediti.

V razred ambivalentnosti so se uvrstili tudi dejavniki ugodnosti, nagrade, plačilo in delovni pogoji. Zakaj menite, da so se uvrstili v ta razred ambivalentnosti in ne bolje?

Težko je reči. Osebnostno mislim, da imamo primerljive plače, nagrade in druge dejavnike z ostalimi sorodnimi organizacijami, to je, z drugimi združenji, ki imajo sedež v Bruslju. Vendar pa mislim, da zaposleni svoje ugodnosti in nagrade in pa seveda plače primerjajo s tistimi, ki jih prejema uslužbenci organizacij EU. Tega jim pa seveda nismo zmožni nuditi.

V razred zadovoljstva pa so se uvrstili dejavniki: nadrejeni, sodelavci in narava dela. Vaše mnenje o razlogih za tako dobro uvrstitev?

Vzroke za to lahko verjetno najdemo v strukturi organizacije, ki ni izrazito hierarhična, temveč bolj funkcionalna. Poudarek je na delu v timih, zaradi česa so se razvile močnejše osebne vezi tako z nadrejenimi kot s sodelavci. In ker ni strogih ločnic med nadrejenimi in podrejenimi, se lažje oblikujejo prijateljstva. Pogosto se zaposleni družijo tudi po službi. Sama narava dela pa je na področju filantropije, kar verjetno prispeva k občutku notranjega zadovoljstva. Zelo sem zadovoljna, da so se ti dejavniki uvrstili visoko, saj to pomeni da zaposleni uživajo v svojem delu in sodelavcih. To pa mislim, da je tudi majhna pohvala za nas, da izbiramo prave sodelavce.

Kaj pa glede na demografske značilnosti, to da so po podatkih ženske izrazile večje splošno zadovoljstvo?

Ženske vladajo tej organizaciji (smeh). Dejstvo je, da imamo med zaposlenimi kar 85% žensk in samo 15% moških. In od teh 15% jih je približno polovica zaposlenih v podpornih službah, kot so IT, računovodstvo... Ključna delovna mesta torej zasedajo ženske in posledično imajo več odgovornosti, boljše plače, ugodnosti, nagrade itd. Moški so torej v manjšini, kar verjetno ne prispeva k zadovoljstvu. Vendar pa moram poudariti, da pri kadrovanju ne delamo nikakršnih razlik med spoloma, še več, želeli bi si bolj enakopravno razmerje med spoloma, vendar je področje filantropije predvsem ženska domena in tako se na razpisana delovna mesta večinoma prijavljajo ženske.

Pri izobrazbenih skupinah je zadovoljstvo največje pri skupini s srednješolsko izobrazbo, potem pa z naraščanjem stopnje izobrazbe upada. Kaj menite, da je vzrok za to?

Hm...težko bi našla vzroke za te rezultate. Kar mi najprej pade na misel, je, da se vsaka izobrazbena skupina primerja z enako skupino v drugih organizacijah in da ima pri nas skupina s srednješolsko izobrazbo boljše pogoje in ugodnosti, kot jih imajo v ostalih primerljivih organizacijah in obratno velja za skupino z magisterijem ali doktoratom. Ključni vzrok za to se po mojem mnenju spet skriva v sploščeni strukturi organizacije. Ni tako velikih razlik med tema skupinama tako glede plače kot drugih

ugodnosti kot pri organizacijah z izrazito hierarhično strukturo. To pa seveda prispeva k zadovoljstvu nižje izobražene skupine in nezadovoljstvu višje izobražene.

In še zadnja demografska skupina. Starost. Kaj menite, da je vzrok naraščanja zadovoljstva od mlajše do starejše skupine?

Pripadniki mlajše skupine, do 30 let, večinoma zasedajo nižja in manj zahtevna mesta, imajo nižje plače in manj ugodnosti. Vse to pa z leti raste, dobivajo več odgovornosti, višjo plačo, več ugodnosti itd., kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Starejših od 41 let je malo in ti zasedajo predvsem mesta vodij oddelkov, imajo višje plače in več ugodnosti.

Hvala za vaše sodelovanje. To bi bilo z moje strani vse. Imate še kakšen komentar?

To je bilo prvič, da se je izvedla analiza zadovoljstva zaposlenih, vendar pa bomo s to prakso od sedaj naprej nadaljevali, saj prinaša dober vpogled na stanje v organizaciji na različnih področjih. Na primer, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z možnostmi napredovanja, smo se v kadrovski službi zavedali že prej, da se bo pa na drugo najslabše mesto uvrstila komunikacija, pa nismo pričakovali. Trudili se bomo, da dejavnike iz razreda nezadovoljstva spravimo vsaj v razred ambivalentnosti ter dejavnike iz razreda ambivalentnosti spravimo v razred zadovoljstva. V iskanje rešitev za izboljšanje stopnje zadovoljstva pri delu želimo vključiti tudi vse zaposlene, saj sami najbolje vedo, kaj bi prispevalo k njihovem zadovoljstvu, zato bomo na naslednjem sestanku zaposlenih zbirali predloge zaposlenih za izboljšanje stanja teh dejavnikov.