

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aida Handanović

Vpliv značilnosti delovnega mesta na zadovoljstvo z delom

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aida Handanović

Mentorica: red. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Vpliv značilnosti delovnega mesta na zadovoljstvo z delom

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

*Iskreno se zahvaljujem mentorici red.pro.dr. Dani Mesner-Andolšek za vse
nasvete, podporo in potrpežljivost.*

*Posebna zahvala gre družini ter fantu Elvirju za motivacijo in lepe trenutke
tekom študijskih let. Brez vas mi ne bi nikoli uspelo.*

Vpliv značilnosti delovnega mesta na zadovoljstvo z delom

Delo predstavlja velik del človekovega življenja, zato je izredno pomembno, kako ga zaposleni doživljajo ter kaj o lastnem delu mislijo in čutijo, saj se to odraža v njihovem vsakodnevnem počutju. Številne raziskave kažejo, da je zadovoljstvo z delom močno povezano z učinkovitostjo, produktivnostjo, absentizmom in željo posameznika, da obdrži trenutno zaposlitev. Skozi zgodovino so strokovnjaki proučevali vpliv dejavnikov na ravni posameznika, organizacije in tudi širše (npr. na nacionalni ravni). V magistrskem delu sem se osredotočila na pet značilnosti dela, in sicer na avtonomijo pri delu, varnost zaposlitve, visoke zaslužke, izzive pri delu in možnosti za napredovanje, ter proučevala njihov vpliv na zadovoljstvo z delom. Z bivariatno in multivariatno analizo sem potrdila pozitivno korelacijo med obravnavami posebnostmi dela in zadovoljstvom z delom.

Ključne besede: zadovoljstvo z delom, avtonomija, varnost zaposlitve, visoki zaslužki, izzivi pri delu.

The impact of job characteristics on job satisfaction

Work is a significant part of human's life and therefore it is very important how employees think and feel about their work as this has a strong impact on their everyday lives. Many researchers have shown that there is a strong correlation between job satisfaction and various factors, such as effectiveness, productivity, absenteeism and employees' desire to keep their current jobs. Throughout history, many researchers have studied the impact of various factors on job satisfaction at employee level, organizational level and broader (national level etc.). This master's thesis focuses on 5 characteristics of work, i.e. work autonomy, job security, high earnings, new challenges at work and good career prospects, and studies their impact on job satisfaction. Bivariate and regression analyses confirmed a positive correlation between all the factors studied and job satisfaction.

Key words: job satisfaction, work autonomy, job security, high earnings, new challenges at work.

KAZALO

1	UVOD	9
2	ZADOVOLJSTVO Z DELOM	12
2.1	KAJ VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM	15
3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	18
3.1	KLASIFIKACIJA TEORIJ MOTIVACIJE	19
3.2	VSEBINSKE TEORIJE	19
3.2.1	Maslowova teorija motivacije/zadovoljstva (1943)	20
3.2.2	Herzbergerjeva dvofaktorska teorija (1959)	20
3.2.3	Teorija X in Y – Douglas McGregor (1960)	21
3.2.4	Teorija potreb – teorija dosežkov	22
3.2.5	Teorija ERG	23
3.3	PROCESNE TEORIJE	23
3.3.1	Teorija pravičnosti	23
3.3.2	Vroomova teorija pričakovanj (1964)	23
3.3.3	Porter-Lawlerjev model pričakovanj	25
3.3.4	Teorija postavljanja ciljev	25
3.3.5	Teorija značilnosti dela	26
3.4	KULTURNE OMEJITVE	26
4	VPLIV IZBRANIH ZNAČILNOSTI DELOVNEGA MESTA NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM	29
4.1	VPLIV AVTONOMIJE NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM	29

4.2	VPLIV VARNOSTI ZAPOSLOTITVE NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM	31
4.3	VPLIV ZASLUŽKOV NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM.....	32
4.4	VPLIV IZZIVOV PRI DELU NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM.....	34
4.5	VPLIV MOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM .	36
5	EMPIRIČNI DEL.....	39
5.1	OPIS PODATKOV.....	39
5.2	OPIS SPREMENLJIVK	40
5.3	METODE ANALIZE PODATKOV	41
5.4	HIPOTEZE	42
5.5	REZULTATI – NEMČIJA.....	47
5.5.1	Opis vzorca.....	48
5.5.2	Opis posameznih spremenljivk	50
5.5.3	Bivariatna analiza	50
5.5.4	Rezultati regresije.....	51
5.6	REZULTATI – NIZOZEMSKA	53
5.6.1	Opis vzorca.....	54
5.6.2	Opis posameznih spremenljivk	55
5.6.3	Bivariatna analiza	56
5.6.4	Rezultati regresije.....	57
5.7	REZULTATI – SLOVENIJA.....	58
5.7.1	Opis vzorca.....	59
5.7.2	Opis posameznih spremenljivk	60
5.7.3	Bivariatna analiza	60

5.7.4	Rezultati regresije.....	61
5.8	POVZETEK ANALIZE IN PREVERJANJE HIPOTEZ.....	63
6	UGOTOVITVE.....	70
7	SKLEP.....	73
8	LITERATURA.....	77
	PRILOGE.....	84
	PRILOGA A – NEMČIJA: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk (grafični prikaz).....	84
	PRILOGA B – NIZOZEMSKA: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk (grafični prikaz)	90
	PRILOGA C – SLOVENIJA: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk (grafični prikaz).....	95

KAZALO SLIK

Slika 4.1:	Ustvarjanje toka – uravnoteženost veščin in izzivov.....	35
Slika 5.1:	Regresijski model.....	46

KAZALO TABEL

Tabela 5.1:	Porazdelitev spremenljivke spol (Nemčija).	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.2:	Porazdelitev spremenljivke starost (Nemčija).....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.3:	Deskriptivne statistike odvisne in neodvisnih spremenljivk (Nemčija).....	Error! Bookmark not defined.
	Bookmark not defined.	
Tabela 5.4:	Kontingenčna tabela (Nemčija).....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.5:	Regresijski model in vrednost R (Nemčija).	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.6:	Vrednost F (Nemčija).....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.7:	Povezanost spremenljivk (Nemčija).....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.8:	Porazdelitev spremenljivke spol (Nizozemska). ...	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.9:	Porazdelitev spremenljivke starost (Nizozemska).	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.10:	Deskriptivne statistike odvisne spremenljivke in neodvisnih spremenljivk (Nizozemska).	Error! Bookmark not defined.
Tabela 5.11:	Kontingenčna tabela (Nizozemska).....	Error! Bookmark not defined.

Tabela 5.12: Regresijski model in vrednost R (Nizozemska).. **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.13: Vrednost F (Nizozemska)..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.14: Povezanost spremenljivk (Nizozemska). **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.15: Porazdelitev spremenljivke spol (Slovenija)..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.16: Porazdelitev spremenljivke starost (Slovenija).. **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.17: Deskriptivne statistike odvisne in neodvisnih spremenljivk (Slovenija).**Error!**

Bookmark not defined.

Tabela 5.18: Kontingenčna tabela (Slovenija). **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.19: Regresijski model in vrednost R (Slovenija)..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.20: Vrednost F (Slovenija). **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.21: Povezanost spremenljivk (Slovenija). **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 5.22: Vrste pogodb (%), število ur dela (ure) in bruto mesečne plače (EUR).**Error!**

Bookmark not defined.

Tabela 5.23: Vrednote anketirancev..... **Error! Bookmark not defined.**

1 UVOD

Podjetja, ki želijo ustvariti ali ohraniti konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji na trgu, morajo zaposlovati posameznike s primerno izobrazbo in znanjem ter izkušnjami. Pomembno je predvsem, da so ti posamezniki učinkoviti in zadovoljni z delom ter da želijo ostati v podjetju. Vsak zaposleni ima do svojega dela drugačen odnos, vendar se to, kar o lastnem delu misli in čuti, odraža na njegovem vsakodnevnem počutju. Zaradi tega je posameznikovo doživljanje dela izrednega pomena tako zanj kot za podjetje.

Na ravni podjetja je raziskovanje zadovoljstva pomembno, ker ga pogosto povezujemo z motivacijo za delo, učinkovitostjo, uspešnostjo organizacije nasploh, absentizmom in še nekaterimi drugimi dejavniki. Organizacije, ki izvajajo vsakoletne raziskave zadovoljstva z delom, vedo, kaj motivira zaposlene in kako lahko povečajo njihovo zadovoljstvo. Tovrstne analize nam zagotavljajo pomemben pregled dejavnikov, ki nam lahko pomagajo tudi pri zadrževanju ključnih kadrov v organizaciji.

Zadovoljstvo z delom je kompleksen pojem, za katerega še zmeraj nimamo univerzalne oziroma enotne definicije. Najbolj enostavna definicija zadovoljstva pravi, da zadovoljstvo z delom pomeni, v kolikšni meri je posameznikom všeč njihovo delo (Spector 2000). Prav tako obstajajo težave pri samem merjenju zadovoljstva z delom, ker gre za mentalni proces in oceno posameznika o lastnem delu, kar pa je težko meriti.

Zadovoljstvo z delom lahko proučujemo na ravni posameznika, organizacije in tudi širše – npr. na nacionalni ali celo mednarodni ravni. Izbrala sem organizacijsko raven in v svojem magistrskem delu proučevala, kako posamezne značilnosti delovnega mesta vplivajo na zadovoljstvo z delom pri zaposlenih. Med najbolj proučevane dejavnike v literaturi, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, sodijo: višina plače, možnosti za napredovanje, zahtevnost dela (izzivi pri delu), vsebina dela (zanimivost dela), avtonomija pri delu, varnost zaposlitve ter medosebni odnosi z vodstvom in sodelavci itd. Na relevantnost teme zadovoljstva z delom v organizacijah pa kaže tudi porast števila raziskav na tem področju (Locke 1976).

Magistrsko delo sem razdelila na dva dela, in sicer teoretični in empirični del. Teoretični del zajema opredelitev raziskovalnih pojmov. Najprej sem definirala zadovoljstvo z delom, nato

predstavila teorije motivacije in potem opredelila vplive posameznih značilnosti dela na zadovoljstvo z delom. Ta del temelji na že obstoječi literaturi in tujih raziskavah zadovoljstva z delom. Cilj prvega dela magistrskega dela je opredelitev zadovoljstva z delom in predstavitev dosedanjih ugotovitev na tem področju.

Drugi del magistrskega dela zajema preverjanje hipotez s pomočjo bivariatne in multivariatne analize. Moje osnovno raziskovalno vprašanje se glasi: *Katere značilnosti delovnega mesta vplivajo na zadovoljstvo z delom?* Zanima me, kateri dejavniki na delovnem mestu bodisi pozitivno bodisi negativno vplivajo na zadovoljstvo z delom pri zaposlenih. Cilj magistrskega dela je torej identificirati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, in ugotoviti, kako se spremeni raven zadovoljstva z delom ob spremembi delovnih razmer oziroma značilnosti delovnega mesta. Ti podatki so v praksi pomembni predvsem za vodstvo, ki lahko s tovrstnimi informacijami prepozna želje in potrebe zaposlenih in sprejme ukrepe z namenom zviševanja zadovoljstva z delom. Upoštevati je treba celoten sklop dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo z delom in odločitve o tem, ali bo v neki organizaciji ostal ali pa jo bo zapustil.

Podrobneje sem proučila pet značilnosti delovnega mesta, in sicer avtonomijo pri delu, varnost zaposlitve, visoke zasluške, novi izzivi in dobre karijerne obete. Omenjene značilnosti dela sem izbrala, ker obstaja precej literature, ki proučuje njihov vpliv na zadovoljstvo z delom. Tako sem že obstoječe raziskave in svoja predvidevanja lahko uporabila kot teoretična izhodišča za oblikovanje hipotez. Moje hipoteze so sledeče:

- *H1: Posameznik, ki ima več avtonomije pri delu, je bolj zadovoljen z delom.*

Pri prvi hipotezi predvidevam, da se ob povečanju avtonomije pri delu poveča tudi zadovoljstvo z delom.

- *H2: Večja kot je posameznikova varnost zaposlitve, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

Pri drugi hipotezi ocenjujem, da z varnostjo zaposlitve narašča tudi zadovoljstvo z delom.

- *H3: Višji kot so posameznikovi zasluški, bolj je posameznik zadovoljen z delom.*

Pri tretji hipotezi predvidevam, da višina zaslužkov vpliva na zadovoljstvo z delom.

- *H4: Več kot ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

Pri četrti hipotezi ocenjujem, da zanimivost dela oziroma izzivi pri delu povečujejo zadovoljstvo z delom.

- *H5: Večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

Pri zadnji hipotezi predvidevam, da obseg možnosti za napredovanje vpliva na zadovoljstvo z delom pri zaposlenih.

Pri vsaki od izbranih značilnosti delovnega mesta sem torej predvidela vpliv na zadovoljstvo z delom. Hipoteze sem natančneje obrazložila v petem poglavju, kjer sem tudi pojasnila svoja pričakovanja glede rezultatov v posameznih državah (glej Poglavje 5.4).

V empiričnem delu magistrskega dela sem uporabila podatke, ki so bili zbrani v okviru projekta Hegesco. Slednji je mednarodna baza podatkov, iz katere sem s pomočjo programskega orodja SPSS (Statistical Package for Social Sciences) preverila postavljene hipoteze. Iz zbranih podatkov sem izračunala Pearsonove in regresijske koeficiente ter podala oceno vpliva posameznega dejavnika na zadovoljstvo z delom. Omenjene dejavnike sem obravnavala na primeru treh držav, in sicer Slovenije, Nemčije in Nizozemske. Ugotavljala sem, ali obstajajo določene podobnosti/razlike, ter jih skušala pojasniti v okviru kulturnega konteksta. Za primerjavo sem izbrala tri evropske države, ker so si kulture teh držav precej podobne in je tako mednarodna primerjava bolj smiselna in možnost napak pri raziskovanju manjša. Za potrebe svojega magistrskega dela sem izenačila državo in kulturo, kar je že prva pomanjkljivost, saj se lahko znotraj ene države pojavlja več kultur. Zadovoljstvo ni univerzalen konstrukt, ampak se razlikuje med državami, saj imajo posamezni narodi različna pričakovanja, ki so vezana na kulturo, vrednote, zakonodajo itd. Smiselna se mi zdi primerjava evropskih držav, saj so si evropske kulture zaradi globalizacije čedalje bolj podobne, Evropejci imamo podobne vrednote, hkrati pa v vseh državah velja tudi evropska zakonodaja, ki regulira trg dela. Pomembno je, da razumemo, kako kulturne razlike v kognitivnih procesih in v komunikaciji

vplivajo na odgovore respondentov pri raziskavah, saj se tako lahko izognemo zavajajočim in napačnim zaključkom (Harkness in drugi 2003).

Za medkulturno primerjavo sem se odločila, da bi ugotovila, ali postavljene hipoteze veljajo nasploh ali samo v določenih kulturah. Posamezniki so pod vplivom kulturnega konteksta, v katerem so odraščali, kar se odraža v njihovih vrednotah, ciljih, življenjskem stilu in tudi načinu razmišljanja. Kulturne posebnosti lahko vplivajo na to, kaj posameznike motivira, kaj visoko vrednotijo in kako se odzivajo na spremembe znotraj organizacije. Že Hofstede (1980) je ugotovil, da vrednote, ki se nanašajo na delo, niso univerzalne. V magistrskem delu sem raziskovala, katere vrednote cenijo respondenti iz treh izbranih kultur in kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo z delom. Medkulturno primerjavo sem torej uporabila, da bi ugotovila podobnosti in razlike med omenjenimi kulturami ter hkrati pridobila celovitejši vpogled v zadovoljstvo z delom na organizacijski ravni. Izbira medkulturne primerjave je smiselna, ker omogoča natančnejše raziskovanje, hkrati pa pokaže kulturne vplive pri posameznih spremenljivkah.

V zaključku sem interpretirala dobljene rezultate, podala sklepne ugotovitve in zaključila s svojimi predlogi za organizacije. Moje magistrsko delo tako zagotavlja vpogled v sklop dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, in prikazuje pomembne smernice za njegovo povečevanje.

2 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Locke (1976) zadovoljstvo definira kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izvira iz posameznikove ocene dela oziroma delovnih izkušenj. Locke (1969) pravi, da gre za funkcijo zaznavanja odnosa med tistim, kar si nekdo želi od dela, in zaznavanjem tistega, kar mu delo dejansko ponuja. Podobna je definicija Zupanove, ki pravi, da gre za »prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela« (Zupan 2001, 105).

Po Wilsonovi (2004, 154–155) je zadovoljstvo z delom »merilo, ki kaže, v kolikšni meri ekstrinzične in intrinzične nagrade zadovoljujejo posameznikove potrebe in želje«. Tudi Shields (2007) pravi, da gre pri zadovoljstvu z delom za intrinzične in ekstrinzične dejavnike.

Prvi se nanašajo na vsebino dela, drugi pa na dejavnike, ki so povezani z delom, npr. delovni odnosi, sistem nagrajevanja itd. Zadovoljstvo nam pove, kako zadovoljni so posamezniki z delom kot celoto. Gre za splošen odnos do dela, ki je lahko bodisi pozitiven bodisi negativen.

McCormick in Ilgen (1985, 309) sta zadovoljstvo z delom opredelila kot »specifično podmnožico odnosov, ki obstajajo med člani organizacije«. Spector (2000) definicijo še poenostavi in pravi, da zadovoljstvo z delom pomeni, v kolikšni meri je posameznikom všeč njihovo delo.

Občutki, misli in pogledi, ki jih imajo posamezniki na lastno delo znotraj neke organizacije, v veliki meri določajo njihovo doživljanje dela. Takšne občutke in stališča George in Jones (2008) imenujeta odnos do dela. Slednjega definirata kot skupek občutkov, prepričanj in mnenj, ki jih ima posameznik o svojem delu in podjetju, v katerem je zaposlen. Odnos do dela se spreminja, če npr. posameznik napreduje, dobi višje plačilo ali pa se izboljšajo drugi delovni pogoji.

V literaturi pogosto zasledimo povezavo med zadovoljstvom, motivacijo in produktivnostjo pri delu. Obstaja splošno prepričanje, da je zadovoljen delavec tudi produktivnejši in bolj motiviran. Ta spoznanja segajo skoraj 60 let nazaj, ko je Viteles izenačil motivacijo s produktivnostjo (Landy in Conte 2009, 366). Tudi Steel in Warner (1990) imata podobno stališče in trdita, da so zadovoljni delavci produktivnejši, uspešnejši, psihično in fizično bolj zdravi ter bolj zadovoljni s svojim življenjem nasploh.

Clark (2001) zadovoljstvo z delom definira kot obseg, v katerem zaposleni želijo opravljati ali radi opravljajo svoje delo. Zadovoljstvo je odvisno od posameznega delavca in se razlikuje od osebe do osebe. Nekateri želijo enakost pri delu, drugi nagrade, tretji pa avtonomijo in neodvisnost pri sprejemanju odločitev pri delu (Malik in drugi 2012).

Nekateri avtorji so proučevali zadovoljstvo širše, in sicer v povezavi z vedenjem na trgu delovne sile. Ugotovili so, da nezadovoljni delavci večkrat opuščajo delo, kar pomeni, da prekinajo delovno razmerje in zapustijo organizacijo, da bi si poiskali boljše zaposlitev. Freeman (1978) je na podlagi ameriške panelne raziskave ugotovil, da je zadovoljstvo z delom pomemben napovednik opuščanja dela. Do podobnih rezultatov so prišli tudi raziskovalci, ki so proučevali nemško panelno raziskavo.

Clark (1998) je opozoril tudi na to, da nezadovoljiva ali neprijetna delovna mesta vplivajo na participacijo delovne sile. Pravi, da pri proučevanju ponavadi opazujemo samo majhen vzorec tistih, ki delajo, pozabljamo pa na tiste, ki se jim delo ne zdi dovolj privlačno, da bi želeli sodelovati na trgu delovne sile. Slednje nekateri pripisujejo predvsem ženskam in starejšim delavcem, pomembno pa je lahko tudi pri odločitvah mladih, ali bodo nadaljevali šolanje ali se zaposlili.

Locke je leta 1976 pregledoval literaturo na področju zadovoljstva z delom in ugotovil, da je bilo do takrat na to temo napisanih več kot 3300 člankov. Med letoma 1976 in 2000 je bilo objavljenih še 7855 člankov. Porast števila člankov in raziskav sugerira predpostavko, da so odnosi na delovnem mestu (vključujoč zadovoljstvo z delom) pozitivno povezani z uspešnostjo. Večina raziskav je bila izvedena na mikro ravni, tj. na ravni zaposlenega (Cole in Cole 2008).

Že v šestdesetih letih so se pojavile trditve, da se to, kako zaposleni doživljajo delo, odraža v uspešnosti organizacije. »Human relation« perspektiva trdi, da so zadovoljni delavci učinkoviti delavci (Likert 1961). Organizacija učinkovitost in produktivnost doseže z zadovoljstvom zaposlenih in skrbjo za fizične ter družbeno-čustvene potrebe. Zadovoljstvo zaposlenih dosežemo z ohranjanjem pozitivnega družbeno-organizacijskega okolja, kot je npr. zagotavljanje avtonomije, sodelovanja in vzajemnega zaupanja (prav tam). Po tej logiki zadovoljstvo zaposlenih vpliva na razvoj rutinskih vzorcev interakcij znotraj organizacije. Skozi vzajemne interakcije zaposleni razvijejo zveze/odnose s sodelavci, ki prav tako predpisujejo pričakovano vedenje in vplivajo na vedenje (npr. norme ali neformalni standardi o sprejemljivem vedenju). Npr. kontrolni mehanizmi (standardi merjenja, nadzor) lahko preprečijo, da bi se pri nezadovoljnem nesrečnem zaposlenem znižala uspešnost. Kljub temu pa lahko široko razširjeno nezadovoljstvo vodi do stavk ali sabotaž, ki vplivajo na učinkovitost organizacije. Nezadovoljni zaposleni lahko npr. ohranijo raven uspešnosti (zaradi mehanizma nadzora), vendar zadržijo zase pomembne informacije (jih ne posredujejo nadzorniku), kar na daljši rok zmanjša učinkovitost organizacije. Teorija podpira domnevo, da ravni zadovoljstva kot celota vplivajo na uspešnost organizacije na organizacijski ravni (Cole in Cole 2008).

Na zadovoljstvo z delom se je dolgo gledalo kot na individualno oceno delovnega življenja (Seashore 1974). Zadovoljstvo z delom se obravnava kot rezultat prejetih značilnosti dela, ki

vključujejo intrinzične in ekstrinzične nagrade. Ekstrinzične značilnosti dela se nanašajo na plače, bonitete, druge finančne nagrade ter razvoj kariere. Intrinzične nagrade izvirajo iz samega opravljanja dela in vključujejo zanimive delovne naloge in izzive pri delu, avtonomijo in vpliv na proces dela (Spector 1997). Intrinzične značilnosti dela so zadovoljujoče, ker omogočajo pričakovanja v zvezi s samorealizacijo, kreativnostjo in individualnostjo. Poklici se razlikujejo po kakovosti dela, višje poklice, kot so npr. profesionalne aktivnosti, pogosto obravnavamo kot boljše službe. Te službe zagotavljajo višje ekstrinzične nagrade (Gallie 2003).

Spol, starost in izobrazba prav tako vplivajo na zadovoljstvo z delom (Anker 1997). Tudi kadar ženske in moški opravljajo enako delo, se lahko pojavijo razlike v zadovoljstvu z delom, saj vloga spola vpliva na delovno motivacijo in neenakosti na delovnem mestu, kot so razlike v plačah ali možnostih za napredovanje (Hakim 2000).

2.1 KAJ VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

George in Jones (2008, 84) izpostavljata štiri glavne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, in sicer so to osebnost, vrednote, delovna situacija in družbeni vpliv. Kot najpomembnejši dejavnik opredelita delovno situacijo, saj ta zajema delovne naloge (zanimivost in privlačnost dela), medosebne odnose (s strankami, nadrejenimi, podrejenimi), delovno okolje (fizične značilnosti okolja) in način, kako organizacija obravnava zaposlene (varnost zaposlitve, višina plačila in nagrad). Ti vidiki dela predstavljajo delovno situacijo in vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo.

Lange (2008) je v svoji raziskavi proučeval srednje- in vzhodnoevropske države, katerim drugi raziskovalci niso posvečali mnogo pozornosti, saj so raziskave o zadovoljstvu z delom večinoma osredotočene na zahodnoevropske države in ZDA. V raziskavo je poleg Slovenije vključil še Bolgarijo, Češko, Litvo, Latvijo, Estonijo, Madžarsko, Poljsko, Romunijo in Slovaško. Analiziral je podatke, ki so bili zbrani v okviru Evropske študije vrednot (ang. European Values Study) leta 1999/2000. Rezultati so pokazali, da v omenjenih državah moški v povprečju višje vrednotijo plačilo, odgovornost pri delu in možnosti za napredovanje, medtem ko ženske dajejo prednost varnosti zaposlitve, uram dela, dobrim medosebnim odnosom itd. Višina plačila in varnost zaposlitve sta se izkazali kot pomembni pri obeh skupinah, verjetno zaradi nizkih plač in visoke brezposelnosti v obdobju posttranzicije. Avtor je ugotovil tudi

močno pozitivno povezavo med odgovornostjo pri delu in zadovoljstvom ter avtonomijo in zadovoljstvom. Sklenil je tudi, da so moški v povprečju bolj nezadovoljni z delom kot ženske (prav tam).

V Clarkovi (1998) raziskavi so dejavniki, ki najbolj vpliva na zadovoljstvo z delom, dobri odnosi na delovnem mestu, sledi pa jim vsebina dela. Podoben vpliv imajo tudi visoki dohodki in možnosti za napredovanje, medtem ko se je varnost zaposlitve izkazala kot najmanj pomemben dejavnik med proučevanimi. Prav tako se je izkazalo, da je pri moških bolj značilen vpliv višine dohodkov na zadovoljstvo z delom kot pri ženskah, medtem ko je pri slednjih bolj značilno število ur dela na teden. Moški torej višje vrednotijo dohodek, ženske pa ure dela. Kar zadeva starost, pomen višine dohodkov s starostjo narašča, medtem ko se pomen možnosti za napredovanje zmanjšuje. Pri vseh skupinah in starostih pa so se dobri medosebni odnosi izkazali kot dejavnik z največjim vplivom na zadovoljstvo z delom (prav tam).

Prednost Clarkove (1998) raziskave je v tem, da lahko iz nje identificiramo dejavnike, ki so pomembni določenim skupinam, npr. ženskam, moškim, mladim ali starejšim. Potencialno nezadovoljni delavci manj pogosto sodelujejo na trgu dela, manj pogosto obdržijo zaposlitev in so tudi manj produktivni. Starejši delavci višje vrednotijo varnost zaposlitve, mlajši pa nižje vrednotijo prosti čas.

Razlike med državami v stopnjah zadovoljstva z delom se lahko pojavijo kot stranski produkt individualnih razlik (torej na individualni ravni) ali pa zaradi porazdelitve delovne sile (koliko ljudi opravlja »višje poklice«) in vrste pogodb (nedoločen/določen čas itd.), ki jih imajo delavci (Pichler in Wallace 2008, 538). Večje zadovoljstvo z delom se lahko v neki državi pojavlja, ker je tam več profesionalcev, menedžerjev ter vmesnih nefizičnih poklicev. Ti poklici pomenijo tudi višje plače, višjo stopnjo avtonomije in možnosti za napredovanje (Pichler in Wallace 2008, 544).

Diener in Diener (1995) sta raziskovala vpliv ekonomskih pogojev na zadovoljstvo z delom ter ugotovila, da lahko npr. povprečne plače ali povprečno število ur dela vpliva na razlike v stopnjah zadovoljstva z delom med državami. Države z boljšimi delovnimi pogoji so bolj nagnjene k postindustrijskim trgov dela, ki zagotavljajo boljša delovna mesta in višje nagrade

za delo (intrinzične in ekstrinzične). Boljši delovni pogoji se ponavadi nanašajo na višje plače, manjše število ur dela, daljše dopuste itd.

Pichler in Wallaceova sta kot osnovo za svojo študijo uporabila Evropsko raziskavo o kakovosti življenja iz leta 2003 (ang. European Quality of Life Survey). Ugotovila sta, da je zadovoljstvo z delom največje na Danskem (8,2 na lestvici od 1–10), na Finskem (8,0) in v Nemčiji (7,9) ter najmanjše v Bolgariji (6,5), na Slovaškem (6,5) in Poljskem (6,8). Na splošno velja, da je zadovoljstvo v vzhodnih evropskih državah manjše kot v ostalih, z izjemo Portugalske (6,8), Grčije (6,9) in Francije (6,9). Slovenija (7,0) je približno na sredini lestvice (Pichler in Wallace 2008).

Medkulturna primerjava je pomembna, ker z njo identificiramo kulturne vplive na proučevane spremenljivke v raziskavi. Zavedati se moramo, da so kulture različne, tako da imajo iste potrebe različen pomen in pomembnost glede na kulturni kontekst (Newstrom 2007). Kot je ugotovil že Hofstede (1980), vrednote, ki se nanašajo na delo, niso univerzalne. To pomeni, da nekaterih vrednot ne najdemo v vseh kulturah, lahko pa s pomočjo medkulturne primerjave raziskujemo, katere vrednote srečamo povsod in katere so značilne le za posamezne kulture. Ker kultura močno vpliva na človeško vedenje, je postala pomemben teoretični konstrukt na vseh področjih raziskav.

Menim, da z medkulturno primerjavo dobimo celovitejšo sliko o proučevanih pojavih, saj nam pokaže naravo povezave med proučevanimi spremenljivkami ter medkulturne razlike in podobnosti. Medkulturna raziskava odkriva, ali se ugotovitve nanašajo le na eno kulturo ali pa so splošno veljavne. Z uporabo medkulturne primerjave torej preprečimo posploševanje ugotovitev in zmanjšamo možnosti za napačno interpretacijo dobljenih rezultatov, s čimer pokažemo veljavnost zaključkov. Brislin (1980) je izpostavil tudi dejstvo, da nobena kultura ne vsebuje vseh pogojev iz okolja, ki lahko vplivajo na človeško vedenje, zato medkulturne študije pomembno prispevajo k razvoju in preverjanju teorij.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Organizacije po svetu morajo razumeti in kontrolirati elemente zadovoljstva z delom svojih zaposlenih. Gre za ponavljajoč se odnos, zato je na tem področju potreben kontinuiran menedžment. Teorije zadovoljstva razlagajo motivacijsko vsebino in kognitivne procese, ki so del zadovoljstva z delom v organizacijah. V splošnem teorije poudarjajo bodisi kognitivno bodisi vedenjsko/fizično stopnjo motivacije in zadovoljstva. Pregled teorij kaže, da imamo različne poglede na isto realnost. Glavna razlika med teorijami je ta, da dajejo različne prioritete različnim dejavnikom zadovoljstva (Saif in drugi 2012).

Zadovoljstvo je ugodje oziroma užitek, ki ga občutimo, ko je potreba izpolnjena (Robbins 2003). Je splošen odnos, ki ga določajo dejavniki dela (plača, delo itd.), individualne ali osebne značilnosti (demografija) ter drugi družbeni in skupinski dejavniki (Shajahan in Shajahan 2004, 116). Newstrom (2007, 123) pravi, da je nujno, da menedžerji razumejo, da ljudje prinesejo s seboj določene potrebe, ki vplivajo na njihovo uspešnost, tako da je bistveno, da menedžerji razumejo, kako potrebe stimulirajo uspešnost in kako nagrade za uspešnost vodijo k zadovoljstvu z delom.

Griffin (1990) pravi, da so teorije znanstvena orodja, ki jih uporabljamo za razlago dejavnikov zadovoljstva ter interakcij teh dejavnikov v kognitivnih in fizičnih procesih zadovoljstva z delom na osnovi obstoječih dejstev. S časom se dejavniki zadovoljstva in njihova medsebojna povezanost spreminjajo, tako da se pojavljajo novi modeli razlag starega fenomena (Newstrom 2007).

Večina strokovnjakov dejavnike zadovoljstva z delom deli na dejavnike iz okolja in dejavnike osebnih značilnosti posameznika (Shajahan in Shajahan 2004). Zadovoljstvo z delom je čustveni odziv ali odnos do dela, delovnega okolja ali po Herzbergerjevi dvofaktorski teoriji do vsebine dela, ki vključuje dosežke, odgovornost in priznanje – to so namreč faktorji, ki motivirajo delavce in povzročajo visoko stopnjo zadovoljstva z delom (Tirmizi in drugi 2008).

Čeprav večina teorij izvira iz Maslowove teorije hierarhije potreb, se je celotna zgodba zadovoljstva z delom pričela z idejo »znanstvenega gibanja« ali »taylorizma«. Taylor je človeka obravnaval kot ekonomsko bitje, za katerega je denar največji motivator za zadovoljstvo z

delom. To teorijo so kritizirali Elton Mayo in sodelavci v študijah Hawthorne o človeški naravi. Odkrili so, da k motivaciji in zadovoljstvu delavcev prispevajo številni dejavniki, vključujoč osebno moralo, pozitivne medosebne odnose in menedžment, osnovan na razumevanju osebnih in skupinskih vedenj s pomočjo medosebnih veščin, kot so motiviranje, svetovanje, vodenje in komunikacija (Wehrich in Koontz 1999, 42).

3.1 KLASIFIKACIJA TEORIJ MOTIVACIJE

Pregled literature kaže, da teorije razvrščamo glede na naravo teorije ali njihov kronološki pojav. Shajahan in Shajahan (2004, 90–99) delita teorije na vsebinske (Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergerjeva dvofaktorska teorija, teorija X in teorija Y, Alderferjeva teorija ERG in McClellandova teorija potreb) in procesne teorije (kognitivna teorija evalvacije, teorija postavljanja ciljev, teorija pričakovanj, teorija enakosti).

Luthans (2005, 240–256) deli teorije na vsebinske (teorija potreb, dvofaktorska teorija, teorija ERG), procesne (teorija pričakovanj, Porter-Lawlerjev model) in sodobne (teorija enakosti, teorije control and agency). Robbins (2003) na kronološki podlagi govori o zgodnjih teorijah (teorija potreb, teorija X in teorija Y, dvofaktorska teorija) in sodobnih teorijah (McClellandova teorija potreb, teorija postavljanja ciljev, teorija oblikovanja dela (model karakteristik dela), teorija enakosti in teorija pričakovanj). Delitev na vsebinske in procesne teorije je postala standardna opredelitev.

3.2 VSEBINSKE TEORIJE

Te teorije se osredotočajo na identifikacijo potreb in spodbud/ciljev ter njihovo prioritizacijo s strani posameznika, da pride do zadovoljstva z delom (Luthans 2005, 240). Strokovnjaki so identificirali številne biološke, psihološke, družbene in višje potrebe človeških bitij. Razdelili so jih v naslednje kategorije: primarne, sekundarne in potrebe na višji stopnji, ki morajo biti izpolnjene, ko je treba delavca motivirati in zadovoljiti.

3.2.1 Maslowova teorija motivacije/zadovoljstva (1943)

Maslowovo teorijo hierarhije potreb najpogosteje zasledimo v literaturi na področju teorij motivacije in zadovoljstva (Weihrich in Koontz 1999, 468). Maslow (1943) trdi, da lahko posameznikove potrebe razdelimo po hierarhiji. Ko je dana stopnja potreb zadovoljena, ne prispeva več k motivaciji. To pomeni, da je treba aktivirati naslednjo višjo stopnjo potreb, da bi motivirali in zadovoljili posameznika (Luthans 2005, 240). Maslow je potrebe razdelil po petstopenjski hierarhiji:

- a) fiziološke potrebe (hrana, oblačila, prebivališče);
- b) potrebe po varnosti (fizična zaščita);
- c) družbene potrebe (razvoj tesnih vezi z drugimi);
- d) potrebe po spoštovanju/ugledu (potrebe po dosežkih, priznanje s strani drugih);
- e) samoaktualizacija (samouresničevanje skozi osebno rast).

Karimi (2008) pravi, da na posameznikove potrebe vplivata pomembnost, ki jo pripisuje posameznim potrebam, in stopnja, do katere želi izpolniti posamezne potrebe. Strokovnjaki pravijo, da je Maslowova teorija hierarhije potreb prva motivacijska teorija, ki je služila kot osnova za teorije zadovoljstva z delom. Ta teorija je služila kot izhodišče, iz katerega so raziskovalci odkrivali probleme zadovoljstva z delom v različnih delovnih situacijah. Skoraj vse teorije se začnejo s kratkimi Maslowovimi idejami.

3.2.2 Herzbergerjeva dvofaktorska teorija (1959)

Herzberg je izvedel motivacijsko študijo, v kateri je intervjuval 200 računovodij in inženirjev. Postavil je dve vprašanji:

- a) Kdaj ste se počutili posebno dobro v zvezi s svojim delom?
- b) Kdaj ste se počutili posebno slabo v zvezi s svojim delom?

Na podlagi teh dobrih in slabih občutkov je ugotovil, da ločimo motivatorje in higienike v povezavi z vsebino dela. Med motivatorje sodijo dosežki, priznanje, delo samo po sebi,

odgovornost in napredek. Higieniki so kontekstualni, npr. politika organizacije, administracija, nadzor, plače, medosebni odnosi, nadrejeni, delovni pogoji (Herzberg in drugi 1959).

Herzbergova teorija govori o motivatorjih in higienikih, in sicer prvi povzročajo zadovoljstvo, drugi pa nezadovoljstvo z delom. Med motivatorje uvršča priznanje dosežkov, zanimivost dela (izzivi), odgovornost pri delu in možnosti napredovanja. Na nezadovoljstvo pa vplivajo politika organizacije, nadzor, medosebni odnosi, fizično delovno okolje, varnost pri delu in zaslužki. Ko so ti higieniki primerno zagotovljeni, lahko preprečimo nezadovoljstvo in izboljšamo učinkovitost do določene stopnje – ne moremo pa vplivati na povečanje zadovoljstva. Da bi dosegli visoke stopnje učinkovitosti in zadovoljstva, se mora vodstvo organizacije osredotočiti na motivatorje. Iz te teorije izhaja teorija obogatitve dela (Miner 2005).

Kritiki te teorije pravijo, da teorija zanemara individualne razlike in napačno predvideva, da se vsi zaposleni na podoben način odzivajo na spremembe pri motivatorjih in higienikih (Saif in drugi 2012).

3.2.3 Teorija X in Y – Douglas McGregor (1960)

McGregor (1960) je opazoval, kako menedžerji ravnaajo z zaposlenimi. Trdil je, da pogled menedžerjev na naravo človeških bitij temelji na skupini domnev in da menedžerji spreminjajo svoje vedenje do podrejenih glede na domneve o različnih zaposlenih (Robbins 2003).

Domneve teorije X:

- a) človeška bitja imajo deden odpor do dela in se dela izogibajo, če je to le mogoče;
- b) zaradi tega je treba ljudi nadzirati, usmerjati in kaznovati, da bi opravljali delo;
- c) ljudje želijo, da jih nadrejeni usmerjajo, izogibajo se odgovornosti, imajo malo ambicij in želijo varnost (Weihrich in Koontz 1999, 466).

Domneve teorije Y:

- a) fizični in mentalni napor pri delu so naravni, tako kot igra in počitek;
- b) zunanja kontrola in grožnje niso bistvene za to, da bi se ljudje trudili pri delu;
- c) stopnja pripadnosti ciljem je odvisna od velikosti nagrad za dosežke;

- d) pod ustreznimi pogoji se človeška bitja učijo, in ne samo sprejemajo odgovornost, ampak jo tudi iščejo (Weihrich in Koontz 1999, 467).

Teoriji X in Y predstavljata dva različna načina vodenja zaposlenih. Teorija X sloni na predpostavki, da zaposlene motivira le denar, ki ga potrebujejo za preživetje. Dela se izogibajo in ga uspešno opravljajo le pod strogim nadzorom nadrejenih. Teorija Y sloni na novejših spoznanjih in pravi, da zaposleni pri delu ne stremijo le k ekonomskemu preživetju, ampak imajo tudi druge potrebe. Ta teorija zagovarja idejo, da zaposlenih ni treba neprestano nadzorovati, da bi ti uspešno opravljali svoje delo, ampak to dosežemo s pripadnostjo organizacijskim ciljem. Če zaposlenim zagotovimo dovolj visoke nagrade, bodo ti bolj pripadni ciljem in bodo delo opravljali tudi brez nadzora nadrejenih.

3.2.4 Teorija potreb – teorija dosežkov

McClelland in sodelavci so ugotovili, da imajo nekateri ljudje posebno močan nagon po uspehu in tako težijo k osebnim dosežkom bolj kot k nagradam za doseženi uspeh. Imajo željo po večji uspešnosti, zato so jim vseh izzivi pri delu in se obnašajo kot »high achievers« (Shajahan in Shajahan 2004, 95).

Ta teorija se osredotoča na motive za dosežke in temelji na treh elementih, ki so:

- a) dosežki: to je nagon za doseganje in preseganje ciljev glede na standarde uspeha;
- b) moč: nanaša se na željo, da bi imeli vpliv in da bi kontrolirali ostale (Shajahan in Shajahan 2004; Robbins 2003);
- c) pripadnost: želja po prijateljskih in tesnih medosebnih odnosih (Shajahan in Shajahan 2004). Posamezniki z visoko pripadnostjo imajo raje kooperativne kot tekmovalne situacije (Robbins 2003).

Zaposleni, ki imajo močno potrebo po dosežkih, občutijo zadovoljstvo ob uspešno izpolnjenih ciljih in od tu črpajo navdih za nadaljnje delo. Gre za visoko motivirane posameznike, ki imajo radi izzive pri delu in bolj cenijo individualno kot timsko delo.

Posamezniki z izraženo potrebo po moči radi nadzorujejo ostale. Njihovo zadovoljstvo izhaja iz nadzora in vpliva v organizaciji.

Zaposleni z izraženo potrebo po pripadnosti zadovoljstvo črpajo iz dobrih medosebnih odnosov s sodelavci. Radi imajo timsko delo in čutijo potrebo po priljubljenosti med sodelavci.

3.2.5 Teorija ERG

Clayton Alderfer je raziskoval Maslowovo teorijo in jo povezal s praktičnimi raziskavami. Maslowov seznam potreb je preoblikoval v tri razrede potreb: eksistenčne ter potrebe po odnosih (ang. relatedness) in rasti (ang. growth) – od tod izvira tudi ime teorije ERG. Alderfer je sugeriral, da obstaja kontinuum potreb, in ne hierarhična lestvica ali dvofaktorske potrebe. V nasprotju s Herzbergom in Maslowom ne trdi, da morajo biti nižje potrebe zadovoljene, da bi nas višje potrebe pričele motivirati, ali da je pomanjkanje edini način, da aktiviramo neko potrebo (Luthans 2005, 244).

3.3 PROCESNE TEORIJE

Koncept pričakovanja iz kognitivne teorije igra dominantno vlogo v procesnih teorijah zadovoljstva z delom (Luthans 2005, 246). Te teorije skušajo razložiti, kako so potrebe in cilji izpolnjeni, in sprejeti kognitivno (Perry in drugi 2006).

3.3.1 Teorija pravičnosti

Ta teorija pravi, da zaposleni tehtajo, koliko vložijo v delo (ang. input) in koliko dobijo od dela (ang. outcome), ter potem primerjajo deleže med vložki in izidi pri ostalih zaposlenih. Če ugotovijo, da je ta delež enak kot pri pomembnih ostalih, potem obstaja enakost oziroma pravičnost (Robbins 2003). Perry in sodelavci (2006) so ugotovili, da nagrade povečujejo zadovoljstvo zaposlenih samo takrat, ko zaposleni te nagrade dojemajo in vrednotijo kot pravične.

3.3.2 Vroomova teorija pričakovanj (1964)

Victor H. Vroom (1964) pravi, da so ljudje motivirani za delo, da bi dosegli cilje, če verjamejo, da je cilj dovolj vreden, in če obstaja možnost, da bo njihovo delo pripomoglo k doseganju njihovih lastnih ciljev.

Vroomova teorija temelji na treh spremenljivkah, ki so: valenca, pričakovanje in instrumentalnost. Valenca je moč posameznikovih preferenc (oz. vrednot, spodbud, pričakovanih koristi) do nagrad. Posameznik ima lahko do nagrad, ki jih prejema za opravljeno delo, pozitiven, nevtralen ali negativen odnos. Pričakovanje je verjetnost, da bo nek določen trud/napor pripeljal do določenih prvostopenjskih izidov. Instrumentalnost je stopnja, do katere prvostopenjski izid vodi do želenih drugostopenjskih izidov. Gre za povezanost dveh ciljev, saj en cilj vodi do doseganja drugega. Primer: oseba je lahko motivirana za večjo uspešnost (vlaga trud in napor, da bi dosegla večjo uspešnost) (to je prvostopenjski izid), da bi realizirala napredovanje (drugostopenjski izid) (Luthans 2005, 247).

Teorija pričakovanj prepoznava pomen različnih individualnih potreb in motivacij (Wehrich in Koontz 1999, 471) in sugerira, da morajo biti nagrade, ki jih organizacija uporablja za vpliv na vedenje zaposlenih, visoko vrednotene s strani zaposlenih (Perry in drugi 2006). Ta teorija je najbolj celovita teorija motivacije in zadovoljstva (Robbins 2003).

Teorija pričakovanj pojasnjuje, da je motivacija produkt treh faktorjev:

- a) vrednosti nagrad/valence: koliko zaposlenih želi nagrade;
- b) ocene možnosti, da bo napor/trud pripeljal do uspešnosti (pričakovanje), in
- c) ocene, da bo ta uspešnost vodila do nagrad (instrumentalnost).

Pri tej teoriji gre torej za pričakovanja, ki jih imajo zaposleni pri posameznih organizacijskih ciljih. Pomembno je, da so nagrade takšne, da jih spodbujajo k doseganju ciljev. Valenco preprosto razložimo kot posameznikovo oceno vrednosti nagrad, ki jih organizacija ponuja za uspešno opravljeno delo. Pri instrumentalnosti zaposleni presodi, ali lahko z zastavljenim ciljem pride do drugega cilja, ki ima zanj večjo vrednost. V tem primeru je cilj instrument za doseganje nekega drugega cilja. Zaposleni se tu odloča, ali mu bo določen cilj prinesel pozitiven ali negativen izid, in na tem temelji njegovo delovanje v organizaciji. Pričakovanje se nanaša na presojo zaposlenega, ali je delo mogoče uspešno opraviti, in predstavlja povezavo med vloženim trdom pri delu in doseženim rezultatom.

Formula: $\text{valenca} \times \text{pričakovanje} \times \text{instrumentalnost} = \text{motivacija}$ (Newstrom 2007, 115).

Kadar so valenca, pričakovanje in instrumentalnost višji, se to odraža v večji motivaciji pri posamezniku. Če je kateri od elementov enak nič, je tudi motivacija enaka nič (npr. kadar zaposleni nagradi za uspeh ne pripisuje vrednosti).

3.3.3 Porter-Lawlerjev model pričakovanj

Ta model je zelo priljubljen za razlago procesa zadovoljstva z delom. Porter in Lawler poudarjata, da napor/trud/prizadevanje (moč motivacije) ne vodi neposredno do uspešnosti. Trdita celo, da zadovoljstvo ni odvisno od uspešnosti, ampak od verjetnosti za dobivanje poštenih nagrad (Wehrich in Koontz 1999, 473). Ta model sugerira, da na motivacijo vplivajo številni med seboj povezani kognitivni faktorji, tako kot motivacija izhaja iz percepcije verjetnosti za poštene nagrade za vloženi trud. Dojemanje oziroma percepcija pravičnih nagrad vodi k zadovoljstvu delovne sile (Luthans 2005, 249).

3.3.4 Teorija postavljanja ciljev

Edwin Locke trdi, da so cilji pomemben vir motivacije in zadovoljstva (Shajahan in Shajahan 2004, 95). Specifični cilji (namere) vodijo k povečani uspešnosti – npr. težki cilji (če jih zaposleni sprejmejo) vodijo k večji uspešnosti kot enostavni cilji. Prav tako povratne informacije sprožajo večjo uspešnost kot odsotnost povratnih informacij. Ljudje delo opravljajo bolje, če dobijo povratne informacije o tem, kako poteka njihov razvoj glede na zastavljene cilje, saj povratne informacije identificirajo razlike med tistim, kar so dosegli, in tistim, kar so želeli doseči. Vse študije, ki so testirale teorijo postavljanja ciljev, so pokazale, da zahtevni cilji, ki predstavljajo izziv, skupaj s povratnimi informacijami delujejo kot motivacijska sila (Robbins 2003).

Ta teorija je najbolj proučevana in raziskovana na področju motivacije zaposlenih. Uporabili so jo v študiji, v kateri je sodelovalo 40.000 ljudi v 8 državah pri 100 različnih delovnih nalogah (Perry in drugi 2006). Teorija ciljev pravi, da težki/zahtevni cilji zahtevajo osredotočanje na probleme ter boljši občutek za pomembnost cilja in spodbujajo vztrajnost pri doseganju ciljev.

Teorijo ciljev lahko kombiniramo z ostalimi kognitivnimi teorijami, da bi bolje razumeli ta fenomen – npr. večja samoučinkovitost je pozitivno povezana z občutkom zaposlenih, da uspešno prispevajo k smiselnemu delu in tako spodbujajo okrepljeno motivacijo pri delu (Moynihan in Pandey 2007).

3.3.5 Teorija značilnosti dela

Značilnosti dela so vidiki dela pri zaposlenih in opravila/naloge, ki oblikujejo to, kako posameznik dojema svojo vlogo v organizaciji. Hackmanova in Oldhamova prvotna različica te teorije je trdila, da so na izide preoblikovanja dela vplivali številni moderatorji. Ti moderatorji vključujejo razlike, pri katerih različni zaposleni želijo osebni ali psihološki razvoj (Perry in drugi 2006). Jasnost delovnih nalog vodi k večjemu zadovoljstvu, ker večja jasnost nalog oblikuje delovno silo, ki je bolj zadovoljna, bolj pripadna in bolj vključena v delo (Moynihan in Pandey 2007).

Dela, ki so bogata z motivacijskimi značilnostmi, sprožajo psihološko stanje, ki povečuje verjetnost želenih izidov. Npr. pomembnost delovne naloge lahko sproži občutek smiselnosti dela, ki vodi do učinkovitega izvajanja delovnih nalog (Perry in drugi 2006).

Ta model izpostavlja pet bistvenih značilnosti dela, ki so: raznolikost veščin, identiteta nalog, pomembnost nalog, avtonomija in povratne informacije. Te značilnosti vplivajo na tri kritična psihološka stanja: doživljanje smiselnosti, doživljanje odgovornosti za izide in poznavanje dejanskih rezultatov. Ta stanja vplivajo na izide pri delu, kot so npr. zadovoljstvo z delom, absentizem, motivacija pri delu itd. (Saif in drugi 2012).

3.4 KULTURNE OMEJITVE

Večina teorij je bila razvita v ZDA s strani domačinov za domačine. Zaradi tega moramo biti previdni pri domnevah, da lahko vse te module uveljavljamo na enak način pri vseh kulturah. Npr. vse teorije poudarjajo individualizem in dosežke, kar je tipična proameriška značilnost (Robbins 2003).

Zgodba teorij se spreminja od kulture do kulture zaradi številnih faktorjev. Na primer, religija povezuje različne vrednote z različnimi potrebami/motivi, zaradi česar se pomembnost

različnih potreb spreminja glede na različna verska prepričanja, kar nedvomno modificira hipoteze izvirnih teorij (Luthans 2005, 258).

Nizozemski raziskovalec Geert Hofstede identificira štiri kulturne dimenzije, s pomočjo katerih razlaga, kako in zakaj se ljudje iz različnih kultur vedejo, kot se vedejo. Te dimenzije prav tako pojasnjujejo razloge za modifikacijo teorij glede na specifične dimenzije pri vsakem narodu in kulturi. Na podlagi raziskave, ki jo je izvedel v podjetju IBM in v kateri je sodelovalo 116.000 zaposlenih iz 70 držav, je ugotovil sledeče (Hofstede 1980):

- a) oddaljenost moči (ang. power distance): ljudje, ki živijo v kulturah, kjer avtoriteto ubogajo brez vprašanj, živijo v visokih power distance kulturah. V teh kulturah menedžerji lahko sprejemajo avtorske odločitve in podrejeni jim bodo brez dvoma sledili. Med tovrstne kulture sodi veliko latinskih in azijskih držav (Malezija, Filipini, Panama, Gvatemala, Venezuela, Mehika). Med države z nizkimi power distance kulturami sodijo ZDA, Kanada, Danska, Velika Britanija, Avstralija (Rugman in Hodgetts 2002, 133);
- b) izogibanje negotovosti: to se nanaša na težnje ljudi, da se bodisi soočajo z negotovostjo bodisi se je izogibajo (ali so »risk-takers« ali »risk-avoiders«). Raziskave kažejo, da ljudje v latinskih državah (v Evropi in Južni Ameriki) ne marajo negotovosti. V nasprotju z njimi imajo ljudje na Danskem, Švedskem, Irskem, v Veliki Britaniji, Kanadi in ZDA radi negotovost ali dvoumnost (nejasnost). Azija (Koreja, Japonska) sodi v sredino, med oba ekstrema (Luthans 2005, 257);
- c) individualizem je težnja ljudi, da skrbijo samo zase in za svojo bližnjo družino. Nasprotje tega je kolektivizem – to je težnja ljudi, da pripadajo skupinam, v katerih skrbijo drug za drugega v zameno za lojalnost. Z velikim individualizmom se srečamo v ZDA, Veliki Britaniji, na Nizozemskem in v Kanadi, medtem ko imajo Ekvador, Gvatemala, Pakistan in Indonezija nizko stopnjo individualizma (Rugman in Hodgetts 2002, 134);
- d) »moškost«: če so v družbi prevladujoče vrednote »uspeh, denar in stvari« v nasprotju z »ženskostjo« (skrb za druge in kakovost življenja), je taka družba poznana kot »moška družba«. Visoko število moških vrednot imajo Japonska, Avstrija, Venezuela in

Mehika, nizko stopnjo pa imajo Norveška, Švedska, Danska in Nizozemska, medtem ko je ZDA med obema ekstremoma (Rugan in Hodgetts 2002, 134).

Raziskovalci so odkrili, da obstaja več razlik kot podobnosti pri uporabi različnih teorij zadovoljstva (Luthans 2005, 258). Maslowova teorija hierarhije potreb bolj prikazuje ameriško kulturo kot npr. kulturo Japonske, Grčije, Mehike, kjer je potreba po varnosti na vrhu lestvice potreb in se srečujemo z visokim izogibanjem negotovosti (Robbins 2003).

Kljub številnim razlikam imajo teorije zadovoljstva tudi nekaj podobnosti, npr. spodbujajo menedžerje, da ne upoštevajo samo dejavnikov z nižjih stopenj, ampak tudi tiste z višjih stopenj ter motivacijske in intrinzične faktorje. Njihova naloga je tudi, da motivirajo zaposlene in skrbijo za njihovo zadovoljstvo z delom (Newstrom 2007, 103).

Največ teorij izvira iz ZDA, zato so povezane z ameriško kulturo (Rugman in Hodgetts 2002; Luthans 2005; Robbins 2003). Ker so kulture različne, imajo iste potrebe različen pomen in prioritizacijo s spremembo v kulturi. Dobre teorije morajo biti praktične in obravnavati tudi vedenjske probleme, s čimer prispevajo k našemu razumevanju delavcev, delovnega okolja in organizacijskih ciljev (Newstrom 2007, 6). Harkness in drugi (2003) opozarjajo na kulturno dilemo pri medkulturnem raziskovanju, v smislu da npr. različne kulture raziskovalce dojemajo kot »tujce«. Raziskovalci ponavadi prihajajo iz zahodnih kultur, delajo znotraj zahodnih referenčnih okvirjev, njihova polja raziskovanja so prežeta z zahodnjaškimi teorijami, koncepti oblikovanja in implementacijami zahtev. Kot raziskovalci lahko zavestno dostopajo do nekaterih dejavnikov, ki vodijo njihovo percepcijo in preference, vendar veliko tistega, kar jih vodi do raznih interpretacij, ostane podzavestnega. Na podlagi teh dejstev sem presodila, da je smiselno primerjati tri evropske države iz raziskave Hegesco, saj so raziskavo izvedli Evropejci v evropskih državah, kar pomeni, da respondenti raziskovalcev niso dojemali kot tujcev, prav tako pa je mentaliteta raziskovalcev podobna mentaliteti anketirancev, kar zmanjšuje možnost napačnih zaključkov pri interpretaciji rezultatov.

Vloga teorije je, da zagotovi sredstva za razvrščanje pomembnih in primernih znanj (Wehrich in Koontz 1999, 13). Obstajajo številni motivacijski modeli, ki imajo tako svoje prednosti in pomanjkljivosti kot tudi svoje zagovornike in kritike. Noben model ni popoln, vendar kljub

temu vsak prispeva nekaj k razumevanju procesa motivacije in zadovoljstva. Pojavljajo se tudi novi modeli in prizadevanja za kombiniranje/integracijo (vključevanje) obstoječih modelov (Newstrom 2007, 122; Moynihan in Pandey 2007). V splošnem pravimo, da teorije niso ne pravilne ne napačne, ampak gre za različne poglede na realnost (Checkland 1981, 44). Luthans (2005, 240) opozarja, da imamo trenutno pomanjkanje integracije ali sinteze različnih teorij.

4 VPLIV IZBRANIH ZNAČILNOSTI DELOVNEGA MESTA NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Kot sem že omenila v uvodu, sem v magistrskem delu proučevala pet značilnosti delovnega mesta, in sicer: avtonomijo pri delu, varnost zaposlitve, visoke zaslužke, izzive pri delu in možnosti za napredovanje. V empiričnem delu sem izmerila, kako se spreminja zadovoljstvo z delom ob spremembi delovnih razmer.

Omenjene lastnosti dela sem izbrala predvsem zato, ker vse sodijo med najbolj proučevane značilnosti dela v povezavi z zadovoljstvom z delom. To pomeni, da obstaja veliko literature in raziskav na tem področju, ki sem jih uporabila kot teoretično podlago. Drugi razlog za izbor teh značilnosti dela pa je možnost empiričnega preverjanja hipotez na podlagi baze podatkov Hegesco. Za vsako izbrano značilnost dela sem v bazi Hegesco našla ustrezno spremenljivko in nato izračunala stopnje povezanosti med posameznimi spremenljivkami.

4.1 VPLIV AVTONOMIJE NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Avtonomijo pri delu sem izbrala, ker jo zaposleni ponavadi ocenjujejo kot pomembno, kar kažejo tudi raziskave na tem področju (Society for HRM 2009; Bontis in drugi 2011). Poleg tega moja empirična raziskava temelji na bazi podatkov, v kateri so anketiranci diplomanti, tj. visoko izobraženi, za katere predvidevam, da posebej visoko vrednotijo avtonomijo. Predpostavljam, da je avtonomija pomemben element vsakega delovnega mesta, saj so zaposleni pri delu radi samostojni, radi imajo svobodo odločanja glede delovnih nalog, ker jim to daje občutek pomembnosti za organizacijo.

Avtonomija je obseg vpliva, ki ga ima delavec na svoje delovne metode, urnike in vsebino dela (Breugh 1985). Avtonomija je tesno povezana z vključenostjo delavcev v odločanje. Nanaša se na obseg, v katerem delavci lahko nadzorujejo in vplivajo na svoje delovne aktivnosti in organizacijo dela. Gre za obseg, v katerem lahko sprejemajo odločitve glede vsebine, metod, urnika in izvajanja delovnih nalog (prav tam).

Avtonomija se nanaša na stopnjo, do katere delo zaposlenemu omogoča svobodo, da sprejema odločitve o tem, kakšen bo delovni urnik, na kakšen način se bo delo izvajalo itd. Povečana stopnja avtonomije lahko zaposlenemu da večji občutek odgovornosti za rezultate pri delu in poveča njegovo zadovoljstvo z delom. V raziskavi, ki so jo opravili pri združenju Society for Human Resource Management in v kateri je sodelovalo 605 zaposlenih iz ZDA, so ugotovili, da 47 odstotkov zaposlenih ocenjuje avtonomijo kot zelo pomembno, 47 odstotkov kot pomembno in le 6 odstotkov kot nepomembno (Society for Human Resource Management 2009).

Bontis in drugi (2011, 241) trdijo, da karakteristike dela vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično tudi na učinkovitost organizacije. Številne raziskave so pokazale, da avtonomija pri delu vpliva na zadovoljstvo z delom. Colligan in Higgins (2005) dodajata, da avtonomija pri delu prispeva k pozitivni oceni delovnih izzivov. Na splošno pa obogatena dela, torej dela z veliko avtonomijo in izzivi, povečujejo zadovoljstvo z delom in druge pozitivne izide (Orpen 1979).

Bontis in drugi (2011) so vpliv avtonomije in izzivov pri delu na zadovoljstvo proučevali v empirični raziskavi, v kateri je sodelovalo 11.325 zaposlenih v velikem telekomunikacijskem podjetju v Severni Ameriki (odziv je bil 80-odstoten, saj je bilo za nadaljnjo raziskavo uporabnih 9060 vprašalnikov). V omenjeni raziskavi so sodelovali večinoma delavci znanja, torej visoko izobraženi posamezniki z vsaj univerzitetno izobrazbo. Avtorji so ugotovili, da anketiranci visoko vrednotijo avtonomijo pri delu. Na podlagi statistične analize zbranih podatkov so ugotovili, da več ko ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom. Prav tako so ugotovili, da večja avtonomija vodi k večjim izzivom na delovnem mestu, to pa posledično k večjemu zadovoljstvu z delom. Pozitivno povezavo med avtonomijo pri delu in zadovoljstvom z delom je ugotovil tudi Lange (2008).

Ugotovitve drugih raziskovalcev kažejo, da je avtonomija pri delu pomembna vrednota, in potrjujejo njen vpliv na zadovoljstvo z delom (glej Society for Human Resource Management 2009; Bontis in drugi 2011; Orpen 1979). Čeprav večina raziskav potrjuje vpliv avtonomije na zadovoljstvo z delom, je pomembno, da preverimo, ali ta povezava obstaja v različnih kulturah. Avtonomija pri delu sodi med postmoderne vrednote (Inglehart 2000), kar pomeni, da je v tradicionalnih ali industrijskih družbah ne srečujemo pogosto. Zaradi tega je pomembno, da pri proučevanju vpliva avtonomije na zadovoljstvo z delom uporabimo medkulturno primerjavo in ugotovimo, v katerih kulturah zgoraj omenjena povezava obstaja.

4.2 VPLIV VARNOSTI ZAPOSLOTITVE NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Za proučevanje vpliva varnosti zaposlitve na zadovoljstvo z delom sem se odločila, ker menim, da je varnost zaposlitve pomembna zlasti v ekonomskem smislu, saj nam zaposlitev za nedoločen čas nudi neke vrste zagotovilo, da bomo tudi v prihodnosti prejeli redni dohodek, ki nam bo omogočil zadovoljevanje tako osnovnih kot tudi višjih potreb. Prav tako varnost zaposlitve štejem za pomembno, ker pogodbe za nedoločen čas zaposlenim kažejo, da jih organizacija potrebuje na dolgi rok in da so zanje pomembni. V nasprotju s tem menim, da pogodbe za določen čas zaposlenim lahko dajejo občutek, da so za organizacijo začasna in lahko nadomestljiva delovna sila. Varnost zaposlitve lahko tudi pomembno vpliva na druge vidike našega življenja, npr. na kreditno sposobnost pri nakupu nepremičnin in premičnin.

Burke (1998) je proučeval vpliv stopnje zanesljivosti zaposlitve na zadovoljstvo z delom in tudi na težnje k odhodu iz organizacije. Ugotovil je negativno povezavo med nezanesljivostjo zaposlitve in zadovoljstvom z delom ter pozitivno povezavo med nezanesljivostjo zaposlitve in težnjami po odhodu iz organizacije. Zadovoljstvo z delom pa je negativno povezano s težnjami po odhodu iz organizacije. Torej višja kot je negotovost zaposlitve, manjše je zadovoljstvo z delom.

Clark (1998) je ugotovil, da drugi dejavniki, kot so npr. dobri medosebni odnosi na delovnem mestu in vsebina dela, bistveno bolj vplivajo na zadovoljstvo kot varnost zaposlitve. Slednja se je izkazala kot pomembna pri starejših delavcih, pri mlajših pa niso odkrili statistično značilne povezave med varnostjo zaposlitve in zadovoljstvom z delom.

Lange (2008) je v srednje- in vzhodnoevropskih državah odkril pozitiven vpliv varnosti zaposlitve na zadovoljstvo z delom, verjetno zaradi visoke brezposelnosti v obdobju posttranzicije.

Ugotovitve nekaterih raziskovalcev so potrdile vpliv varnosti zaposlitve na zadovoljstvo z delom (glej Burke 1998; Lange 2008), medtem ko drugi te povezave niso odkrili (glej Clark 1998). Že ti podatki kažejo, da varnost zaposlitve ni univerzalna vrednota in da moramo pri raziskovanju upoštevati kulturni kontekst. To kaže na pomembnost medkulturne primerjave, saj rezultatov ne moremo posploševati, ampak jih moramo obravnavati glede na posamezno kulturo in pri tem upoštevati zakonitosti trga dela, zakonodajo, stopnjo brezposelnosti in ostale dejavnike, ki bi lahko vplivali na posameznikovo percepcijo varnosti zaposlitve ter njen vpliv na zadovoljstvo z delom.

4.3 VPLIV ZASLUŽKOV NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Za proučevanje vpliva visokih zaslužkov na zadovoljstvo z delom sem se odločila, ker so zaslužki oziroma redni dohodki pomembni že zaradi samega preživetja. Plača oziroma denar zadovoljuje osnovne in tudi višje človekove potrebe, zato ga ocenjujem kot pomemben element pri splošnem zadovoljstvu z življenjem, in ne samo pri zadovoljstvu z delom. Zaslužki lahko kažejo tudi na naš status v družbi in prispevajo k ugledu, zato niso pomembni zgolj v povezavi z delom, ampak tudi širše. Osebnostno menim, da je višina zaslužkov pomembnejša pri nekvalificiranih delavcih kot pri kvalificiranih in/ali visoko izobraženih zaposlenih, saj slednji po mojem mnenju dajejo prednost drugim lastnostim dela, kot sta npr. avtonomija pri delu in zanimivost dela.

Plače so pogosto proučevan dejavnik v povezavi z zadovoljstvom z delom. Večina raziskav kaže na pozitivno povezavo med plačami in zadovoljstvom z delom (Clark 1998). Plače se nanašajo na vsoto finančnih kompenzacij, ki jih posameznik prejme za opravljeno delo. Luthans (2005) pravi, da plače ne samo pomagajo posamezniku pri zadovoljevanju primarnih potreb, ampak tudi zadovoljujejo višje stopnje potreb.

Flanagan in drugi (1974) so že leta 1974 trdili, da se lahko nezadovoljstvu delavcev izognemo s pravo kombinacijo plače in drugih nefinančnih značilnosti dela. Ta kombinacija se lahko

razlikuje med delavci in se lahko tudi spreminja, kadar se dohodek poviša. Clark (1998) pa ugotavlja nasprotno, saj v njegovi raziskavi skoraj 7000 delavcev v državah OECD vrednoti denarne nagrade kot manj pomembne od nekaterih drugih dejavnikov zaposlitve, kot so npr. varnost dela, zanimivost dela, možnosti za napredovanje in avtonomija pri delu.

Pouliakas in Theodossiou (2010) sta raziskovala razlike v zadovoljstvu med višje plačanimi in nižje plačanimi delavci po Evropi. Na podlagi panelne raziskave gospodinjstev Evropske skupnosti (ang. European Community Household Panel) v 11 evropskih državah med letoma 1996 in 2001 sta prišla do naslednje ugotovitve: slabše plačani zaposleni so statistično značilno manj zadovoljni z delom kot bolje plačani delavci v južni Evropi, za severnoevropske države pa ta zveza ne velja. Avtorja opozarjata, da nižje plačilo v nekaterih državah ne pomeni tudi manj kakovostnega delovnega mesta. Raziskava je pokazala, da so v večini držav slabše plačani delavci tudi manj zadovoljni z delom, izjema pri tem pa sta bili Velika Britanija in Danska, kjer se ni pokazal statistično značilen vpliv višine plačila na zadovoljstvo. Zanimiva ugotovitev je tudi, da le v Veliki Britaniji slabše plačani delavci kažejo večje zadovoljstvo z delom kot bolje plačani.

Kot sem že omenila, v južnoevropskih in srednjeevropskih državah višina zaslužkov pozitivno korelira z zadovoljstvom z delom (glej tudi Clark 1998; Lange 2008). Raziskovalci so ugotovili tudi, da je omenjena povezava izrazitejša pri moških in starejših, saj so slednjim možnosti za napredovanje manj pomembne.

Plače igrajo pomembno vlogo, ko podjetja skušajo pritegniti (zaposeliti) strokovnjake in jih tudi obdržati v podjetju. Med plačami in uspešnostjo pri delu obstaja pozitivna korelacija (Frye 2004). Finančne nagrade imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo z delom in uspešnost pri delu. Višje kot so finančne nagrade, manj zaposlene skrbijo lastno finančno stanje, hkrati pa se okrepijo njihovi občutki pomembnosti za neko organizacijo (Lambert in drugi 2001). Zaposleni želijo take sisteme plač, ki so nedvoumni in v skladu z njihovimi pričakovanji (Robbins 2003).

Ugotovitve nekaterih raziskovalcev so potrdile vpliv višine zaslužkov na zadovoljstvo z delom (glej Flanagan in drugi 1974), medtem ko so drugi to povezavo odkrili le v južno- in srednjeevropskih državah, v severnoevropskih državah pa te povezave niso našli (glej Clark 1998; Lange 2008). Te ugotovitve kažejo, da višina zaslužkov ni statistično značilno povezana

z zadovoljstvom z delom, zato je tudi v tem primeru izredno pomembna medkulturna primerjava. Z njo lahko ugotovimo, za katere države oziroma kulture omenjena povezava velja, in se izognemo napačnim interpretacijam o vplivu zaslužkov na zadovoljstvo z delom. Kot je izpostavil že Newstrom (2007), imajo iste potrebe v različnih kulturah lahko različen pomen in prioritizacijo, zato je za nadaljnje proučevanje vpliva zaslužkov na zadovoljstvo z delom nujno potrebna medkulturna primerjava.

4.4 VPLIV IZZIVOV PRI DELU NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Kot četrto značilnost dela sem izbrala izzive pri delu, ker menim, da večina zaposlenih ceni delo, ki ni monotono in rutinsko, ampak je treba vanj vložiti določeno količino truda, ki se nam kasneje obrestuje v obliki nagrad za delovno uspešnost. Delo, ki je obogateno z izzivi, od nas zahteva miselni napor ter pripomore k razvijanju novih sposobnosti, znanj in kompetenc. Prav tako tovrstno delo od nas terja kreativnost, samoiniciativnost in določeno količino napora, ki nam kasneje lahko daje občutek pomembnosti, ker vemo, da smo nekaj dosegli, napredovali, se nekaj naučili in podobno. Nekateri zaposleni imajo radi preprosto in rutinsko delo, vendar menim, da to za večino ne drži in da imajo ljudje raje delo, obogateno z izzivi.

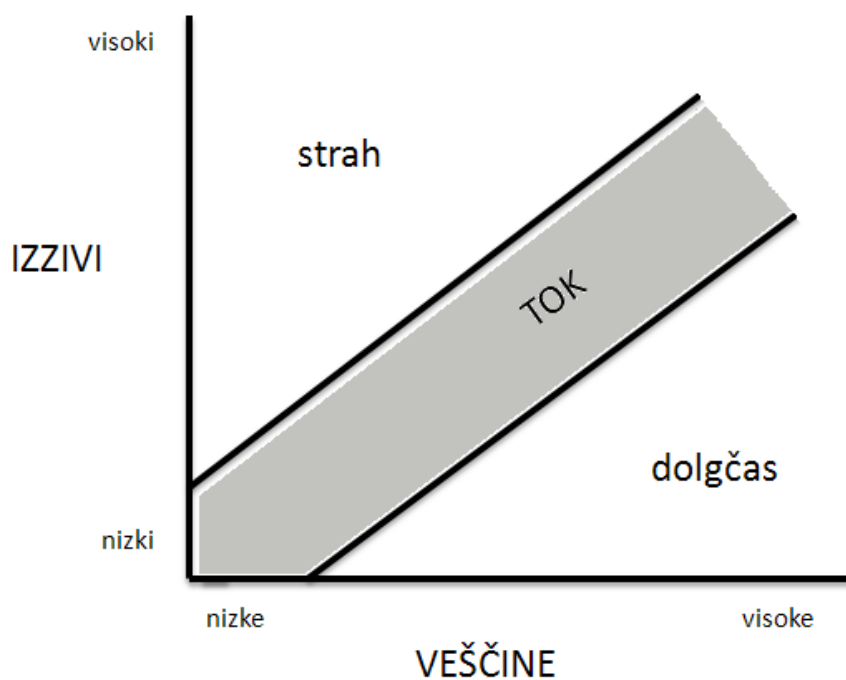
Kroženje med različnimi delovnimi mesti in disciplinami posameznikom omogoča nove izkušnje, širitev njihovih veščin in preprečuje monotonost ali rutino pri delu. Ko kadrovske menedžerji delavcem nudijo nove izzive in priložnosti, jim s tem pokažejo, da investirajo v njihov strokovni razvoj, kar povečuje zadovoljstvo z delom (Capperella 2010). Zaposlenim je treba zagotavljati osebni in strokovni razvoj, in sicer tako, da jih vključimo v vseživljenjsko učenje, jim omogočimo pridobivanje novih izkušenj in veščin ter jim omogočimo učenje od sodelavcev, mentorjev in ostalih. Razvrstiti jih moramo na taka delovna mesta, ki jim najbolj ustrezajo in kjer lahko najbolje izkoristijo svoje znanje, veščine in sposobnosti. Spodbujati jih je treba k mreženju, saj to spodbuja njihovo lastno učinkovitost in tudi organizacijsko učinkovitost nasploh (Hewitt 2009).

Zaposlenim je všeč, če se delo ujema z njihovimi kompetencami in sposobnostmi ter jih mentalno stimulira. Luthans (2005) je poročal, da zaposleni doživljajo zadovoljstvo z delom pri takem delu, ki je zanimivo, jim nudi izzive in jim zagotavlja določen status. Kadar delo

zaposlenemu nudi zmerne izzive, večina zaposlenih čuti ugodje in zadovoljstvo (Robbins 2003).

Mihály Csikszentmihály (1990) je razvil teorijo o uravnoveženosti veščin zaposlenih in izzivov, ki jim jih podjetje zastavlja. Tisto pravo ravnotežje med omenjenima dejavnikoma imenuje »tok« (ang. flow). To ravnotežje motivira zaposlene in skrbi za njih razvoj, pripomore pa tudi k njihovi kompetentnosti in učinkovitosti. Svojo teorijo je tudi grafično ponazoril (glej Sliko 4.1). Kadar veščine presegajo izzive, dolgčas povzroči, da so delavci nemotivirani in neučinkoviti. Ko pa izzivi presegajo veščine, strah ovira uspešnost. To kaže na pomembnost uravnoveženosti veščin zaposlenih in izzivov, s katerimi se soočajo.

Slika 4.1: Ustvarjanje toka – uravnoveženost veščin in izzivov.



Vir: Csikszentmihály (1990).

Evans in Fischer (1992) trdita, da izzivi pri delu omogočajo zaposlenim, da uporabijo svoje znanje in veščine ter tako sodelujejo v širšem krogu delovnih aktivnosti, kar obogati njihovo

delo in povečuje zadovoljstvo z njim. Kot sem že omenila, je Bontis s sodelavci proučeval vpliv izzivov pri delu na zadovoljstvo z delom. Na podlagi statistične analize zbranih podatkov so ugotovili, da več ko ima posameznik izzivov pri delu, večje je tudi njegovo zadovoljstvo z delom. Prav tako so ugotovili, da večja avtonomija vodi k večjim izzivom na delovnem mestu, to pa posledično k večjemu zadovoljstvu z delom (Bontis in drugi 2011).

Tudi delo samo vpliva na zadovoljstvo z njim. Robbins govori o samem delu kot o obsegu, v katerem delo posamezniku zagotavlja stimulatívne naloge, priložnosti za učenje in osebno rast ter možnosti, da je posameznik odgovoren za rezultate (Robbins 2003).

Ugotovitve drugih raziskovalcev so potrdile vpliv izzivov pri delu na zadovoljstvo z delom (glej Capparella 2010; Luthans 2005; Robbins 2003; Bontis in drugi 2011), medtem ko je Csikszentmihaly (1990) opozoril na pomembnost uravnoteženosti izzivov pri delu in posameznikovih veščin. Izzivi pri delu sodijo med postmaterialne vrednote, kar pomeni, da so značilni za postmaterialne oziroma postmoderne družbe (Inglehart 2000), ne moremo pa posploševati njihovega vpliva na zadovoljstvo v tradicionalnih ali modernih družbah. Tudi vpliv izzivov pri delu na zadovoljstvo lahko preverjamo le z medkulturno primerjavo in se tako izognemo posploševanju in napakam v interpretaciji rezultatov.

4.5 VPLIV MOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Za proučevanje vpliva možnosti za napredovanje na zadovoljstvo z delom sem se odločila, ker je napredovanje pomembno povezano z ostalimi značilnostmi dela. Napredovanje ne predstavlja zgolj premika po hierarhični lestvici navzgor, ampak pomeni tudi povečanje drugih ugodnosti, kot so npr. višja plača, več avtonomije pri delu in možnosti za osebni in strokovni razvoj. Pomembno je kot orodje, s katerim nam organizacija pokaže, koliko ceni in priznava naše dosežke in delo nasploh. Gre torej za povečanje materialnih in nematerialnih ugodnosti, ki lahko pomembno vplivajo tudi na ugled dela in socialni položaj v družbi.

Dessler (2008) napredovanje definira kot vzpon zaposlenega po hierarhični lestvici navzgor na drugo delovno mesto, kjer ima posameznik večjo odgovornost. Napredovanje lahko pomeni

tudi znatno povišanje zaslužkov, stopnje avtoritete in nadzora. Zaposleni v tem primeru čutijo, da pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja, in so bolj zadovoljni s svojim delom.

Napredovanje je premik zaposlenega na delovno mesto, ki je bolj pomembno in nudi delavcu višje nagrade za opravljeno delo. Gre za premik delavca po hierarhični lestvici organizacije navzgor, ki običajno vodi k povečanju odgovornosti in povečanemu obsegu nagrad (Lazear 2000). Napredovanje zagotavlja priložnosti za osebno rast, večjo odgovornost pri delu in višji družbeni status (Robbins 2003).

McCausland in drugi (2005) napredovanje definirajo kot prerazporeditev delavca na boljše delovno mesto. Menijo, da je zadovoljstvo z delom močno povezano z možnostmi za napredovanje ter da med njimi obstaja neposredna in pozitivna povezava.

Lazear in Rosen (1981) trdita, da se napredovanje lahko uporablja kot motivacijsko orodje. Je način za nagrajevanje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev in služi kot sredstvo za sinhronizacijo organizacijskih ciljev z osebnimi. Ključni faktor pri položaju nekega posameznika znotraj organizacijske hierarhije je njegov talent. Večji kot je ta talent, višji bo položaj posameznika v organizacijski hierarhiji (Lazear in Rosen 1981).

Shields in Ward (2001) trdita, da se zaposleni, ki niso zadovoljni z možnostmi napredovanja, v večji meri nagibajo k odhodu iz organizacije. Pergamit in Veum (1999) trdita, da večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.

Naveed in drugi (2011) so na primeru steklarske industrije raziskovali, ali napredovanje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V raziskavo so bila vključena štiri podjetja in skupno 156 zaposlenih. Ugotovili so, da so možnosti za napredovanje pozitivno povezane z zadovoljstvom z delom.

Različne organizacije uporabljajo napredovanje kot mehanizem nagrajevanja zaposlenih za visoko produktivnost delavcev, ki kaže njihov vložen trud. Da bi ohranjali vložen trud ali ga še povečali, organizacije delavcem ponudijo napredovanje, ki je dobra kompenzacija le takrat, ko ga delavci visoko vrednotijo. V nasprotnem primeru je bolj smiselno povišanje plače ali denarnih nagrad (Malik in drugi 2012).

Nguyen in sodelavci (2003) trdijo, da je zadovoljstvo rezultat priložnosti za napredovanje v organizaciji. Številni zaposleni doživljajo zadovoljstvo z delom, ko verjamejo, da so njihovi obeti za prihodnost dobri. To se lahko nanaša na priložnosti za napredovanje in rast pri njihovi trenutni zaposlitvi, če tega ni, pa se okrepi njihova želja po alternativni zaposlitvi, ki jim bo to dejansko nudila. Če ljudje čutijo, da imajo omejene možnosti za napredovanje po karierni lestvici, se lahko zmanjša njihovo zadovoljstvo z delom (Sajuyigbe in drugi 2013).

Če organizacije želijo povečati uspešnost zaposlenih v organizaciji, morajo vsem svojim zaposlenim dati pravične možnosti za napredovanje (Park in drugi 2003). Napredovanje je pomembno, ker s seboj prinaša tudi znatno spremembo v obsegu plače delavca (Murphy 1985). Povišanje plače kaže na vrednost samega napredovanja (Baker in drugi 1994).

Študije so pokazale manjše zadovoljstvo z delom pri ženskah, ko upoštevamo vidik plač in možnosti za napredovanje (Drago in drugi 1992).

Amador in drugi (2008) so na podlagi študije, ki so jo opravili v Španiji, ugotovili, da moramo ločevati med neusklajenostjo med izobrazbo in delovnim mestom ter med neusklajenostjo med kompetencami in delovnim mestom. Izobrazbe in kompetenc naj ne bi enačili. Ugotovili so, da so delavci, pri katerih se pojavljajo neusklajenosti, tj. presežek ali primanjkljaj kompetenc, manj pogosto popolnoma zadovoljni z delom, vrsto dela in tudi s plačami. Negativni učinki ob neusklajenosti kompetenc na zadovoljstvo z delom so pogostejši pri delavcih, ki imajo premalo kompetenc, kot pri tistih, ki so preveč kompetentni (prav tam).

Podizobraženi delavci so pogosteje popolnoma zadovoljni z delom kot delavci, ki imajo ustrezno izobrazbo, ki jo neko delovno mesto zahteva. Preizobraženost nima statistično značilnega vpliva na zadovoljstvo z delom, kar pomeni, da ni posebnih razlik pri zadovoljstvu z delom, če primerjamo preizobražene delavce s tistimi, ki imajo ustrezno izobrazbo (Amador in drugi 2008). Neusklajenosti pri kompetencah imajo torej negativen učinek na zadovoljstvo z delom, neusklajenosti pri izobrazbi pa nevtralen ali celo pozitiven učinek (prav tam).

Ugotovitve drugih raziskovalcev so potrdile vpliv možnosti za napredovanje na zadovoljstvo z delom (glej McCausland in drugi 2005; Pergamit in Veum 1999; Naveed in drugi 2011). Zavedati se moramo, da je napredovanje močno povezano z ostalimi značilnostmi dela, kot so

zaslužki, nagrade in avtonomija pri delu. Podobno kot izzivi pri delu so tudi možnosti za napredovanje postmaterialna vrednota, ki prispeva h kakovosti dela in posledično kakovosti življenja. Tovrstne vrednote so značilne za postmoderne družbe (Inglehart 2000), zato je pri proučevanju vpliva na zadovoljstvo treba uporabiti medkulturno primerjavo, da se izognemo napačnim interpretacijam.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 OPIS PODATKOV

Postavljene hipoteze sem testirala na podlagi podatkov, ki so bili zbrani v okviru raziskave Hegesco (Higher Education as a Generator of Strategic Competences). V raziskavi je sodelovalo več držav, in sicer članice EU Litva, Nizozemska, Madžarska, Poljska in Slovenija ter nečlanica Turčija, izvedena pa je bila med letoma 2007 in 2008 (Eurydice Slovenija 2012).

Vprašanja so se nanašala predvsem na prehod iz študija v zaposlitev. Osrednje raziskovalno vprašanje je bilo »kompetentnost, ki je potrebna za uspešen vstop na trg dela«. Sodelovalo je 6000 slovenskih diplomantov, ki so študij zaključili pet let pred izvedbo raziskave. Polovica diplomantov je izpolnila anketni vprašalnik, dodatne informacije pa so pridobili s pomočjo intervjujev z delodajalci in visokošolskimi institucijami (prav tam).

V tej raziskavi so sodelovale vse tri izbrane države, tj. Slovenija, Nemčija in Nizozemska, tako da bom lahko uporabila primerljive podatke, kar je tudi primarni razlog za izbor omenjenih treh držav. Narava moje raziskave zahteva uporabo medkulturne primerjave, saj se le tako lahko izognemo posploševanju in pristranskosti pri proučevanju vplivov značilnosti dela na zadovoljstvo z delom. Medkulturna raziskava je pomembna, ker nam pomaga ločiti človekovo vedenje od konteksta oziroma okolja. Z njo lahko testiramo hipoteze in teorije raziskovalcev, ki prihajajo iz različnih delov sveta, ter preverimo, ali so relevantne v določeni kulturi.

Zadovoljstvo z delom je kompleksen pojav, zato je njegovo proučevanje zahtevno. Ugotovitve drugih raziskovalcev so pokazale, da je kultura pomembna dimenzija pri proučevanju zadovoljstva, saj so raziskovalci odkrili različne povezave med značilnostmi dela in

zadovoljstvom z delom glede na kulturni kontekst. Iz tega lahko sklepamo, da je medkulturna primerjava nujna za ugotavljanje kulturnih razlik in podobnosti, saj nam pove, ali se ugotovitve nanašajo na eno samo kulturo ali pa so splošno veljavne.

Pri projektu Hegesco so anketiranci v vseh treh državah odgovarjali na enaka vprašanja, kar pomeni, da so zbrani podatki za vseh šest spremenljivk znotraj držav, ki sem jih izbrala. Eden od razlogov za izbor treh *evropskih* držav je tudi, da pogosto prihaja do napak pri merjenju in tudi interpretaciji rezultatov, če primerjamo npr. zahodne kulture z vzhodnoazijskimi. Možni viri merskih napak so merski instrument, oseba, ki vodi intervju, respondent in način zbiranja in analize podatkov. Da bi se tovrstnim napakam izognili, moramo razumeti razlike v kognitivnih procesih in komunikaciji pri posameznih kulturah. Prav tako se moramo zavedati, da kulturne razlike pri podajanju odgovorov presegajo problem ustreznega prevoda vprašanj ali kulturno primerne raziskovanja. Kakovost družbenih raziskav je torej odvisna od kakovosti merjenja. Če družbeni pojavi niso primerno izmerjeni, to lahko vodi do napačnih zaključkov o korelacijah med posameznimi pojavi. Pri komparativnih raziskavah je kakovost zaključkov in ugotovitev odvisna od kakovosti posameznih nacionalnih raziskav (Harkness in drugi 2003). V magistrskem delu sem uporabila že zbrane podatke iz raziskave Hegesco in jih statistično obdelala, tako da je kakovost moje raziskave delno odvisna tudi od kakovosti merjenja pri projektu Hegesco. Zgoraj navedene evropske države sem izbrala, ker imajo podobne vrednote, skupno evropsko zakonodajo ter pretežno krščansko religijo, zaradi česar menim, da je medkulturna primerjava veljavna.

Kohn opozarja, da je pri primerjavi različnih kultur in narodov pomembno, da razlikujemo lokalne pogoje in univerzalne zakonitosti. Tovrstne raziskave so zahtevne, terjajo čas in denar ter včasih odpirajo več interpretativnih problemov, kot pa jih rešujejo (prav tam).

5.2 OPIS SPREMENLJIVK

V hipotezah nastopa šest spremenljivk, in sicer: zadovoljstvo z delom, avtonomija pri delu, varnost zaposlitve, visoki zaslužki, novi izzivi pri delu in možnosti za napredovanje.

- *Neodvisne spremenljivke*

Neodvisne spremenljivke so avtonomija pri delu, varnost zaposlitve, visoki zasluži, novi izzivi pri delu in možnosti za napredovanje.

Merila sem jih s pomočjo sledečih vprašanj iz vprašalnika Hegesco:

Prosimo, ocenite, v kolikšni meri naslednje značilnosti dela veljajo za vaše sedanje delo (vprašanje J1):

- avtonomija pri delu (vprašanje J1a)
- varnost zaposlitve (vprašanje J1b)
- visoki zasluži (vprašanje J1d)
- novi izzivi (vprašanje J1e)
- dobri karierni obeti (vprašanje J1f)

Vse značilnosti dela so anketiranci ocenjevali po petstopenjski lestvici, in sicer od »sploh ne« do »v zelo veliki meri«. Možnosti za napredovanje sem merila s spremenljivko »dobri karierni obeti«.

- ***Odvisna spremenljivka***

Moja odvisna spremenljivka je zadovoljstvo z delom. Merila sem jo s pomočjo sledečega vprašanja iz vprašalnika Hegesco:

Kako ste zadovoljni z vašim sedanjim delom? (vprašanje F13)

Anketiranci so na vprašanje odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice, in sicer od »zelo nezadovoljen« do »zelo zadovoljen«.

5.3 METODE ANALIZE PODATKOV

V empiričnem delu magistrskega dela bom uporabila univariatne, bivariatne in multivariatne metode analize podatkov.

- ***Univariatna metoda***

Z univariatno metodo bom prikazala frekvenčne porazdelitve posameznih spremenljivk, nato pa izračunala njihove aritmetične sredine, standardne odklone ter koeficienta asimetrije in sploščenosti.

- ***Bivariatna metoda***

Pri bivariatni metodi bom izračunala Pearsonov koeficient korelacije, s katerim merimo korelacijsko linearno povezavo med dvema spremenljivkama. Koeficient korelacije lahko zavzame vrednosti v intervalu $[-1, 1]$. Pomen vrednosti koeficienta:

- 0: med spremenljivkama ni povezave;
- pozitiven koeficient in blizu 1: pozitivna povezava (z večanjem vrednosti ene spremenljivke se večja tudi vrednost druge);
- negativen koeficient in blizu -1 : negativna povezava (z večanjem vrednosti prve spremenljivke, se manjša vrednost druge).

- ***Multivariatna metoda***

Za preverjanje hipotez sem izbrala regresijsko analizo, saj ta meri odvisnost med eno odvisno spremenljivko in več pojasnjevalnimi spremenljivkami. Regresijske koeficiente sem ocenila z metodo najmanjših kvadratov. Koeficient β meri spremembo, ki nastane na odvisni spremenljivki, če neodvisno spremenljivko povečamo ali zmanjšamo za eno enoto. Pri regresiji sem uporabila metodo »Enter«, pri kateri hkrati analiziramo vpliv vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno.

Za obdelavo podatkov sem uporabila statistični program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

5.4 HIPOTEZE

Na podlagi teoretičnih izhodišč sem postavila pet hipotez, s katerimi sem proučevala vplive določenih značilnosti delovnega mesta na zadovoljstvo z delom. V nadaljevanju sledijo hipoteze in kratek opis mojih pričakovanj.

H1: Posameznik, ki ima več avtonomije pri delu, je bolj zadovoljen z delom.

Pri prvi hipotezi predvidevam, da so posamezniki z višjo stopnjo avtonomije pri delu bolj zadovoljni z delom. Menim, da obseg avtonomije pri delu vpliva na stopnjo zadovoljstva z delom, in sicer ko zaposlenemu povečamo stopnjo avtonomije pri delu, naraste tudi njegovo zadovoljstvo z delom, kar so pokazale tudi dosedanje raziskave (glej Bontis in drugi 2011; Lange 2008; Orpen 1979). Pri vplivu avtonomije na zadovoljstvo z delom v treh izbranih državah ne pričakujem posebnih razlik, saj menim, da respondenti v vseh državah avtonomijo ocenjujejo kot pomembno vrednoto pri delu. To je potrdila tudi ameriška raziskava, ki je pokazala, da le šest odstotkov zaposlenih v ZDA avtonomijo ocenjuje kot nepomembno (Society for HRM 2009). Tudi Bontis in sodelavci so ugotovili, da delavci znanja visoko vrednotijo avtonomijo (Bontis in drugi 2011).

H2: Večja kot je posameznikova varnost zaposlitve, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.

Pri drugi hipotezi predvidevam, da varnost zaposlitve povečuje zadovoljstvo z delom. Ocenjujem, da bo varnost zaposlitve v večji meri vplivala na zadovoljstvo v Nemčiji in Sloveniji kot na Nizozemskem. Na Nizozemskem je trg dela fleksibilen, prehod iz ene v drugo zaposlitev je lažji in hitrejši, zato predvidevam, da zaposlenim varnost zaposlitve ni tako pomembna kot v Nemčiji in Sloveniji. Zaradi lažjega prehajanja med zaposlitvami menim, da zaposleni niso zaskrbljeni glede rednih dohodkov v prihodnosti. Poleg tega predpostavljam, da bo zaradi dejstva, da so nadomestila za brezposelnost v Nemčiji in na Nizozemskem znatno višja kot v Sloveniji, pri respondentih iz Slovenije varnost zaposlitve imela večji vpliv na zadovoljstvo z delom kot v drugih dveh državah. Po podatkih OECD za leto 2014 je bila višina nadomestil za brezposelnost v Nemčiji pri samskih osebah brez otrok 59 %, pri poročenih osebah brez otrok pa 83 % neto mesečne plače. Na Nizozemskem je bila višina nadomestila pri samskih osebah brez otrok 75 %, pri poročenih osebah brez otrok pa 83 % neto mesečne plače. V Sloveniji je bila višina nadomestila pri samskih osebah brez otrok 67 %, pri poročenih osebah brez otrok pa 81 % neto mesečne plače. Vsi podatki o deležih nadomestil veljajo za osebe, ki v omenjenih državah dosegajo povprečno mesečno plačo. Pri osebah, ki ne dosegajo povprečne plače znotraj posameznih držav ali pa jo presegajo, so deleži nadomestil nekoliko drugačni. Enako velja za osebe z otroci (OECD 2016). Glede na to, da so plače na Nizozemskem in v

Nemčiji znatno višje kot v Sloveniji, so tudi nadomestila (ki so izražena v odstotkih neto plač) potemtakem višja.

H3: Višji kot so posameznikovi zasluži, bolj je posameznik zadovoljen z delom.

Pri tretji hipotezi predvidevam, da je višina plače povezana z zadovoljstvom z delom. Predvidevam, da imajo respondenti v vseh treh državah višje zasluške kot ostali zaposleni v podjetjih, saj so pri projektu Hegesco sodelovali samo diplomanti, tj. visoko izobraženi delavci. Ocenjujem, da bo vpliv zaslužkov na zadovoljstvo z delom največji v Sloveniji, ker so v Nemčiji in na Nizozemskem zasluži v vseh panogah in poklicih bistveno višji kot v Sloveniji. Po podatkih iz projekta Hegesco je bila povprečna mesečna bruto plača anketirancev v Nemčiji 3927,91 evra, na Nizozemskem 2496,62 evra in v Sloveniji 1624,06 evra (Hegesco 2015). Iz tega sklepam tudi, da bodo pri respondentih iz nemškega in nizozemskega vzorca druge lastnosti dela imele večji vpliv na zadovoljstvo z delom kot zasluži.

H4: Več kot ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.

Pri četrti hipotezi predvidevam, da izzivi pri delu povečujejo zadovoljstvo z delom pri zaposlenem, kar so pokazale tudi že izvedene raziskave (glej Capperela 2010; Luthans 2005; Evans in Fischer 1992). Gospodarski razvoj in pojav države blaginje sta pripeljala do tega, da večina populacije v industrijskih družbah ne živi več v pogojih lakote in gospodarske negotovosti. To je povzročilo nekatere spremembe v sistemu vrednot, saj so postale pomembne potrebe po pripadnosti, samoizražanju in sodelovanju v družbi. Dolga obdobja blaginje so torej spodbudila postmaterialne vrednote, ki so posledica ekonomske varnosti. V zadnjih desetletjih postmoderne vrednote spreminjajo družbene, politične, gospodarske in seksualne norme bogatih držav. V modernih industrijskih družbah so bili najpomembnejši ekonomska rast in dosežki, postmoderne vrednote pa dajejo prednost kakovosti življenja, tudi kadar so cilji v nasprotju z maksimiranjem gospodarske rasti. Razvite zahodne industrijske družbe so prve dosegle visoko stopnjo gospodarske rasti in so postopoma začele dajati prednost kakovosti življenja pred gospodarsko rastjo. Postmaterialne vrednote so svoboda, samoizražanje,

kakovost življenja, politično udejstvovanje ter okoljevarstveni in kulturni problemi (Inglehart 2000).

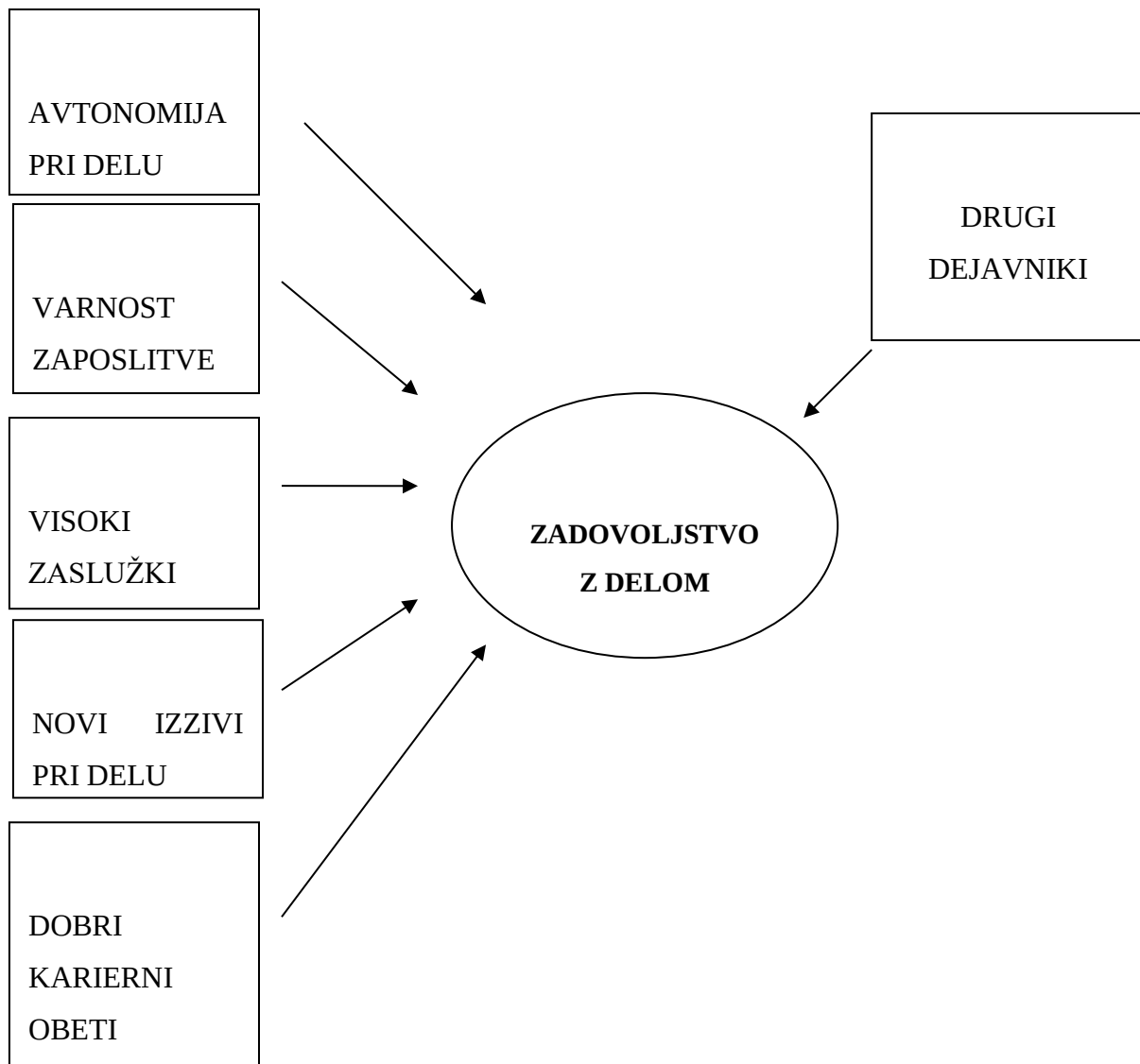
Zanimivo delo, ki je obogateno z izzivi, posamezniku nudi možnosti za osebni in strokovni razvoj ter prispeva h kakovosti dela. Ker je delo velik del življenja, to prispeva tudi h kakovosti življenja, ki je ena ključnih postmodernih vrednot. Delo, ki je obogateno z izzivi, ocenjujem kot splošno vrednoto, zato med državami ne pričakujem posebnih razlik pri vplivu izzivov na zadovoljstvo z delom.

H5: Večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.

Pri zadnji hipotezi predvidevam, da več kot ima posameznik možnosti za napredovanje, bolj zadovoljen je s svojim delom. Raziskave so pokazale, da se takrat, ko ljudje čutijo, da imajo omejene možnosti za napredovanje, lahko zmanjša njihovo zadovoljstvo z delom (Sajuyigbe in drugi 2013). Povezavo med napredovanjem in zadovoljstvom z delom so potrdile tudi druge raziskave (glej McCausland in drugi 2005; Pergamit in Veum 1999; Naveed in drugi 2011). Napredovanje zaposlenemu omogoča osebni in strokovni razvoj, saj pripomore k razvoju kariere. To prispeva h kakovosti življenja, ki je pomembna postmoderna vrednota (Inglehart 2000). Raziskava, ki so jo izvedli v združenju Society for Human Resource Management, je pokazala, da 32 % zaposlenih možnosti za napredovanje ocenjuje kot zelo pomembne in 44 % kot pomembne. Prav tako so ugotovili, da so možnosti za napredovanje pomembnejše pri mladih (mlajših od 35 let) kot pri starejših (starejših od 56 let) ter da je razvoj kariere pomembnejši pri zaposlenih v srednjih in velikih podjetjih kot pri zaposlenih v malih podjetjih (Society for Human Resource Management 2009). V raziskavi Hegesco je bila povprečna starost respondentov manj kot 35 let, zato sklepam, da je pri teh posameznikih napredovanje pomembna vrednota. Ocenjujem, da so možnosti za napredovanje splošna vrednota v vseh treh državah, zato ne pričakujem posebnih razlik pri vplivu na zadovoljstvo med posameznimi državami.

Pri preverjanju hipotez z regresijsko analizo bom uporabila sledeči regresijski model, ki je enak za vse tri izbrane države.

Slika 5.1: Regresijski model.



5.5 REZULTATI – NEMČIJA

Nemški trg dela

V letu 2015 je bilo v povprečju 43 milijonov rezidentov v Nemčiji zaposlenih, kar je 0,8 % več kot v letu 2014. V obdobju zadnjih desetih let je zaposlovanje kontinuirano naraščalo in v letu 2015 doseglo najvišjo točko. Po podatkih iz leta 2013 je bilo v Nemčiji 3,6 milijona registriranih podjetij, od katerih jih 91 % zaposluje manj kot deset ljudi. Delež podjetij z več kot 250

zaposlenimi je le 0,35 % vseh podjetij, vendar ta podjetja zaposlujejo 44 % vseh zaposlenih in ustvarijo polovico prihodka v gospodarstvu (Statistisches Bundesamt 2015).

Kot posebnost naj omenim, da je bila leta 2013 Nemčija med državami z največjo razliko v plačah med moškimi in ženskami, ki je znašala 22 %, kar je znatno višje od povprečja Evropske unije, ki znaša 16 %. Podobna situacija je v Estoniji (30 %), Avstriji (23 %) in na Češkem (22 %). Med državami z najmanjšo razliko v plačah med moškimi in ženskami so Slovenija (3 %), Malta (5 %), Poljska (6 %), Italija (7 %) in Hrvaška (7 %). Ti podatki temeljijo na splošnih podatkih o zaslučkih in se ne nanašajo na razlike v plačilu med moškimi in ženskami znotraj iste panoge ali poklica (prav tam).

V letu 2014 je bila v Nemčiji stopnja zaposlenosti 78 %, s čimer se je Nemčija uvrstila na drugo mesto v Evropski uniji, takoj za Švedsko z 80-odstotnim deležem zaposlenosti. Povprečna stopnja zaposlenosti v Evropski uniji je sicer 69 % in se zadnjih deset let praktično ni spreminjala (leta 2005 je bila stopnja zaposlenosti 68 %), medtem ko je ta delež v Nemčiji v zadnjih desetih letih naraščal (leta 2005 v Nemčiji 69 %) (prav tam).

Hipoteze, ki jih bom preverjala na nemškem vzorcu, so sledeče:

- *H1: Posameznik, ki ima več avtonomije pri delu, je bolj zadovoljen z delom;*
- *H2: Večja kot je posameznikova varnost zaposlitve, večje je njegovo zadovoljstvo z delom;*
- *H3: Višji kot so posameznikovi zaslučki, bolj je posameznik zadovoljen z delom;*
- *H4: Več kot ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom;*
- *H5: Večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

5.5.1 Opis vzorca

- SPOL

V Nemčiji je sodelovalo 50,1 % moških in 49,9 % žensk, kar prikazuje tudi spodnja tabela (glej Tabelo 5.1).

SPOL

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Moški	824	48,5	50,1	50,1
	Ženski	821	48,3	49,9	100,0
	Skupaj	1645	96,8	100,0	
Manjkajoči	Brez odgovora	55	3,2		
Skupaj		1700	100,0		

- **STAROST**

Povprečna starost sodelujočega v Nemčiji je 33,47 leta s standardnim odklonom 4,596 leta. Najnižja starost anketiranca je bila 26 let, najvišja pa 81 let.

Tabela 5.1: Porazdelitev spremenljivke starost (Nemčija).

Opisne statistike spremenljivke starost

	N	Minimum	Maksimum	Sredina	Standardni odklon
STAROST	1640	26	81	33,47	4,596
Veljavni N	1640				

Grafični prikaz frekvenčnih porazdelitev obeh demografskih spremenljivk je v Prilogi 1.

5.5.2 Opis posameznih spremenljivk

Tabela 5.3 prikazuje deskriptivne statistike mojih izbranih spremenljivk v Nemčiji. Pri vseh spremenljivkah je najvišja vrednost 5, najnižja pa 1. Spodnja tabela kaže, da ima najvišjo aritmetično sredino avtonomija pri delu (4,44), sledi pa ji zadovoljstvo z delom (3,83). Pri prvi je standardni odklon 0,760, pri drugi pa 1,040. Najnižjo aritmetično sredino imajo dobri karierni obeti, kar pomeni, da anketiranci ocenjujejo svoje karierne obete slabše kot druge značilnosti dela.

Zadovoljstvo z delom v Nemčiji ima aritmetično sredino 3,83, standardni odklon pa 1,040, iz česar lahko razberemo, da so anketiranci v večji meri zadovoljni kot nezadovoljni z delom (glej tudi Tabelo 5.3).

Tabela 5.2: Deskriptivne statistike odvisne in neodvisnih spremenljivk (Nemčija).

Opisne statistike							
	N	Minimum	Maksimum	Sredina	Standardni odklon	Koeficient simetričnosti	Koeficient sploščenosti
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	1507	1	5	3,83	1,040	-,817	,156
AVTONOMIJA PRI DELU	1478	1	5	4,44	,760	-1,443	2,316
VARNOST ZAPOSLOTVE	1479	1	5	3,52	1,335	-,531	-,889
VISOKI ZALUŽKI	1479	1	5	2,84	1,096	-,052	-,710
DOBRI KARIERNI OBETI	1477	1	5	2,56	1,121	,331	-,619
Veljavni N	1455						

Grafični prikaz frekvenčnih porazdelitev odvisne in neodvisnih spremenljivk je v Prilogi 1.

5.5.3 Bivariatna analiza

S pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta sem izmerila povezanost petih neodvisnih spremenljivk (značilnosti dela) z odvisno spremenljivko (zadovoljstvo z delom) ter povezanost neodvisnih spremenljivk med seboj.

Tabela 5.4 predstavlja kontingenčno tabelo, iz katere lahko razberemo, da vse neodvisne spremenljivke pozitivno korelirajo z odvisno spremenljivko, vse korelacije pa so statistično značilne. Prav tako neodvisne spremenljivke pozitivno korelirajo med seboj, z izjemo korelacije

med avtonomijo in varnostjo zaposlitve ter varnostjo zaposlitve in novimi izzivi. Pri slednjih korelacijah ne moremo govoriti o statistično značilni povezanosti, ki velja za korelacije med ostalimi neodvisnimi spremenljivkami, saj je tu stopnja značilnosti večja od 0,001. Vrednosti Pearsonovega koeficienta kažejo, da med nekaterimi spremenljivkami obstaja močna pozitivna korelacija, npr. med visokimi zasluški in dobrimi kariernimi obeti, visokimi zasluški in varnostjo zaposlitve, novimi izzivi pri delu in zadovoljstvom z delom ter dobrimi kariernimi obeti ter zadovoljstvom z delom.

Tabela 5.3: Kontingenčna tabela (Nemčija).

		Koeficienti korelacije					
		ZADOVOLJSTVO Z DELOM	AVTONOMIJA PRI DELU	VARNOST ZAPOSLOTITVE	VISOKI ZASLUŽKI	NOVI IZZIVI	DOBRI KARIERNI OBETI
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	Pearsonov koeficient	1	,276**	,233**	,325**	,389**	,375**
	St. značilnosti (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	1507	1464	1465	1465	1465	1464
AVTONOMIJA PRI DELU	Pearsonov koeficient	,276**	1	,046	,085**	,296**	,133**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000		,077	,001	,000	,000
	N	1464	1478	1475	1475	1475	1473
VARNOST ZAPOSLOTITVE	Pearsonov koeficient	,233**	,046	1	,394**	,017	,165**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,077		,000	,515	,000
	N	1465	1475	1479	1477	1476	1474
VISOKI ZASLUŽKI	Pearsonov koeficient	,325**	,085**	,394**	1	,211**	,404**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	1465	1475	1477	1479	1476	1474
NOVI IZZIVI PRI DELU	Pearsonov koeficient	,389**	,296**	,017	,211**	1	,351**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,000	,515	,000		,000
	N	1465	1475	1476	1476	1479	1474
DOBRI KARIERNI OBETI	Pearsonov koeficient	,375**	,133**	,165**	,404**	,351**	1
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	1464	1473	1474	1474	1474	1477

** . Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (2-tailed).

5.5.4 Rezultati regresije

Pri regresijski analizi sem uporabila metodo Enter.

Tabela 5.5 kaže, da je cenilka korelacijskega koeficienta $R = 0,536$, kar kaže na pozitivno povezanost obravnavanih spremenljivk. Vrednost R^2 znaša 0,288, standardna napaka modela pa 0,878. Popravljen vrednost R znaša 0,285, kar pomeni, da s tem modelom lahko pojasnimo 28,5 odstotka variance. To v družboslovnem raziskovanju zadostuje, zato je regresijski model smiseln.

Tabela 5.4: Regresijski model in vrednost R (Nemčija).

Regresijski model				
Model	R	R kvadrat	Popravljen R kvadrat	Standardna napaka
1	,536 ^a	,288	,285	,878

a. Prediktorji: (konstanta), DOBRI KARIERNI OBETI, AVTONOMIJA PRI DELU, VARNOST ZAPOSLOTITVE, NOVI IZZIVI PRI DELU, VISOKI ZASLUŽKI

Stopnja značilnosti kaže, da je model statistično značilen, saj koeficienti niso enaki 0. Vrednost F znaša 116,741. Pri vsoti kvadratov lahko opazimo, da je varianca, pojasnjena z neodvisnimi spremenljivkami, enaka 450,041, medtem ko varianca, ki ni pojasnjena z neodvisnimi spremenljivkami, znaša 1114,876 (glej Tabelo 5.6).

Tabela 5.5: Vrednost F (Nemčija).

ANOVA ^a						
Model		Vsota kvadratov	df	Sredina kvadratov	F	Sig.
1	Regresija	450,041	5	90,008	116,741	,000 ^b
	Ostanek	1114,876	1446	,771		
	Skupaj	1564,917	1451			

a. Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO Z DELOM

b. Prediktorji: (konstanta), DOBRI KARIERNI OBETI, AVTONOMIJA PRI DELU, VARNOST ZAPOSLOTITVE, NOVI IZZIVI, VISOKI ZASLUŽKI

Tabela 5.7 prikazuje povezavo med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno. Iz tabele lahko razberemo, da na zadovoljstvo z delom v Nemčiji pozitivno vplivajo avtonomija pri delu, varnost zaposlitve, visoko zaslužki, novi izzivi in dobri karierni obeti. Povezava je pri vseh omenjenih spremenljivkah statistično značilna.

Standardizirani koeficienti beta so pri vseh spremenljivkah pozitivni, kar kaže na pozitivno povezavo med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno. Ti koeficienti nam pokažejo, katera neodvisna spremenljivka najmočneje vpliva na odvisno, torej katera značilnost delovnega mesta najmočneje vpliva na zadovoljstvo z delom. V primeru nemškega vzorca imajo največji vpliv na zadovoljstvo z delom izzivi pri delu (0,245), sledijo pa dobri karierni obeti (0,196) in avtonomija pri delu (0,159). Tudi varnost zaposlitve (0,144) in visoki zaslužki (0,123) so

pozitivno povezani z zadovoljstvom z delom, vendar je vpliv teh dveh dejavnikov nekoliko manjši. Najmanjši vpliv na zadovoljstvo z delom imajo torej visoki zasluški, najpomembnejši oziroma največji vpliv nanj pa imajo novi izzivi pri delu.

Tabela 5.6: Povezanost spremenljivk (Nemčija).

Koeficienti ^a						
		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	,756	,155		4,886	,000
	AVTONOMIJA PRI DELU	,216	,032	,159	6,837	,000
	VARNOST ZAPOSLOTITVE	,113	,019	,144	5,978	,000
	VISOKI ZASLUŽKI	,117	,025	,123	4,716	,000
	NOVI IZZIVI	,251	,025	,245	9,872	,000
	DOBRI KARIERNI OBETI	,182	,024	,196	7,682	,000

a. Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO Z DELOM

5.6 REZULTATI – NIZOZEMSKA

Nizozemski trg dela

Nizozemska je država s približno 17 milijoni prebivalcev, od tega je 12,7 milijona ljudi starih od 15–74 let. Na Nizozemskem je stopnja delovne aktivnosti v starostni skupini od 15 do 64 let v letu 2014 znašala 73,1 %, s čimer se Nizozemska uvršča na tretje mesto v Evropski uniji, takoj za Švedsko in Nemčijo. V tej starostni skupini je bilo delovno aktivnih 68,1 % žensk in 78,1 % moških. Glede na izobrazbo je bilo delovno aktivnih 58,5 % ljudi s primarno izobrazbo, 77,9 % s sekundarno izobrazbo in 87,7 % s terciarno izobrazbo. Med delovno aktivnimi je bilo 49,6 % ljudi zaposlenih za določen čas, 8,4 % pa jih je imelo tudi dodatno zaposlitev. Tako odstotek zaposlenih za določen čas kot tudi odstotek zaposlenih z dodatno zaposlitvijo je v zadnjih desetih letih naraščal (Eurostat 2015).

Oktobra leta 2015 je 65,4 % teh ljudi imelo plačano zaposlitev, kar pomeni približno 8,3 milijona ljudi. V starostni skupini od 15–74 let je bilo oktobra 616.000 brezposelnih, kar pomeni 6,9-odstotno stopnjo brezposelnosti. Ostalih 3,8 milijona ljudi iz te starostne skupine

ne išče zaposlitve ali pa niso dostopni za delo. Večino te skupine, in sicer kar 2,2 milijona, predstavljajo ženske (prav tam).

Hipoteze, ki jih bom preverjala na nizozemskem vzorcu, so sledeče:

- *H1: Posameznik, ki ima več avtonomije pri delu, je bolj zadovoljen z delom;*
- *H2: Večja kot je posameznikova varnost zaposlitve, večje je njegovo zadovoljstvo z delom;*
- *H3: Višji kot so posameznikovi zasluški, bolj je posameznik zadovoljen z delom;*
- *H4: Več kot ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom;*
- *H5: Večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

5.6.1 Opis vzorca

- SPOL

Na Nizozemskem je v raziskavi sodelovalo 38,3 % moških in 61,7 % žensk, kar prikazuje Tabela 5.8.

Tabela 5.7: Porazdelitev spremenljivke spol (Nizozemska).

SPOL					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Moški	1223	35,7	38,3	38,3
	Ženski	1969	57,5	61,7	100,0
	Skupaj	3192	93,2	100,0	
Manjkajoči	Brez odgovora	233	6,8		
Skupaj		3425	100,0		

- STAROST

Povprečna starost sodelujočega v raziskavi na Nizozemskem je 30,77 leta s standardnim odklonom 5,371 leta. Najnižja starost anketiranca je bila 26 let, najvišja pa 88 let. Iz koeficientov asimetrije in sploščenosti lahko razberemo, da je porazdelitev spremenljivke značilno asimetrična v desno in sploščena.

Tabela 5.8: Porazdelitev spremenljivke starost (Nizozemska).

Opisne statistike spremenljivke starost					
	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
STAROST	3190	26	88	30,77	5,371
Veljavni N	3190				

Grafični prikaz frekvenčnih porazdelitev obeh demografskih spremenljivk je v Prilogi 2.

5.6.2 Opis posameznih spremenljivk

Tabela 5.10 prikazuje deskriptivne statistike mojih izbranih spremenljivk. Pri vseh spremenljivkah je najnižja vrednost 1, najvišja vrednost pa 5. Najvišjo aritmetično sredino ima spremenljivka avtonomija pri delu (3,80), sledi pa ji zadovoljstvo z delom (3,77). Pri prvi je standardni odklon 0,887, pri drugi pa 1,012. Najnižjo aritmetično sredino ima spremenljivka visoki zasluški (2,88), kar pomeni, da anketiranci ocenjujejo svoje zasluške slabše kot druge značilnosti dela.

Zadovoljstvo z delom ima aritmetično sredino 3,77, standardni odklon pa 1,012, kar kaže, da so anketiranci v večji meri zadovoljni s svojim delom kot nezadovoljni.

Tabela 5.9: Deskriptivne statistike odvisne spremenljivke in neodvisnih spremenljivk (Nizozemska).

Opisne statistike									
	N	Minimum	Maksimum	Sredina	Standardni odklon	Koefficient simetričnosti		Koefficient sploščenosti	
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Standardna napaka	Vrednost	Standardna napaka
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	3073	1	5	3,77	1,012	-,729	,044	,078	,088
AVTONOMIJA PRI DELU	2856	1	5	3,80	,887	-,516	,046	,229	,092
VARNOST ZAPOSLOTITVE	2893	1	5	3,70	1,122	-,754	,046	-,118	,091
VISOKI ZASLUŽKI	2896	1	5	2,88	,967	-,131	,045	-,349	,091
NOVI IZZIVI PRI DELU	2891	1	5	3,57	,995	-,478	,046	-,205	,091
DOBRI KARIERNI OBETI	2892	1	5	3,01	1,079	-,090	,046	-,620	,091
Valid N (listwise)	2811								

Grafični prikaz frekvenčnih porazdelitev odvisne in neodvisnih spremenljivk je v Prilogi 2.

5.6.3 Bivariatna analiza

S pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta sem izmerila povezanost petih neodvisnih spremenljivk (značilnosti dela) z odvisno spremenljivko (zadovoljstvo z delom) ter povezanost neodvisnih spremenljivk med seboj.

Tabela 5.11 predstavlja kontingenčno tabelo, iz katere lahko razberemo, da vse neodvisne spremenljivke pozitivno korelirajo z odvisno spremenljivko, vse korelacije pa so statistično značilne. Prav tako neodvisne spremenljivke pozitivno korelirajo med seboj. Tudi tu gre za statistično značilno povezavo, saj je stopnja značilnosti manjša od 0,001.

Vrednosti Pearsonovega koeficienta kažejo, da med nekaterimi spremenljivkami obstaja močna pozitivna korelacija, npr. med visokimi zasluži in dobrimi kariernimi obeti, novimi izzivi pri delu in dobrimi kariernimi obeti ter zadovoljstvom z delom in novimi izzivi pri delu.

Tabela 5.10: Kontingenčna tabela (Nizozemska).

		Koeficienti korelacije					
		ZADOVOLJSTVO Z DELOM	AVTONOMIJA PRI DELU	VARNOST ZAPOSLOTITVE	VISOKI ZASLUŽKI	NOVI IZZIVI PRI DELU	DOBRI KARIERNI OBETI
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	Pearsonov koeficient	1	,225**	,114**	,198**	,472**	,323**
	St. značilnosti (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	3073	2837	2874	2877	2872	2873
AVTONOMIJA PRI DELU	Pearsonov koeficient	,225**	1	,075**	,118**	,267**	,112**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	2837	2856	2850	2852	2847	2847
VARNOST ZAPOSLOTITVE	Pearsonov koeficient	,114**	,075**	1	,142**	,066**	,145**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	2874	2850	2893	2889	2884	2885
VISOKI ZASLUŽKI	Pearsonov koeficient	,198**	,118**	,142**	1	,273**	,441**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	2877	2852	2889	2896	2886	2887
NOVI IZZIVI PRI DELU	Pearsonov koeficient	,472**	,267**	,066**	,273**	1	,517**
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	2872	2847	2884	2886	2891	2882
DOBRI KARIERNI OBETI	Pearsonov koeficient	,323**	,112**	,145**	,441**	,517**	1
	St. značilnosti (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	2873	2847	2885	2887	2882	2892

** . Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (2-tailed).

5.6.4 Rezultati regresije

Pri regresijski analizi sem uporabila metodo Enter.

Tabela 5.12 kaže, da je cenilka korelacijskega koeficienta $R = 0,504$, kar kaže na pozitivno povezavo med spremenljivkami. Vrednost R^2 znaša 0,254, standardna napaka modela pa 0,872. Popravljen vrednost R je 0,253, kar pomeni, da s tem regresijskim modelom pojasnimo 25,3 % variance. To v družboslovnem raziskovanju zadostuje, zato je regresijski model smiseln.

Tabela 5.11: Regresijski model in vrednost R (Nizozemska).

Regresijski model				
Model	R	R kvadrat	Popravljen R kvadrat	Standardna napaka
1	,504 ^a	,254	,253	,872

a. Prediktorji: (konstantni), DOBRI KARIERNI OBETI, AVTONOMIJA PRI DELU, VARNOST ZAPOSLOTITVE, VISOKI ZASLUŽKI, NOVI IZZIVI PRI DELU

Stopnja značilnosti kaže, da je model statistično značilen, saj koeficienti niso enaki 0. Vrednost F znaša 191,511. Pri vsoti kvadratov lahko vidimo, da varianca, pojasnjena z neodvisnimi spremenljivkami, znaša 728,023, medtem ko varianca, ki ni pojasnjena z neodvisnimi spremenljivkami, znaša 2132,626 (glej Tabelo 5.13).

Tabela 5.12: Vrednost F (Nizozemska).

ANOVA ^a						
Model		Vsota kvadratov	df	Sredina kvadratov	F	Sig.
1	Regresija	728,023	5	145,605	191,511	,000 ^b
	Ostanek	2132,626	2805	,760		
	Skupaj	2860,650	2810			

a. Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO Z DELOM

b. Prediktorji: (konstantni), DOBRI KARIERNI OBETI, AVTONOMIJA PRI DELU, VARNOST ZAPOSLOTITVE, VISOKI ZASLUŽKI, NOVI IZZIVI PRI DELU

Tabela 5.14 prikazuje povezavo med neodvisnimi in odvisno spremenljivko. Iz tabele vidimo, da na zadovoljstvo z delom pozitivno vplivajo vse neodvisne spremenljivke. Standardizirani koeficienti beta so pri vseh spremenljivkah pozitivni, kar kaže na pozitivno povezanost med

neodvisnimi in odvisno spremenljivko. Standardizirani koeficienti beta kažejo, da imajo pri nizozemskem vzorcu novi izzivi pri delu (0,393) daleč najmočnejši vpliv na zadovoljstvo z delom, drugi najpomembnejši dejavnik pa je avtonomija (0,104). Dobri karierni obeti (0,085), varnost zaposlitve (0,064) in visoki zasluži (0,037) prav tako pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z delom, vendar v manjši meri kot izzivi pri delu in avtonomija. Pri spremenljivki visoki zasluži je vpliv na zadovoljstvo z delom najmanjši, možnost napake pa je 4,2 %. Ker je možnost napake manj kot 5 %, govorimo o statistično značilnem vplivu, kar pomeni, da tudi visoki zasluži pozitivno korelirajo z zadovoljstvom z delom.

Tabela 5.13: Povezanost spremenljivk (Nizozemska).

Koeficienti ^a					
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	Sig.
		B	Standardizirana napaka	Beta	
1	(konstanta)	1,343	,099		,000
	AVTONOMIJA PRI DELU	,118	,019	,104	,000
	VARNOST ZAPOSLOTVE	,058	,015	,064	,000
	VISOKI ZASLUŽKI	,039	,019	,037	,042
	NOVI IZZIVI PRI DELU	,398	,020	,393	,000
	DOBRI KARIERNI OBETI	,079	,019	,085	,000

a. Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO Z DELOM

5.7 REZULTATI – SLOVENIJA

Slovenski trg dela

V Sloveniji je stopnja delovne aktivnosti v starostni skupini od 15 do 64 let v letu 2014 znašala 63,9 %, kar je en odstotek manj od povprečja Evropske unije. V tej starostni skupini je bilo delovno aktivnih 60,0 % žensk in 67,5 % moških. Glede na izobrazbo je bilo delovno aktivnih 48,5 % ljudi s primarno izobrazbo, 69,5 % s sekundarno izobrazbo in 83,2 % s terciarno izobrazbo. Med delovno aktivnimi je bilo 10,0 % ljudi zaposlenih za določen čas, 4,0 % pa so imeli tudi dodatno zaposlitev. Tudi v Sloveniji sta stopnja zaposlenih za določen čas in stopnja zaposlenih z dodatno zaposlitvijo v zadnjih desetih letih rahlo naraščali (Eurostat 2015).

Hipoteze, ki jih bom preverjala na slovenskem vzorcu, so sledeče:

- *H1: Posameznik, ki ima več avtonomije pri delu, je bolj zadovoljen z delom;*
- *H2: Večja kot je posameznikova varnost zaposlitve, večje je njegovo zadovoljstvo z delom;*
- *H3: Višji kot so posameznikovi zasluški, bolj je posameznik zadovoljen z delom;*
- *H4: Več kot ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom;*
- *H5: Večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

5.7.1 Opis vzorca

- **SPOL**

Sodelovalo je 32,6 % moških in 67,4 % žensk, kar prikazuje Tabela 5.15.

Tabela 5.14: Porazdelitev spremenljivke spol (Slovenija).

SPOL					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Moški	951	32,5	32,6	32,6
	Ženski	1964	67,2	67,4	100,0
	Skupaj	2915	99,7	100,0	
Manjkajoči	Brez odgovora	8	,3		
Skupaj		2923	100,0		

- **STAROST**

Povprečna starost sodelujočega v raziskavi je 34,17 leta s standardnim odklonom 6,493 leta. Najnižja starost anketiranca je bila 25, najvišja pa 65 let. Iz koeficientov asimetrije in sploščenosti, prav tako pa tudi iz histograma razberem, da je porazdelitev spremenljivke značilno asimetrična v desno in koničasta (glej tudi Prilogo 3).

Tabela 5.15: Porazdelitev spremenljivke starost (Slovenija).

Opisne statistike spremenljivke starost

	N	Minimum	Maksimum	Sredina	Standardni odklon
STAROST	2900	25	65	34,17	6,493
Veljavni N	2900				

Grafični prikaz porazdelitve obeh demografskih spremenljivk je v Prilogi 3.

5.7.2 Opis posameznih spremenljivk

Tabela 5.17 prikazuje deskriptivne statistike mojih izbranih spremenljivk. Pri vseh spremenljivkah je najnižja vrednost 1, najvišja pa 5. Ugotovila sem, da ima avtonomija pri delu najvišjo aritmetično sredino (3,91), sledi pa ji varnost zaposlitve (3,88). Pri prvi je standardni odklon 0,966, pri drugi pa 1,146. Najnižjo aritmetično sredino imajo visoki zasluški (2,74), kar pomeni, da anketiranci ocenjujejo svoje zasluške slabše kot druge značilnosti dela.

Zadovoljstvo z delom ima aritmetično sredino 3,75, standardni odklon pa 0,971, kar kaže, da so anketiranci v večji meri zadovoljni s svojim delom kot nezadovoljni.

Tabela 5.16: Deskriptivne statistike odvisne in neodvisnih spremenljivk (Slovenija).

Opisne statistike									
	N	Minimum	Maksimum	Sredina	Standardni odklon	Koefficient simetričnosti		Koefficient sploščenosti	
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Standardna napaka	Vrednost	Standardna napaka
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	2735	1	5	3,75	,971	-,643	,047	,138	,094
AVTONOMIJA PRI DELU	2682	1	5	3,91	,966	-,653	,047	-,040	,095
VARNOST ZAPOSLOTITVE	2690	1	5	3,88	1,146	-,908	,047	,046	,094
VISOKI ZASLUŽKI	2685	1	5	2,74	1,120	,099	,047	-,687	,094
IZZIVI PRI DELU	2683	1	5	3,46	1,099	-,344	,047	-,552	,094
DOBRI KARIERNI OBETI	2679	1	5	2,93	1,154	,037	,047	-,753	,095
Veljavni N	2634								

Grafični prikaz frekvenčnih porazdelitev odvisne in neodvisnih spremenljivk je v Prilogi 3.

5.7.3 Bivariatna analiza

Uporabila sem Pearsonov korelacijski koeficient, s katerim sem merila povezanost petih neodvisnih spremenljivk (značilnosti dela) z odvisno spremenljivko (zadovoljstvo z delom) ter povezanost neodvisnih spremenljivk med seboj.

Tabela 5.18 prikazuje kontingenčno tabelo, iz katere lahko razberemo, da vse neodvisne spremenljivke korelirajo z odvisno spremenljivko. Gre za pozitivno povezanost. Prav tako vse neodvisne spremenljivke pozitivno korelirajo med seboj. Vrednosti Pearsonovega koeficienta so med 0,129 in 0,591, kar kaže na precej močno povezanost nekaterih spremenljivk. Stopnja značilnosti je v vseh primerih manjša od 0,001, kar pomeni, da je vpliv statistično značilen.

Tabela 5.17: Kontingenčna tabela (Slovenija).

		Koeficienti korelacije					
		ZADOVOLJSTVO Z DELOM	AVTONOMIJA PRI DELU	VARNOST ZAPOSLOTITVE	VISOKI ZASLUŽKI	IZZIVI PRI DELU	DOBRI KARIERNI OBETI
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	Pearsonov koeficient	1	,319**	,152**	,233**	,367**	,330**
	St. značilnosti(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	2735	2661	2669	2664	2662	2658
AVTONOMIJA PRI DELU	Pearsonov koeficient	,319**	1	,187**	,254**	,358**	,262**
	St. značilnosti(2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	2661	2682	2678	2673	2671	2668
VARNOST ZAPOSLOTITVE	Pearsonov koeficient	,152**	,187**	1	,192**	,129**	,204**
	St. značilnosti(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	2669	2678	2690	2683	2681	2677
VISOKI ZASLUŽKI	Pearsonov koeficient	,233**	,254**	,192**	1	,436**	,557**
	St. značilnosti(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	2664	2673	2683	2685	2679	2674
IZZIVI PRI DELU	Pearsonov koeficient	,367**	,358**	,129**	,436**	1	,591**
	St. značilnosti(2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	2662	2671	2681	2679	2683	2672
DOBRI KARIERNI OBETI	Pearsonov koeficient	,330**	,262**	,204**	,557**	,591**	1
	St. značilnosti(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	2658	2668	2677	2674	2672	2679

** . Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (2-tailed).

5.7.4 Rezultati regresije

Pri regresijski analizi sem uporabila metodo ENTER.

Tabela 5.19 kaže, da je cenilka korelacijskega koeficienta $R = 0,441$, kar kaže na pozitivno povezavo med obravnavanimi spremenljivkami. Vrednost R^2 znaša 0,194, standardna napaka modela pa 0,868. Popravljen vrednost R znaša 0,193, kar pomeni, da z modelom pojasnimo 19,3 odstotka variance. To v družboslovnem raziskovanju zadostuje, zato je regresijski model smiseln.

Tabela 5.18: Regresijski model in vrednost R (Slovenija).

Regresijski model

Model	R	R kvadrat	Popravljen R kvadrat	Standardna napaka
1	,441 ^a	,194	,193	,868

a. Prediktorji: (konstanta), DOBRI KARIERNI OBETI, VARNOST ZAPOSLOTVE, AVTONOMIJA PRI DELU, VISOKI ZASLUŽKI, IZZIVI PRI DELU

Stopnja značilnosti kaže na to, da je model statistično značilen, saj koeficienti niso enaki 0. Vrednost F znaša 126,674. Pri vsoti kvadratov lahko opazimo, da je varianca, pojasnjena z neodvisnimi spremenljivkami, enaka 477,572, medtem ko varianca, ki ni pojasnjena z neodvisnimi spremenljivkami, znaša 1981,552 (glej tudi Tabela 5.20).

Tabela 5.19: Vrednost F (Slovenija).

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	df	Sredina kvadratov	F	Sig.
1	Regresija	477,572	5	95,514	126,674	,000 ^b
	Ostanek	1981,552	2628	,754		
	Skupaj	2459,124	2633			

a. Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO Z DELOM.

b. Prediktorji: (konstanta), DOBRI KARIERNI OBETI, VARNOST ZAPOSLOTVE, AVTONOMIJA PRI DELU, VISOKI ZASLUŽKI, IZZIVI PRI DELU.

Tabela 5.21 prikazuje povezavo med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno. Iz tabele lahko razberemo, da na zadovoljstvo z delom pozitivno vplivajo avtonomija pri delu, varnost zaposlitve, novi izzivi in dobri karierni obeti. Povezava je pri vseh omenjenih spremenljivkah statistično značilna.

Standardizirani koeficienti beta so pri vseh spremenljivkah pozitivni, kar kaže na pozitivno povezavo med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno. Tudi pri slovenskem vzorcu so se novi izzivi (0,204) izkazali kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo z delom. Sledita avtonomija (0,194) in dobri karierni obeti (0,138). Varnost zaposlitve (0,060) rahlo vpliva na zadovoljstvo z delom, vpliv je statistično značilen. Pri spremenljivki visoki zaslužki je standardizirani koeficient beta sicer pozitiven, a zelo nizek (0,013). To pomeni, da sicer visoki

zaslužki rahlo vplivajo na zadovoljstvo z delom, vendar vpliv ni statistično značilen, saj je stopnja značilnosti kar 0,548.

Tabela 5.20: Povezanost spremenljivk (Slovenija).

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,800	,089		20,224	,000
	AVTONOMIJA PRI DELU	,195	,019	,194	10,180	,000
	VARNOST ZAPOSLOTITVE	,051	,015	,060	3,328	,001
	VISOKI ZASLUŽKI	,011	,019	,013	,600	,548
	IZZIVI PRI DELU	,180	,020	,204	8,984	,000
	DOBRI KARIERNI OBETI	,116	,020	,138	5,747	,000

a. Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO Z DELOM

5.8 POVZETEK ANALIZE IN PREVERJANJE HIPOTEZ

Zadovoljstvo z delom so najbolje ocenili Nemci (3,83), nato Nizozemci (3,77) in nazadnje Slovenci (3,75). V Nemčiji in na Nizozemskem zadovoljstvo z delom po ocenah anketirancev zaseda drugo mesto (med vsemi raziskovanimi spremenljivkami), v Sloveniji pa je na drugem mestu varnost zaposlitve in zadovoljstvo na tretjem mestu.

V vseh treh državah so anketiranci najbolje ocenili avtonomijo, kar pomeni, da imajo pri delu visoko stopnjo avtonomije. Najvišjo stopnjo avtonomije imajo zaposleni v Nemčiji (4,44), sledijo Slovenci (3,91) in nato Nizozemci (3,80).

Nemci so najslabše ocenili dobre karierne obete (2,56) in visoke zasluške (2,84). Na Nizozemskem so visoki zasluški na zadnjem mestu (2,88), dobri karierni obeti pa na predzadnjem (3,01). Tudi v Sloveniji so anketiranci najslabše ocenili visoke zasluške (2,74) in dobre karierne obete (2,93). V vseh treh državah anketiranci ocenjujejo svoje zasluške in karierne obete slabše kot ostale značilnosti dela.

Bivariatna analiza je pokazala, da vse neodvisne spremenljivke korelirajo z odvisno spremenljivko. To pomeni, da vse značilnosti dela, ki sem jih proučevala, pozitivno korelirajo

z zadovoljstvom z delom, prav tako je v primeru vseh treh obravnavanih držav stopnja značilnosti manjša od 0,001. Glede na Pearsonov koeficient korelacije imajo največji vpliv na zadovoljstvo z delom v vseh treh državah novi izzivi pri delu, na drugem mestu pa sledijo dobri karierni obeti.

Regresijska analiza je potrdila, da vse obravnavane značilnosti dela pozitivno korelirajo z zadovoljstvom z delom. V primeru Slovenije visoki zasluži sicer rahlo vplivajo na zadovoljstvo z delom, vendar ta vpliv ni statistično značilen. V primeru Nizozemske je vpliv visokih zaslužkov na zadovoljstvo pozitiven, možnost napake pa je v tem primeru 4,2 %, kar izpolnjuje kriterij, da lahko govorimo o statistično značilnem vplivu.

Tudi regresijska analiza je pokazala, da imajo novi izzivi pri delu v vseh treh državah največji vpliv na zadovoljstvo z delom med vsemi obravnavanimi spremenljivkami oziroma posebnostmi dela.

Na podlagi podatkov iz raziskave Hegesco sem izračunala tudi delež pogodb za določen in nedoločen čas, povprečno tedensko število ur dela in povprečne bruto mesečne plače anketirancev v vseh treh obravnavanih državah. V Nemčiji ima 58,5 % anketirancev pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, na Nizozemskem 65,3 % in v Sloveniji 67,4 %. Delež pogodb za določen čas je v Nemčiji 17,7 %, na Nizozemskem 16,1 % in v Sloveniji 16,4 %.

Število ur dela pri glavni zaposlitvi je najvišje v Sloveniji (38,82 ure), sledi Nemčija (37,45 ure) in nato Nizozemska (35,13 ure).

Bruto mesečne plače so najvišje v Nemčiji, in sicer znašajo kar 3927 evrov, sledi Nizozemska z 2496 evri in nato Slovenija z bruto mesečno plačo 1624 evrov. V Sloveniji so mesečne bruto plače znatno nižje kot v drugih dveh državah.

Tabela 5.21: Vrste pogodb (%), število ur dela (ure) in bruto mesečne plače (EUR).

DRŽAVA	VRSTA POGODBE		ŠTEVILO UR DELA (tedensko)		BRUTO MESEČNA PLAČA	
	Nedoločen čas	Določen čas	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Aritmetična sredina	Stand. odklon
NEMČIJA	58,5 %	17,7 %	37,45 ure	10,076	3927,9074 EUR	6751,4714 7
NIZOZEMSKA	65,3 %	16,1 %	35,13 ure	7,997	2496,6231 EUR	1543,0506 6
SLOVENIJA	67,4 %	16,4 %	38,82 ure	7,531	1624,0623 EUR	827,28257

Vir: Povzeto po Hegesco (2015).

Vrednote

Na podlagi vprašanja »Prosimo, ocenite, kako pomembne so za vas naslednje značilnosti dela« iz raziskave Hegesco sem izračunala tudi, koliko anketiranci vrednotijo posamezne značilnosti dela oziroma koliko so jim pomembne. Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali s petstopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni »sploh ni pomembno« in 5 pomeni »zelo pomembno« (glej tudi Tabela 5.23).

Pri anketirancih iz nemškega vzorca je na prvem mestu avtonomija (4,51), sledijo varnost zaposlitve (4,24), novi izzivi pri delu (4,0), visoki zasluški (3,57) in na zadnjem mestu dobri karierni obeti (3,34).

Zelo podobno je v Sloveniji, kjer so anketiranci avtonomijo pri delu prav tako ocenili kot najpomembnejšo (4,36), sledijo varnost zaposlitve (4,30), novi izzivi pri delu (4,22), dobri karierni obeti (3,90), na zadnjem mestu pa so visoki zasluški (3,88). Čeprav visoki zasluški med izbranimi značilnostmi dela zasedajo zadnje mesto, jih anketiranci ocenjujejo kot pomembne.

Na Nizozemskem so anketiranci kot najpomembnejše ocenili nove izzive pri delu (4,22), na drugem mestu je avtonomija (3,94), nato pa sledijo varnost zaposlitve (3,93), dobri karierni obeti (3,73) in visoki zasluži (3,42).

Zanimivo je, da anketiranci v vseh treh državah visoke zasluži uvrščajo na zadnje mesto po pomembnosti med izbranimi spremenljivkami, le v Nemčiji na predzadnje (na zadnjem mestu so dobri karierni obeti). To pomeni, da bolj kot denar in druge finančne nagrade cenijo druge značilnosti, kot so avtonomija, izzivi in zanimivo delo ter varnost zaposlitve.

Presenetilo me je tudi dejstvo, da na Nizozemskem anketiranci varnost zaposlitve ocenjujejo kot pomembno (3,93), saj je v tej državi trg dela fleksibilen in je prehod iz ene zaposlitve v drugo precej preprost, v primeru brezposelnosti pa so tudi nadomestila precej visoka. Na podlagi analize sem ugotovila, da anketirani diplomanti visoko vrednotijo avtonomijo in izzive pri delu, nekoliko manj pa visoke zasluži in možnosti za napredovanje.

Tabela 5.22: Vrednote anketirancev.

SPREMENLJIVKE	NEMČIJA		NIZOZEMSKA		SLOVENIJA	
	Aritm. sredina	Stand. odklon	Aritm. sredina	Stand. odklon	Aritm. sredina	Stand. odklon
VREDNOTE: avtonomija pri delu	4,51	,664	3,94	,818	4,36	,780
VREDNOTE: varnost zaposlitve	4,24	,928	3,93	,897	4,30	,907
VREDNOTE: visoki zaslužki	3,57	,904	3,42	,874	3,88	,868
VREDNOTE: novi izzivi pri delu	4,0	,815	4,22	,697	4,22	,784
VREDNOTE: dobri karierni obeti	3,34	1,030	3,73	,921	3,90	,952

Vir: Povzeto po Hegesco (2015).

PREVERJANJE HIPOTEZ

- *H1: Posameznik, ki ima več avtonomije pri delu, je bolj zadovoljen z delom.*

Pri prvi hipotezi so se moja predvidevanja izkazala za pravilna, saj je regresijska analiza potrdila statistično značilen vpliv avtonomije na zadovoljstvo z delom. Standardizirani koeficienti beta so pokazali, da avtonomija v vseh treh državah pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom. Glede na moč vpliva na zadovoljstvo z delom je avtonomija pri delu drugi najpomembnejši dejavnik v Sloveniji in na Nizozemskem, v Nemčiji pa je na tretjem mestu po pomembnosti med obravnavanimi dejavniki. Prav tako med obravnavanimi državami nisem ugotovila posebnih razlik, iz česar lahko sklepamo, da je avtonomija pomemben dejavnik v vseh treh državah, ima pa nekoliko večji vpliv na zadovoljstvo v Sloveniji (0,194) kot v Nemčiji (0,159) in na Nizozemskem (0,104). Na podlagi teh podatkov potrjujem prvo hipotezo za vse tri obravnavane države.

- *H2: Večja kot je posameznikova varnost zaposlitve, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

Pri drugi hipotezi sem predvidevala, da varnost zaposlitve pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom, kar sem z regresijsko analizo tudi potrdila. Standardizirani koeficienti beta so pokazali, da je varnost zaposlitve četrti najpomembnejši dejavnik med obravnavanimi značilnostmi dela, vpliv na zadovoljstvo z delom pa je v vseh treh državah statistično značilen. Varnost zaposlitve ima sicer nekoliko večji vpliv na zadovoljstvo z delom v Nemčiji (0,144) kot na Nizozemskem (0,064) in v Sloveniji (0,060). Na podlagi teh podatkov potrjujem drugo hipotezo za vse tri obravnavane države.

- *H3: Višji kot so posameznikovi zasluški, bolj je posameznik zadovoljen z delom.*

Pri tretji hipotezi sem predvidevala, da visoki zasluški pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z delom, vendar tega z regresijsko analizo nisem mogla potrditi za vse tri obravnavane države. Standardizirani koeficienti beta so pokazali, da visoki zasluški med vsemi obravnavanimi dejavniki najmanj vplivajo na zadovoljstvo z delom, saj v vseh treh državah zasedajo zadnje mesto glede na moč vpliva. Pri Nemčiji sicer govorimo o pozitivni povezavi med zasluški (0,123) in zadovoljstvom z delom, ki je tudi statistično značilna, vendar so anketiranci kljub

temu dali prednost vsem ostalim značilnostim dela pred visokimi zasluži. Na Nizozemskem zasluži (0,037) rahlo vplivajo na zadovoljstvo z delom, vpliv pa je tudi tu statistično značilen. V Sloveniji je situacija nekoliko drugačna, saj zasluži (0,013) sicer rahlo vplivajo na zadovoljstvo z delom, vendar vpliv ni statistično značilen, prav tako pa je standardizirani koeficient beta precej nizek. Tretjo hipotezo potrjujem za Nizozemsko in Nemčijo, za Slovenijo pa je ne morem potrditi, saj je stopnja značilnosti 0,548, kar pomeni, da je možnost napake prevelika.

- *H4: Več kot ima posameznik izzivov pri delu, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

Pri tretji hipotezi sem z regresijsko analizo potrdila svoje predpostavke, da izzivi pri delu pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z delom, vpliv pa je v vseh treh obravnavanih državah statistično značilen. Standardizirani koeficienti beta so pokazali, da so izzivi pri delu najmočnejši regresor oziroma najpomembnejši dejavnik v vseh treh državah. Izzivi pri delu imajo sicer nekoliko večji vpliv na zadovoljstvo z delom na Nizozemskem (0,393) kot v Nemčiji (0,245) in Sloveniji (0,204). Ti koeficienti kažejo, da izzivi pri delu izredno pomembno vplivajo na zadovoljstvo z delom, predvsem na Nizozemskem. Med obravnavanimi državami nisem ugotovila posebnih razlik, kar je prav tako potrdilo mojo oceno, da so izzivi pri delu splošna vrednota v vseh treh izbranih državah. Na podlagi teh podatkov potrjujem tudi četrto hipotezo za vse tri obravnavane države.

- *H5: Večje kot ima posameznik možnosti za napredovanje, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.*

Pri peti hipotezi sem z regresijsko analizo potrdila vpliv možnosti za napredovanje na zadovoljstvo z delom. Standardizirani koeficienti beta so pokazali, da tudi možnosti za napredovanje pomembno in statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo z delom. Dobri karierni obeti so v Nemčiji na drugem mestu glede na moč vpliva na zadovoljstvo z delom, na Nizozemskem in v Sloveniji pa na tretjem mestu med obravnavanimi dejavniki. Možnosti za napredovanje sicer močnejše vplivajo na zadovoljstvo z delom v Nemčiji (0,196) kot v Sloveniji (0,138) in na Nizozemskem (0,085). Na podlagi teh podatkov potrjujem tudi peto hipotezo za vse tri obravnavane države.

V primeru Nemčije in Nizozemske torej potrjujem vseh pet postavljenih hipotez, v primeru Slovenije pa tretje hipoteze, ki govori o vplivu visokih zaslužkov na zadovoljstvo z delom ne morem potrditi, saj je možnost napake prevelika. Ostale štiri hipoteze pa potrjujem tudi za Slovenijo.

6 UGOTOVITVE

Bivariatna in regresijska analiza sta za vse tri države pokazali podobne rezultate. Z omenjenima analizama sem potrdila, da avtonomija pri delu, varnost zaposlitve, novi izzivi na delovnem mestu in možnosti za napredovanje pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z delom v vseh treh obravnavanih državah, na podlagi tega pa sem potrdila štiri od petih postavljenih hipotez. Hipoteze, ki je predvidevala, da višji zaslužki vplivajo na višjo stopnjo zadovoljstva z delom, za Slovenijo nisem mogla potrditi, saj je bila možnost napake, da sprejem napačno hipotezo, prevelika. To me je precej presenetilo, saj sem pričakovala, da bom ugotovila, da so visoki zaslužki močno povezani z zadovoljstvom z delom. Omenjeno hipotezo pa sem potrdila za Nemčijo in Nizozemsko.

Čeprav so razlike med državami majhne, je zadovoljstvo z delom največje v Nemčiji. To je po mojem mnenju posledica dejstva, da so tam delavci najbolj ocenili avtonomijo in izzive pri delu pri svoji dejanski zaposlitvi. To sta namreč najpomembnejši vrednoti po oceni zaposlenih v raziskavi Hegesco, ki pomembno prispevata k splošnemu zadovoljstvu z delom.

V vseh treh državah so anketiranci najbolj ocenili spremenljivko avtonomija pri delu, kar pomeni, da imajo pri svojem delu visoko stopnjo avtonomije. Pri tem moramo upoštevati, da so anketiranci diplomanti (visoko izobraženi zaposleni) in zato opravljajo dela na višjih položajih, zaradi česar imajo pri delu več odgovornosti in avtonomije. Kot pravi Gallie (2003), se poklici razlikujejo po kakovosti dela. Višje poklice, kot so npr. profesionalne aktivnosti, pogosto obravnavamo kot boljše službe. Te službe zagotavljajo višje ekstrinzične nagrade (prav tam).

Vpliv izzivov na zadovoljstvo z delom kaže na to, da imajo anketiranci radi zanimivo delo, ki jim predstavlja mentalni izziv in pri katerem lahko izkoristijo svoje obstoječe kompetence ter razvijajo nove. Menim, da so izzivi pri delu pomembni, ker vodijo do osebne rasti, povezani

pa so tudi s samorealizacijo, kreativnostjo in individualnostjo. Najbolj me je presenetila ugotovitev, da so visoki zasluži med manj pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom. Zasluži sicer vplivajo na zadovoljstvo, a je vpliv drugih obravnavanih dejavnikov večji in pomembnejši. Razlog za to se morda skriva v tem, da so anketiranci visoko izobraženi in opravljajo dela na višjih položajih znotraj organizacije, ki jim zagotavljajo višje zaslužke kot ostalim zaposlenim. Ker so zasluži glede na ostale zaposlene že tako visoki, dajejo anketiranci prednost drugim dejavnikom pri delu, kot so npr. avtonomija in izzivi pri delu. Menim, da je denar sicer pomemben dejavnik, ki privabi ljudi v organizacijo, ne more pa jih v njej tudi zadržati.

Pichler in Wallaceova (2008) sta opravila študijo v sedemindvajsetih evropskih državah, v kateri sta raziskovala razloge za različne stopnje zadovoljstva z delom v evropskih državah, in sicer tako na ravni posameznika kot tudi na državni ravni. Ugotovila sta, da je stopnja zadovoljstva višja v severnih in zahodnih evropskih državah in nekoliko nižja v vzhodnih in južnih državah. To potrjujejo tudi moje ugotovitve, saj sem na podlagi raziskave Hegesco ugotovila, da je zadovoljstvo največje v Nemčiji (3,83), sledi Nizozemska (3,77) in nato Slovenija (3,75). Čeprav so razlike v zadovoljstvu z delom med diplomanti v obravnavanih treh državah majhne, predvidevam, da bi odkrila večje razlike, če v raziskavi ne bi sodelovali le visoko izobraženi, ampak celotna populacija. Največja omejitev moje študije je ravno narava samega vzorca, saj rezultatov ni mogoče posploševati na celotno populacijo brez ustrezne kritične distance.

Država, v kateri posameznik živi, lahko vpliva na zadovoljstvo z delom zaradi specifične porazdelitve dela ter družbenih in ekonomskih odnosov v dejanskem kontekstu. V nekaterih državah lahko npr. izboljšujejo delovne pogoje zaradi vpliva sindikatov, socialno varstvo in obseg nadomestil lahko vplivata na delovne odnose in ocene, prav tako pa lahko stopnja bogastva ali neenakosti vodi posameznike k večjemu ali manjšemu zadovoljstvu z delom glede na splošno ekonomsko stanje (Pichler in Wallace 2008, 535–536). Zadovoljstvo z delom je lahko v eni državi večje kot v drugi, ker je v prvi preprosto več t. i. »dobrih služb« ali pa več ljudi opravlja višje poklice. Na splošno je kakovost dela v Evropi v globalnem smislu relativno dobra. Evropske države imajo večinoma moderna, postindustrijska gospodarstva, visoko stopnjo delovne zakonodaje in dobro socialno državo (Pichler in Wallace 2008).

Razlike med državami v stopnjah zadovoljstva z delom se lahko pojavijo kot stranski produkt individualnih razlik (torej na individualni ravni) ali pa zaradi porazdelitve delovne sile (koliko ljudi opravlja višje poklice) in vrste pogodb (nedoločen/določen čas itd.), ki jih imajo delavci (Pichler in Wallace 2008, 538). Večje zadovoljstvo z delom se lahko v določeni državi pojavlja, ker je tam več profesionalcev, menedžerjev ter vmesnih nefizičnih poklicev. Ti poklici pomenijo tudi višje plače, višjo stopnjo avtonomije in možnosti za napredovanje (Pichler in Wallace 2008, 544).

Diener in Diener (1995) sta raziskovala vpliv ekonomskih pogojev na zadovoljstvo z delom ter ugotovila, da lahko npr. povprečne plače ali povprečno število ur dela vpliva na razlike v stopnjah zadovoljstva z delom med državami. Države z boljšimi delovnimi pogoji so bolj nagnjene k postindustrijskim trgov delu, ki zagotavljajo boljša delovna mesta in višje nagrade za delo (intrinzične in ekstrinzične). Boljši delovni pogoji se ponavadi nanašajo na višje plače, manjše število ur dela, daljše dopuste itd. To je potrdila tudi moja analiza podatkov iz raziskave Hegesco, saj je zadovoljstvo večje v Nemčiji in na Nizozemskem, kjer so tudi višje bruto mesečne plače anketirancev in nižje tedensko število ur dela. V Sloveniji, kjer je zadovoljstvo najmanjše, so mesečne bruto plače za kar 2300 evrov nižje kot npr. v Nemčiji, tedensko število ur dela pa je malenkost višje kot v drugih dveh državah.

Drugi faktorji, ki še lahko vplivajo na zadovoljstvo z delom, so stopnja brezposelnosti v državi in državna stopnja neenakosti. Višja kot je stopnja brezposelnosti, težje je najti ali zamenjati delo, zato večina ljudi ostaja v službah, ki jih ima, ne glede na stopnjo zadovoljstva z delom. Nasprotno v državah z nizko stopnjo brezposelnosti ljudje, ki niso zadovoljni z delom, pogosto iščejo alternativne zaposlitve. Visoka stopnja brezposelnosti lahko tudi povzroči, da so ljudje zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, ker vsaj imajo delo v nasprotju z množico brezposelnih (Pichler in Wallace 2008).

(Ne)enakosti so pomembne za zadovoljstvo z delom, ker se ljudje nenehno primerjamo z drugimi. Kadar ljudje opravljajo enako ali podobno delo, za katerega prejemajo različno plačilo, lahko to vpliva na nezadovoljstvo z delom. Enakost je pomembna kot element primerjave z drugimi ljudmi in njihovimi delovnimi pogoji in povzroča večje zadovoljstvo z delom (prav tam).

Na državni ravni lahko na zadovoljstvo z delom vpliva tudi stopnja sindikalizma. Moč sindikatov je tako pomemben dejavnik, saj ti skrbijo za boljše delovne pogoje, višje plače, manj nevarna dela, poštena napredovanja in podobno. Stopnja sindikalizma ne odraža nujno tudi moči sindikatov, zato je bolj primerno da moč sindikatov merimo glede na število članov. V državah, kjer imajo sindikati več članov, je zadovoljstvo z delom večje (prav tam).

Pogodbe za nedoločen čas ne pomenijo vedno višje varnosti zaposlitve. Npr. v Veliki Britaniji je zelo malo pogodb za določen čas, ker je odpuščanje delavcev v dereguliranem trgu dela precej preprosto (Pichler in Wallace 2008, 542).

7 SKLEP

V magistrskem delu sem proučevala, kako se zadovoljstvo spremeni ob spremembi delovnih razmer. Iskala sem povezave med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom ter odkrila pozitivno povezavo med avtonomijo, visokimi zaslužki, možnostmi za napredovanje, izzivi pri delu, varnostjo zaposlitve in zadovoljstvom z delom. Rezultati regresijske analize so pokazali, da v vseh treh obravnavanih državah obstaja pozitivna povezava med obravnavanimi značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. To pomeni, da ti dejavniki povečujejo zadovoljstvo z delom oziroma da se ob povečanju posameznega dejavnika poveča tudi zadovoljstvo z delom.

Standardizirani koeficienti beta so pokazali, da imajo izzivi pri delu, avtonomija in dobri karierni obeti nekoliko večji vpliv na zadovoljstvo z delom kot varnost zaposlitve in visoki zaslužki. To velja v vseh treh obravnavanih državah. Med obravnavanimi dejavniki imajo največji vpliv na zadovoljstvo v vseh treh izbranih državah izzivi pri delu, najmanjši vpliv pa visoki zaslužki. Ti podatki kažejo na postmaterialno vrednostno orientacijo pri respondentih, saj ti dajejo prednost kakovosti dela (in posledično kakovosti življenja) pred ekonomsko varnostjo. Glede na dobljene rezultate je jasno, da posamezniki dela ne doživljajo kot vir preživetja, ampak kot način za samoizražanje in samouresničevanje. To pojasnujem z Inglehartovo teorijo o vrednotah v postmodernih družbah, ki pravi, da v razvitih zahodnih industrijskih družbah postmaterialne vrednote postajajo pomembnejše od gospodarske rasti in varnosti (Inglehart 2000). Majhen vpliv varnosti zaposlitve na zadovoljstvo z delom si razlagam

tako, da je varnost zaposlitve pomembna v ekonomskem smislu, saj zagotavlja, da bomo tudi v prihodnosti prejeli redni dohodek. Ker gre tu za ekonomski vidik, ta dejavnik ni tako pomemben v razvitih zahodnih družbah, kjer prevladujejo postmaterialne vrednote. Izpostavila bi tudi, da se mi zdi bolj kot sama varnost zaposlitve pomembna percepcija varnosti. Če je trg dela fleksibilen in omogoča lahko in enostavno prehajanje iz ene v drugo zaposlitev, potem posameznikov ne skrbi, ali bodo določeno zaposlitev obdržali, saj hitro najdejo novo. V tem primeru lahko tudi posamezniki, ki so zaposleni za določen čas, svojo zaposlitev dojemajo kot varno in se počutijo varno ne glede na tip pogodbe o zaposlitvi. Prav tako visoko izobraženi posamezniki posedujejo določeno znanje in kompetence, zaradi česar so lažje zaposljivi. Varnost zaposlitve torej vpliva na zadovoljstvo z delom, vendar v manjši meri kot avtonomija, izzivi pri delu in možnosti za napredovanje. Vsekakor pa menim, da je pomen varnosti zaposlitve večji v obdobjih visoke brezposelnosti.

Opozoriti želim na nekatere pomanjkljivosti svoje raziskave. Prvi problem se pojavi že pri sami definiciji pojava zadovoljstvo z delom. Za zadovoljstvo z delom ni univerzalne definicije, težko ga je raziskovati in predvsem meriti, ker gre za doživljanje dela, tj. mentalni proces, ki se pri vsakem posamezniku odvija na drugačen način.

Drugi problem se nanaša na naravo vzorca. Pri raziskavi Hegesco so sodelovali izključno diplomanti, zato rezultatov ne smemo posploševati na druge izobrazbene skupine. Prav tako moramo upoštevati dejstvo, da je bila pri vseh treh vzorcih povprečna starost anketiranca približno 33 let, kar pomeni, da so vsi trije vzorci vključevali mlade ljudi. Zavedati se moramo, da bi raziskava pri starejših lahko pokazala drugačne rezultate. Nikakor ne smemo zanemariti niti demografskih dejavnikov, saj se doživljanje zadovoljstva z delom razlikuje tudi glede na spol, starost, izobrazbo, religijo itd.

Tretji problem se nanaša na prepletenost posameznih proučevanih dejavnikov. Dejavniki, ki sem jih proučevala, so med seboj tesno povezani (to je potrdila tudi bivariatna analiza), zato je težko izolirati posamezne dejavnike in morda nek dejavnik določiti kot najpomembnejši pri raziskovanju zadovoljstva z delom. Npr. napredovanje ponavadi hkrati prinese višjo stopnjo avtonomije in višje zaslužke, zato je težko ločiti vpliv posameznih dejavnikov na zadovoljstvo z delom.

Četrty problem se nanaša na medkulturno raziskavo, saj je ta problematična z vidika primerljivosti in tudi veljavnosti. Izbrala sem sicer tri evropske države, ki imajo glede na izračun iz baze podatkov Hegesco podobne vrednote, prav tako v vseh izbranih državah veljajo skupna evropska zakonodaja in nekatere smernice (npr. Lizbonska strategija, Strategija Evropa). Zanašala sem se tudi na predpostavko, da so raziskovalci pri raziskavi Hegesco upoštevali kulturno občutljive dejavnike in jim prilagodili vprašalnike za posamezne države.

Zadnji problem se nanaša na vprašalnik pri raziskavi Hegesco. Vprašanje je, ali pri raziskovanju zadovoljstva z delom zadostuje, da ga izmerimo z enim samim vprašanjem, pri katerem so respondenti z odgovori izrazili stopnjo zadovoljstva z delom po petstopenski lestvici.

Glede na omenjene pomanjkljivosti je jasno, da je pri rezultatih treba upoštevati kritično distanco in da dobljenih ugotovitev ne smemo kar tako posploševati na celotno populacijo. Moje predpostavke glede vpliva značilnosti dela na zadovoljstvo z njim sicer držijo, vendar želim poudariti, da veljajo za mlade in izobražene ljudi, saj ne smemo spregledati dejstva, da je bila povprečna starost anketirancev 33 let in da so vsi anketiranci imeli vsaj univerzitetno izobrazbo.

Ostaja torej nerešeno vprašanje, ali posamezne značilnosti dela enako vplivajo na zadovoljstvo z delom tudi pri drugih starostnih in izobrazbenih skupinah, zaradi česar bi bilo potrebno nadaljnje raziskovanje. Svoje magistrsko delo bi lahko nadgradila z raziskovanjem zadovoljstva, tako da bi v nadaljnjo raziskavo vključila tudi starejše in manj izobražene (posameznike z nižjo izobrazbo od univerzitetne). Prav tako bi bilo zanimivo ugotavljati vpliv posameznih dejavnikov na zadovoljstvo glede na spol, tj. ugotavljati, ali obstajajo pomembne razlike v vplivu posameznih dejavnikov na zadovoljstvo pri ženskah in moških. Zadovoljstvo z delom bi lahko merila v različnih časovnih točkah, saj ne gre za statičen pojav, in potem primerjala dobljene rezultate glede na čas. V nadaljnjo raziskavo bi bilo smiselno vključiti tudi druge značilnosti dela, kot so npr. medosebni odnosi, komunikacija na delovnem mestu, povratne informacije pri delu in morda tudi nekatere fizične značilnosti dela (temperatura, hrup ipd.), ter tako pridobiti vpogled v celoten sklop dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom znotraj organizacije.

Med izdelavo magistrskega dela sem pridobila nova spoznanja o kompleksnosti raziskovanja zadovoljstva z delom. Čeprav vsi približno vemo, kaj je zadovoljstvo z delom, gre pri tem za posameznikovo percepcijo lastnega dela, zato njegovo merjenje ni tako enostavno, kot se zdi na prvi pogled. Ob izboru raziskovalne teme se nisem zavedala vseh težav, ki se lahko pojavijo pri merjenju in kasnejši interpretaciji rezultatov. Medkulturna raziskava pa je odprla tudi nova vprašanja o primerljivosti kultur in posledično o veljavnosti medkulturnih raziskav, saj sem se zanašala na primerljivost podatkov iz raziskave Hegesco.

Medkulturna primerjava mi je prinesla tudi nova spoznanja o pomembnosti in uporabnosti medkulturne analize. Čeprav gre za zahtevno vrsto raziskave, je pomembna, ker z njo lahko testiramo hipoteze in teorije ter prepoznamo kulturni vpliv pri dobljenih rezultatih. Pomembno prispeva tudi k razumevanju odnosov med proučevanimi pojavi, saj odkriva naravo povezave med posameznimi dejavniki, ki nam pove, ali so ugotovitve splošno veljavne ali kulturno specifične. Medkulturna raziskava me je opozorila na pomembnost konstrukta kulture v raziskovanju, saj moramo upoštevati dejstvo, da so posamezniki pod vplivom okolja, v katerem so odraščali, kar se odraža v njihovih vrednotah, ciljih, navadah, načinu razmišljanja oziroma v njihovem vedenju nasploh. Spoznala sem tudi, da medkulturna primerjava zagotavlja bogat vpogled v posamezne kulture, preprečuje posploševanje ugotovitev in tako prispeva k razvoju teorij.

Moje ključno oziroma najpomembnejše spoznanje je, da zadovoljstvo z delom ni pomembno samo v sferi dela, ampak ima ogromen pomen v vsakdanjem življenju nasploh. Pred izvedbo raziskave sem zadovoljstvo dojemala kot pojem, ki je strogo vezan na organizacijo, saj številne študije kažejo, da vpliva na učinkovitost pri delu, uspešnost organizacije nasploh, absentizem in še nekatere druge dejavnike. Raziskovanje zadovoljstva z delom je prispevalo k mojemu širšemu razumevanju pomena zadovoljstva z delom, tako na ravni posameznika kot na nacionalni ravni. Z vidika posameznika je zadovoljstvo z delom pomembno, ker je delo velik del življenja vsakega zaposlenega in ker se vse, kar čutimo in mislimo o delu, odraža v naših življenjih nasploh. Pomembno je, da se pri delu dobro počutimo, saj to prinaša splošno zadovoljstvo v življenju. Na nacionalni ravni pa je zadovoljstvo pomembno zato, da ljudje pokažejo interes in pripravljenost za delo, saj nezadovoljni delavci manj pogosto sodelujejo na trgu dela in obdržijo zaposlitev.

Pri zadovoljstvu z delom gre za samooceno posameznika in lastno doživljanje dela. Dva posameznika lahko opravljata enako delo v enakih delovnih okoliščinah, vendar je njuno doživljanje dela lahko zelo različno, saj imata različne vrednote in različno cenita posamezne dejavnike. Če organizacije raziskujejo zadovoljstvo zaposlenih in opravljajo vsakoletne raziskave zadovoljstva v podjetju, potem vedo, kaj zaposlene motivira in kako lahko povečajo njihovo zadovoljstvo. Naloga kadrovskih strokovnjakov je, da ugotovijo, kaj posamezniki visoko vrednotijo, ter jim omogočijo zadovoljevanje teh potreb pri delu. To je še posebej pomembno pri ključnih delavcih v podjetju, saj nezadovoljstvo z delom vpliva na absentizem in težnje k odhodu iz organizacije, temu pa se vsako podjetje želi izogniti. Ključni delavci posedujejo specifično znanje, kompetence, sposobnosti in ostale potencialne, ki so bistveni za uspešnost podjetja na trgu in so za organizacijo glavni vir konkurenčnih prednosti pred ostalimi organizacijami. Človeški kapital tako postaja neprecenljiv, saj ima bistven vpliv na trenutno poslovanje organizacije in tudi njeno prihodnost.

Delavčeva evalvacija lastnega dela vpliva na njegove odločitve o tem, kako bo delal, koliko truda bo vložil v delo in ali bo obdržal neko zaposlitev ali morda poiskal drugo. Osebno menim, da so bolj zadovoljni delavci učinkovitejši, samoiniciativni, kreativni in delo opravljajo z veseljem ter ga ne doživljajo kot vir preživetja, ampak kot način za samouresničevanje. Mislim, da bi vsako podjetje, ki želi biti uspešno, moralo skrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih in izvajati vsakoletne raziskave o zadovoljstvu z delom ter na šibkih področjih poskrbeti za izboljšave, saj to pomembno prispeva k razvoju občutkov o pomembnosti in smiselnosti dela pri zaposlenih.

8 LITERATURA

- Amador, Badillo Lourdes, Angel Lopez Nicolas in Luis Villa. 2008. *Education and competence mismatches: job satisfaction consequences for workers*. Dostopno prek: <http://metodos.upct.es/asepuma/comunicaciones/completas/105.pdf> (8. januar 2015).
- Anker, Richard. 1997. Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview. *International Labour Review* 136 (3): 315–340.
- Baker, George, Michael Gibbs in Bengt Holmstrom. 1994. The wage policy of a firm. *The Quarterly Journal of Economics* 109 (4): 921–955.

- Bontis, Nick, David Richards in Alexander Serenko. 2011. Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The Learning Organization* 18 (3): 239–250.
- Breugh, James. 1985. The measurement of work autonomy. *Human relations* 38 (6): 551–574.
- Brislin, Richard. 1980. Cross-cultural Research Methods: Strategies, Problems, Applications. *Environment and Culture* 4: 47–82. Dostopno prek: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4899-0451-5_3 (5. Julij 2016)
- Burke, J. Ronald. 1998. Correlates of job insecurity among recent business school graduates. *Employee Relations* 20 (1): 92–98.
- Capperella, Joel. 2010. Creative Ways to Fight Talent Wars. *Computerworld* 44 (7). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=6&did=2013898431&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284548210&clientId=65784> (5. september 2012).
- Checkland, Peter. 1981. *Systems thinking: Systems practice*. University of Michigan. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Clark, Andrew. 1998. Measures of job satisfaction: What makes a good job? Evidence from OECD countries. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers* 34. OECD Publishing. Dostopno prek: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5lgsjhvj7sf3.pdf?expires=1474460435&id=id&accname=guest&checksum=73A2856C33D17E0DC507E6E22E64AABA> (14. april 2015)
- --- 2001. What Really Matters in a Job? Hedonic Measurement Using Quit Data. *Labour Economics* 8 (2): 22–42.
- Cole, Larry in Michael Cole. 2008. *Employee satisfaction and organizational performance: A summary of key findings from applied psychology*. Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/254188413_Employee_satisfaction_and_organizational_performance_a_summary_of_key_findings_from_applied_psychology (16. maj 2015).
- Colligan, Thomas W. in Eileen M. Higgins. 2005. Workplace stress: etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health* 21 (2): 89–97.

- Csikszentmihaly, Mihaly. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Dessler, Gary. 2008. *Human resource management* 11th Edition. New York: Pearson, Prentice Hall.
- Diener, Ed in Marissa Diener. 1995. Cross-Cultural Correlates of Life Satisfaction and Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (4): 653–663.
- Drago, Robert, Saul Estrin in Mark Wooden. 1992. Pay for Performance Incentives and Work Attitudes. *Australian Journal of Management* 17 (2): 217–232.
- Evans, Brian K. in Donald G. Fischer. 1992. A Hierarchical Model of Participatory Decision-making, Job Autonomy, and Perceived Control. *Human Relations* 45 (11): 1169–1189.
- Eurydice Slovenija. *Slovenski visokošolski diplomanti s perspektive trga delovne sile*. Dostopno prek: ww.eurydice.si/index.php?option=com_content&view=article&id=1791:slovenski-visokoolski-diplomanti-s-perspektive-trga-delovne-sile&Itemid=355 Slovenija (4. september 2012).
- Eurostat. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/sl (5. avgust 2015)
- Flanagan, Robert J., George Strauss in Lloyd Ulman. 1974. Worker Discontent and Work Place Behaviour. *Industrial Relations* 13 (2): 101–123.
- Freeman, Richard. 1978. Job Satisfaction as an Economic Variable. *American Economic Review* 68 (2): 135–141.
- Frye, B. Melissa. 2004. Equity-based compensation for employees. Firm performance and determinants. *Journal of Financial Research* 27 (1): 31–54.
- Gallie, Duncan. 2003. The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review* 19 (1): 61–79.
- George, M Jennifer in Gareth R. Jones. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Griffin, R. W. 1990. *Management*. 3rd Edition. Boston, USA. Houghton Mifflin Company.

- Hakim, Catherine. 2000. *Work-Lifestyle Choices in 21st Century: Preference Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Harkness, Janet, Fons Van de Vijver in Peter Mohler. 2003. *Cross-Cultural Survey Methods*. New York: Wiley.
- Hegesco. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org> (8. avgust 2015)
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner in Barbara Bloch Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hewitt, Susan. 2009. The secrets of successful succession planning in the new age wave. *Industrial and Commercial Training* 41 (4): 181–186.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Inglehart, Ronald. 2000. Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly* 23 (1): 215–228.
- Karimi, Saeid. 2008. Affecting Job Satisfaction of Faculty Members of Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. *Scientific & Research Quarterly Journal of Mazandaran University* 23 (6): 89–104.
- Lambert, G. Eric, Nancy Lynne Hogan in Shannon M. Barton. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of structural measurement model using a national sample of workers. *The Social science Journal* 38(2): 233–251.
- Landy, Frank in Jeffrey Conte. 2009. *Work in the 21st century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3rd Edition. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Lange, Thomas. 2008. Attitudes, attributes and institutions: Determining job satisfaction in Central and Eastern Europe. *Employee Relations* 31 (1): 81–97.
- Lazear, P. Edward in Sherwin Rosen. 1981. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy* 89 (5): 841–864.
- Lazear, Edward P. 2000. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review* 90 (5): 1346–1361.
- Likert, Rensis. 1961. *The Human organization*. New York: McGraw-Hill.

- Locke, Edwin. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (4): 309–336.
- --- 1976. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational behavior*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.
- Malik, Muhammad Ehsan, Rizwan Qaiser danish in Yasin Munir. 2012. The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics Special Issue*: 6–9.
- Maslow, Abraham Harold. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50 (4): 370–396.
- McCausland, David, Konstantinos Pouliakas in Ioannis Theodossiou. 2005. Some Are unished and Some Are Rewarded: A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction. *International Journal of Manpower* 26 (7/8): 636–659.
- McCormick, E. James in Daniel R. Ilgen. 1985. *Industrial and organizational psychology*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, John. 2005. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Moynihan, Donald in Sanjay Pandey. 2007. Finding Workable Levers over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration and Society* 39 (7): 803–832.
- Murphy, Kevin. 1985. Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics* 7 (1–3): 11–42.
- Naveed, Asvir, Ahmad Usman in Fatima Bushra. 2011. Promotion: A Predictor of Job Satisfaction. A study of glass industry of Lahore. *International Journal of Business Social Science* 2 (16): 301–305.
- Newstrom, John. 2007. *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

- Nguyen, Anh, Jim Taylor in Steve Bradley. 2003. Relative Pay and Job Satisfaction. *Some New Evidence, MPRA Paper No. 1382*. Lancaster: Lancaster University Management School Working paper.
- OECD. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/els/benefits-and-wages-statistics.htm> (5. julij 2016).
- Orpen, Christopher. 1979. The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: a field experiment. *Human Relations* 32 (3): 189–217.
- Park, Hyeon Jeong, Hitoshi Mitsuhashi, Carl F. Fey in Ingmar Björkman. 2003. The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance. A practical mediating model. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (8): 1391–1406.
- Pergamit, Michael in Jonathan Veum. 1999. What is a promotion? *Industrial and Labor Relations Review* 52 (4): 581–601.
- Perry, James, Debra Mesch in Laurie Paarlberg. 2006. Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review* 66 (4): 89–122.
- Pichler, Florian in Claire Wallace. 2008. What are the Reasons for Differences in Job Satisfaction across Europe? Individual, Compositional, and Institutional Explanations. *European Sociological Review* 25 (5): 535–549.
- Pouliakas, Konstantinos in Ioannis Theodossiou. 2010. Differences in job satisfaction of high-paid and low-paid workers across Europe. *International Labour Review* 149 (1): 1–29.
- Robbins, Stephen. 2003. *Organizational behaviour concepts, controversies, application*. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Rugman, M. Alan in Richard M. Hodgetts. 2002. *International business*. 3rd Edition. Harlow: Prentice-Hall.
- Saif, Khan Saifuddin, Allah Nawaz, Farzand Ali Jan in Muhammad Imran Khan. 2012. Synthesizing the theories of job satisfaction across the cultural/attitudinal dementions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3 (9): 1382–1396.

- Sajuyigbe, A.S, Bosede Olaoye in Adeyemi M.A. 2013. Impact of Reward on Employees Performance in a Selected Manufacturing Companies in Ibadan. *International Journal of Arts and Commerce* 2 (2): 27–32.
- Seashore, Stanley. 1974. Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Employment. *Social Indicators Research* 1:135–168.
- Shajahan, D. S. in Linu Shajahan. 2004. *Organization behavior*. New Delhi: New Age International Publications.
- Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Shields, Michael in Melanie Ward. 2001. Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics* 20 (5): 677–701.
- Society for Human Resource Management. 2009. *A Survey Report: Employee Job satisfaction. Understanding the Factors That Make Work Gratifying*. Dostopno prek: http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/09-0282_Job_Satis_SR_Figures.pdf (16. april 2015).
- Spector, Paul. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications.
- --- 2000. *Industrial and Organization Psychology: Research and practice*. New York: Wiley.
- Statistisches Bundesamt. Dostopno prek: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/LabourMarket/LabourMarket.html> (28. december 2015).
- Steel, Brent in Rebecca Warner. 1990. Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration* 10 (3): 4–22.
- Tirmizi, Ali Muhammad, Muhammad Imran Malik in Mahmood-ul-Hasan. 2008. *Measuring satisfaction: An investigation regarding age, tenure and job satisfaction of white collar employees*. Dostopno prek: <http://icbm.bangkok.googlepages.com/3.Muhammad.Ali.Tirmizi.PAR.pdf> (3. april 2015).

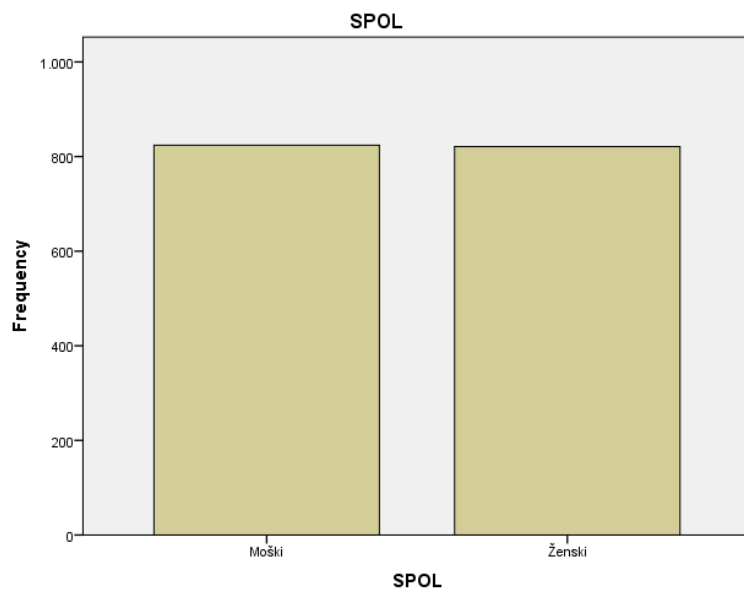
- Vroom, Victor. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Weihrich, Heinz in Harold Koontz. 1999. *Management: A global perspective*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Wilson, Fiona. 2004. *Organizational Behaviour and Work: A critical introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

PRILOGA A – NEMČIJA: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk (grafični prikaz)

- SPOL

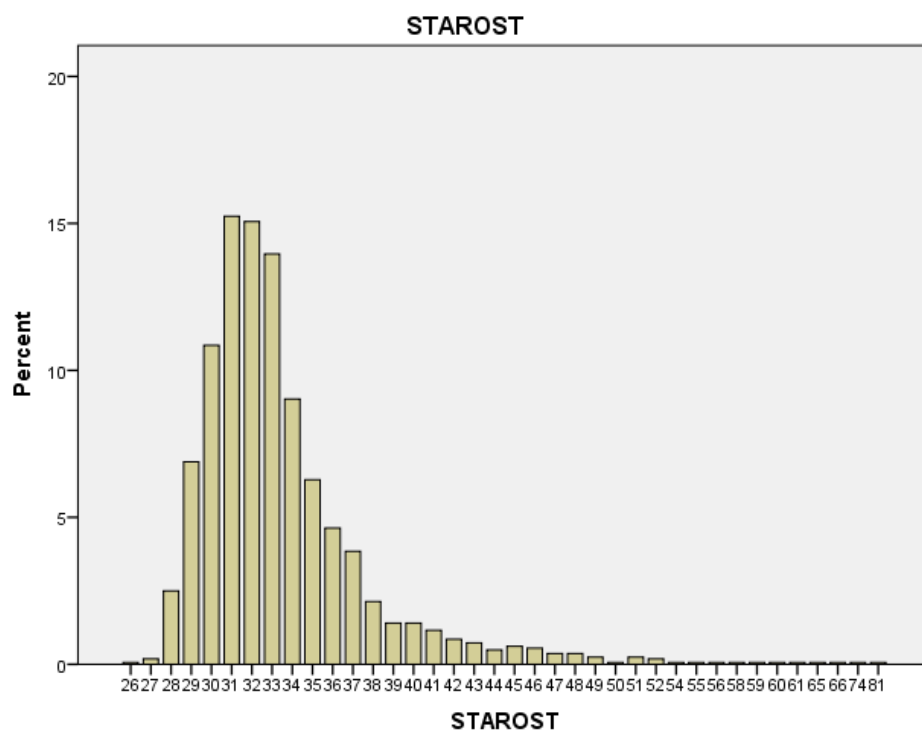
Slika: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke spol.



Slika:

- STAROST

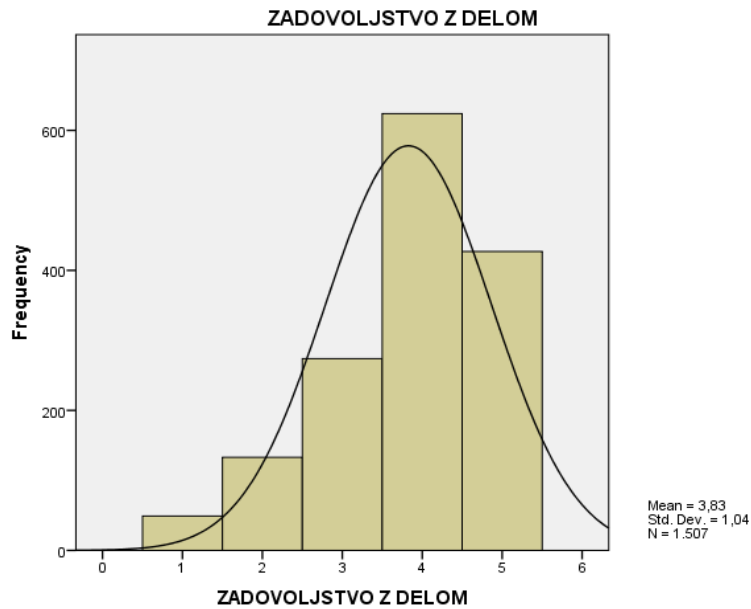
Slika: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke starost.



- ZADOVOLJSTVO Z DELOM (ODVISNA SPREMENLJIVKA)

Spremenljivka zadovoljstvo z delom je asimetrična v levo in rahlo koničasta, kar lepo prikazuje tudi sledeča slika.

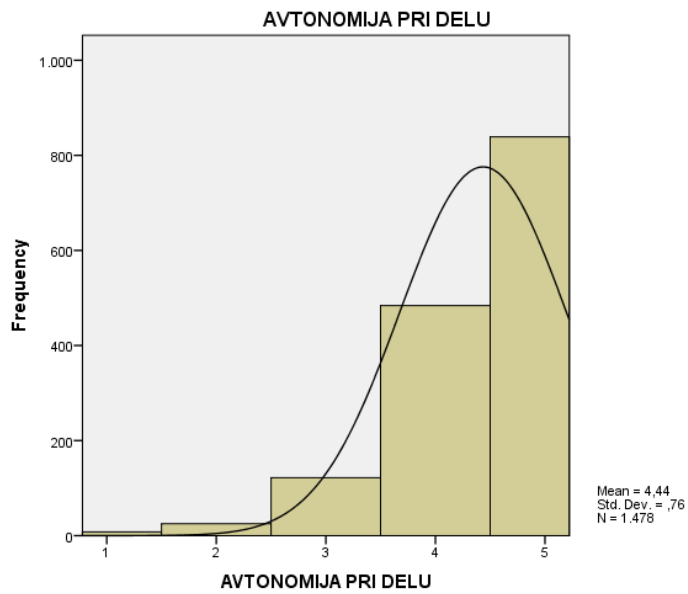
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke zadovoljstvo z delom.



- AVTONOMIJA PRI DELU

Spremenljivka avtonomija pri delu je močno asimetrična v levo, koeficient sploščenosti pa je pozitiven, kar pomeni, da je močno sploščena.

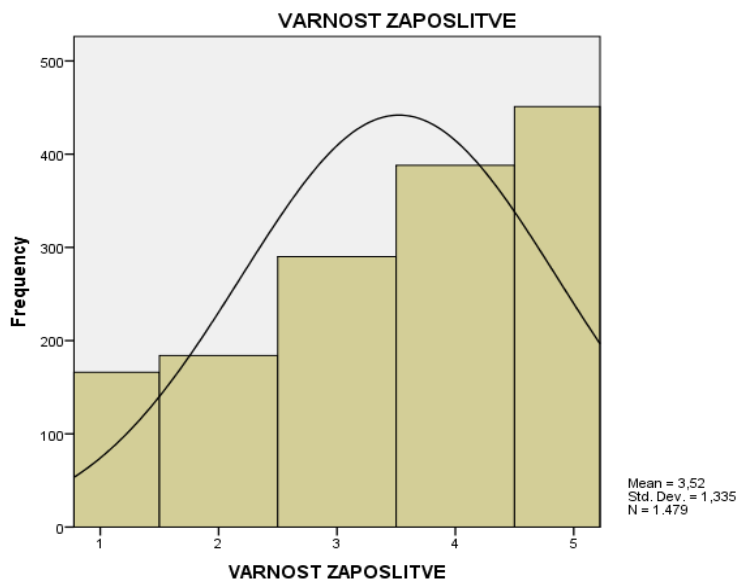
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke avtonomija pri delu.



- VARNOST ZAPOSLOTITVE

Spremenljivka varnost zaposlitve je asimetrična v levo in glede na koeficient sploščenosti koničasta.

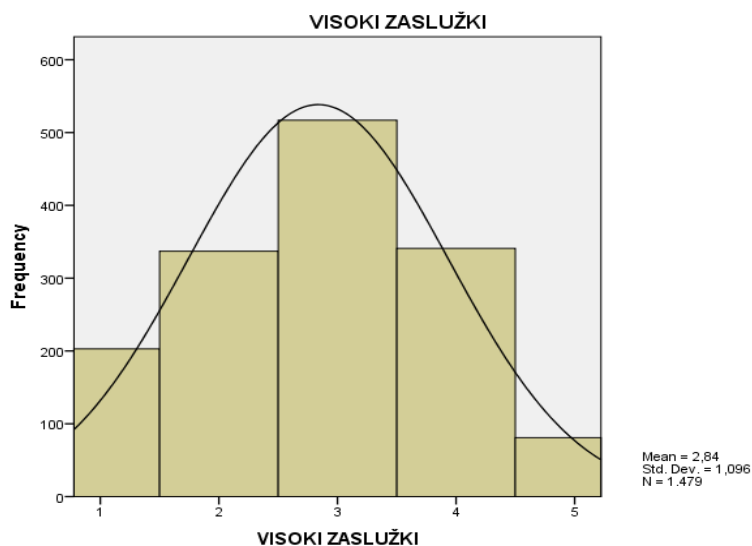
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke varnost zaposlitve.



- **VISOKI ZASLUŽKI**

Spremenljivka visoki zaslužki je rahlo asimetrična v levo, glede na koeficient sploščenosti pa je koničasta.

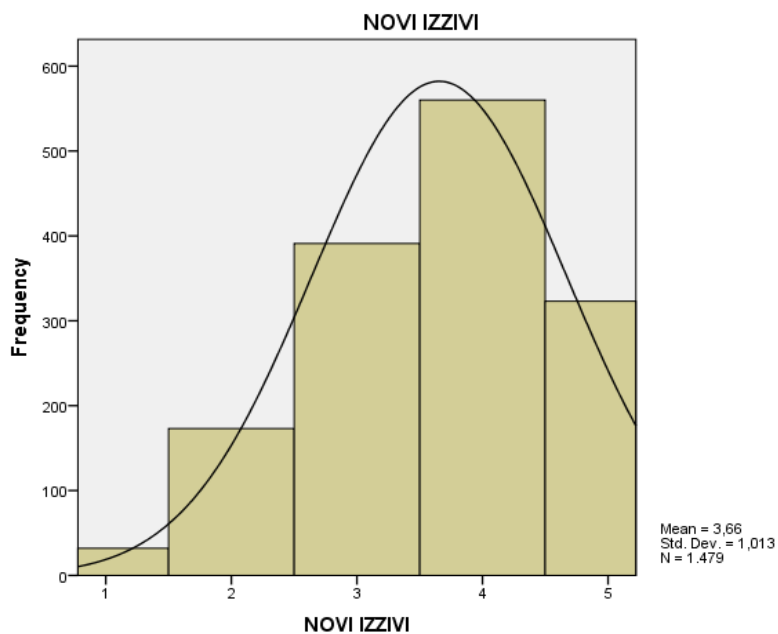
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke visoki zaslužki.



- **NOVI IZZIVI PRI DELU**

Spremenljivka novi izzivi pri delu je asimetrična v levo, glede na koeficient sploščenosti pa je koničasta.

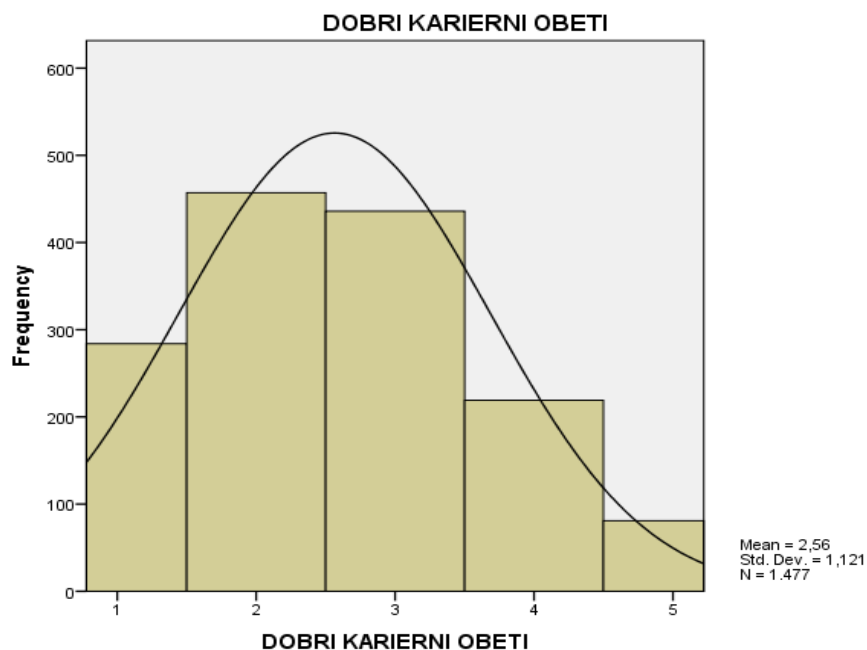
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke novi izzivi pri delu.



- DOBRI KARIERNI OBETI

Spremenljivka dobri karierni obeti je asimetrična v desno in glede na koeficient sploščenosti koničasta. S to spremenljivko bom merila možnosti napredovanja na delovnem mestu.

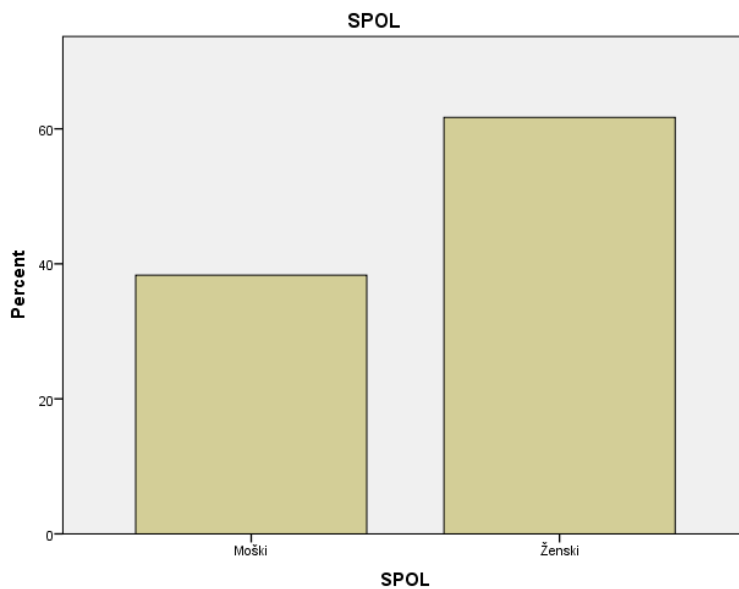
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke dobri karierni obeti.



PRILOGA B – NIZOZEMSKA: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk (grafični prikaz)

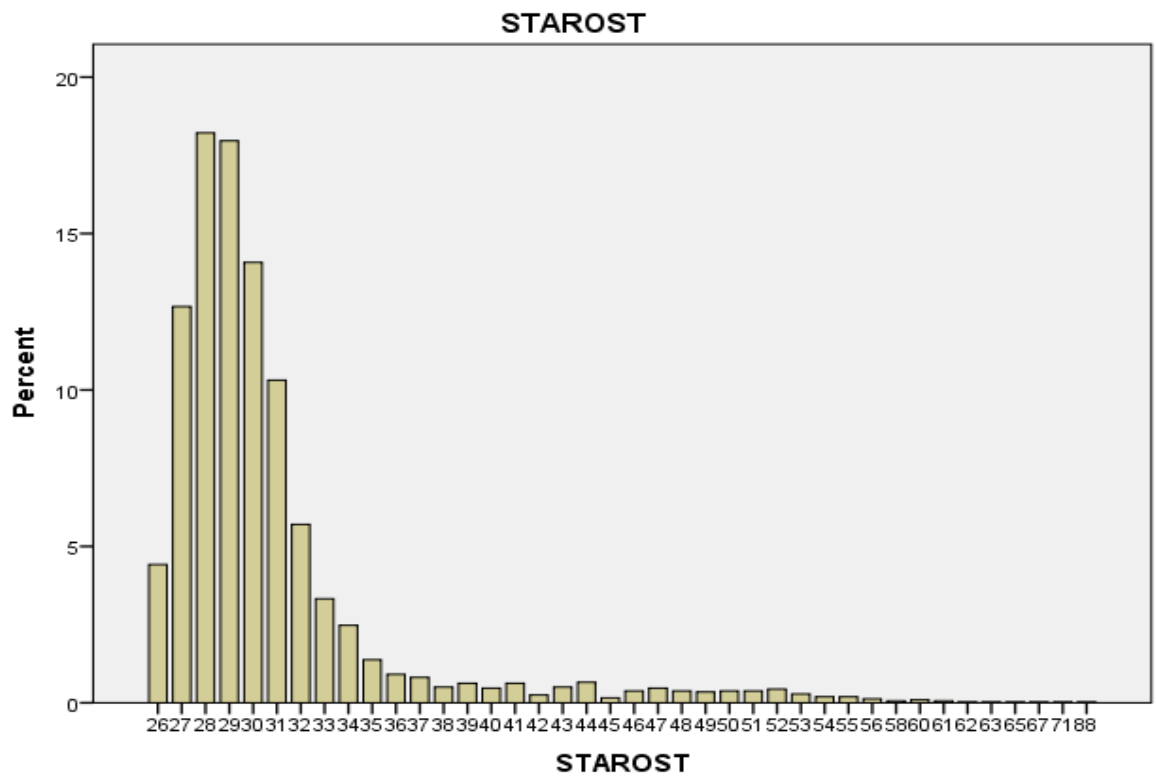
- SPOL

Slika: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke spol (%).



- STAROST

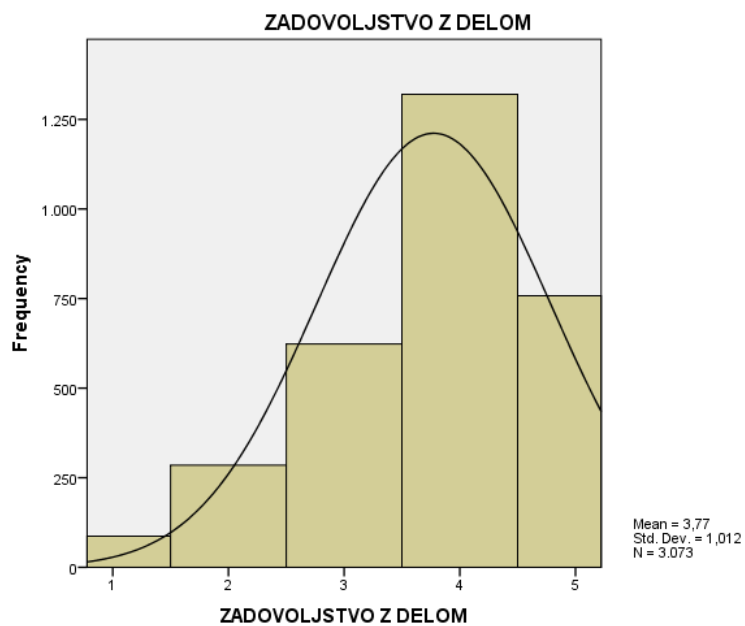
Slika: Grafični prikaz spremenljivke starost.



- ZADOVOLJSTVO Z DELOM (ODVISNA SPREMENLJIVKA)

Spremenljivka zadovoljstvo z delom je asimetrična v levo in koničasta, kar lepo prikazuje tudi sledeča slika.

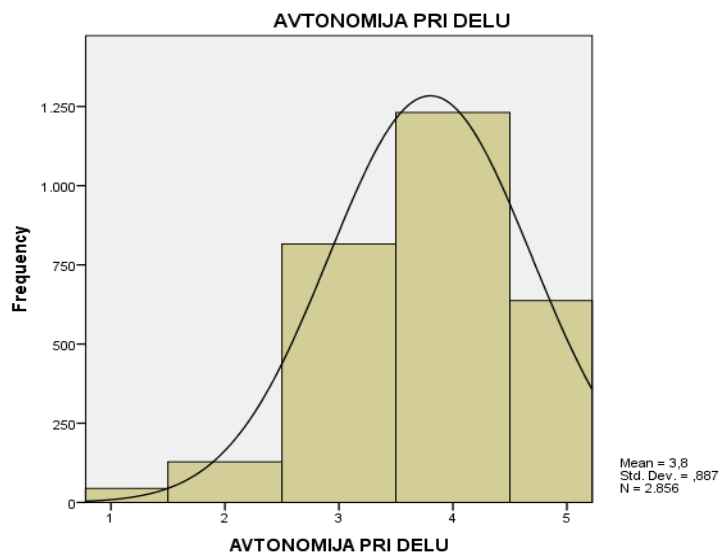
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke zadovoljstvo z delom.



- AVTONOMIJA PRI DELU

Spremenljivka avtonomija pri delu je prav tako asimetrična in koničasta glede na koeficient sploščenosti.

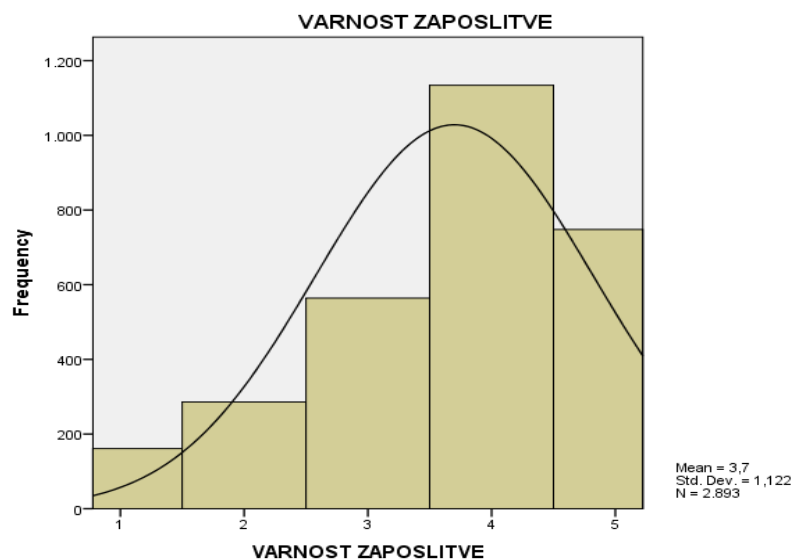
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke avtonomija pri delu.



- VARNOST ZAPOSLOTITVE

Spremenljivka varnost zaposlitve je prav tako asimetrična v levo, glede na koeficient sploščenosti pa koničasta.

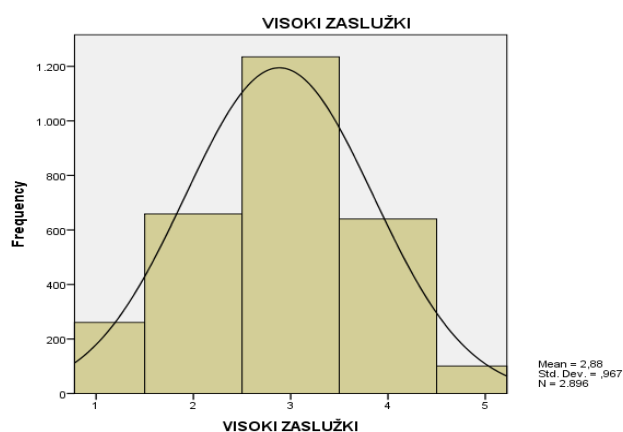
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke varnost zaposlitve.



- VISOKI ZASLUŽKI

Spremenljivka visoki zasluži je asimetrična v levo in koničasta.

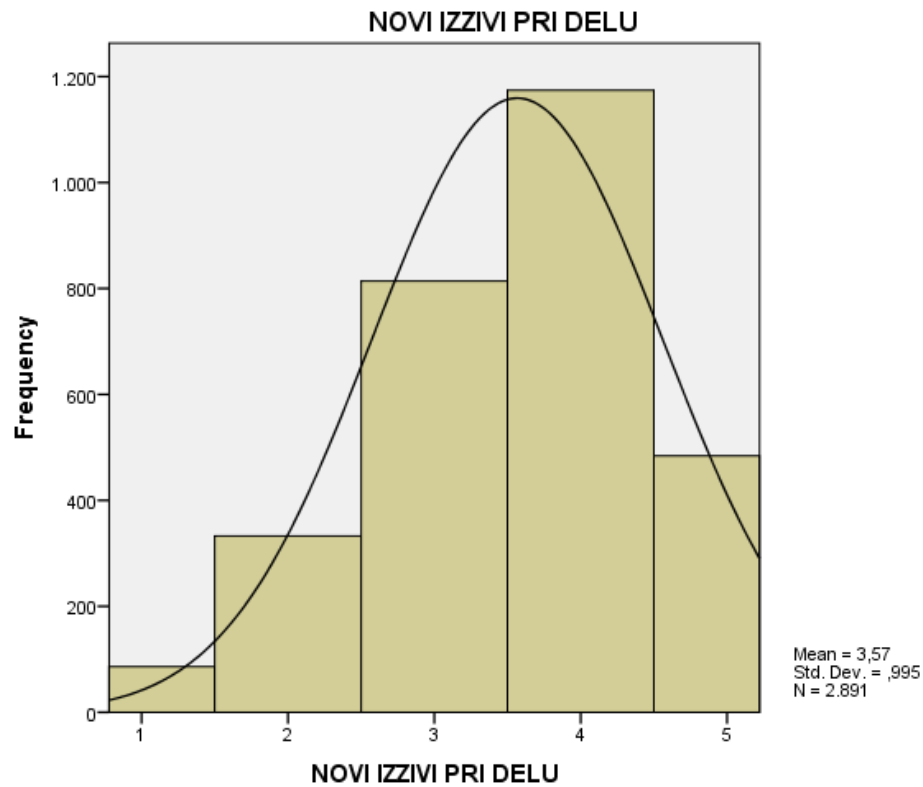
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke visoki zasluži.



- NOVI IZZIVI PRI DELU

Spremenljivka novi izzivi pri delu je malo asimetrična v levo, glede na koeficient sploščenosti pa koničasta.

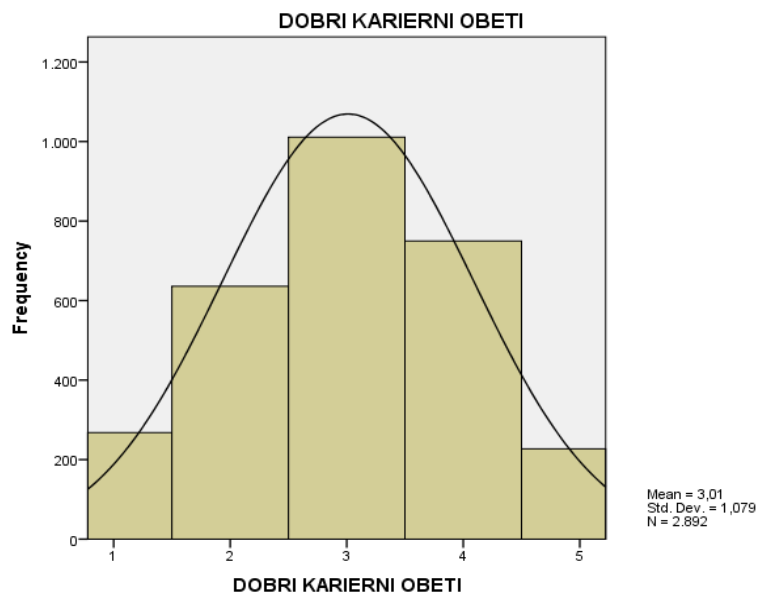
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke novi izzivi pri delu.



- DOBRI KARIERNI OBETI

Spremenljivka dobri karierni obeti je asimetrična v levo in glede na koeficient sploščenosti koničasta. S to spremenljivko bom merila možnosti za napredovanje.

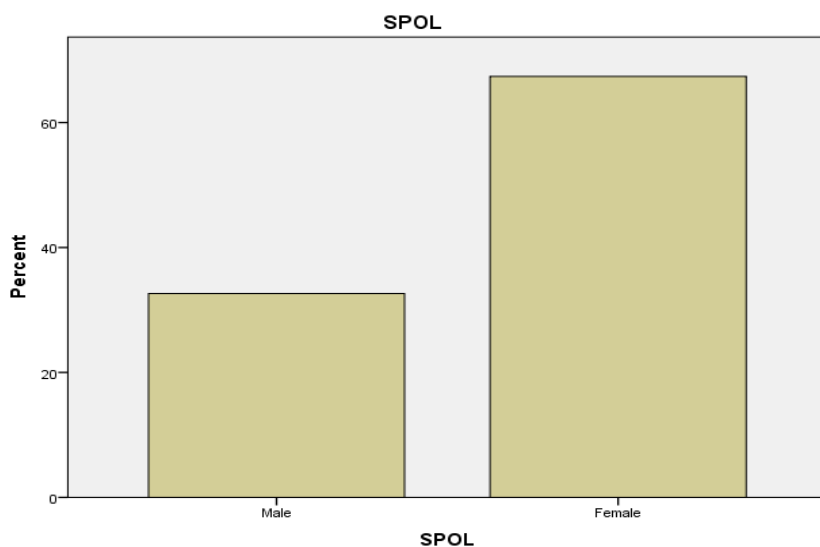
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke dobri karierni obeti.



PRILOGA C – SLOVENIJA: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk (grafični prikaz)

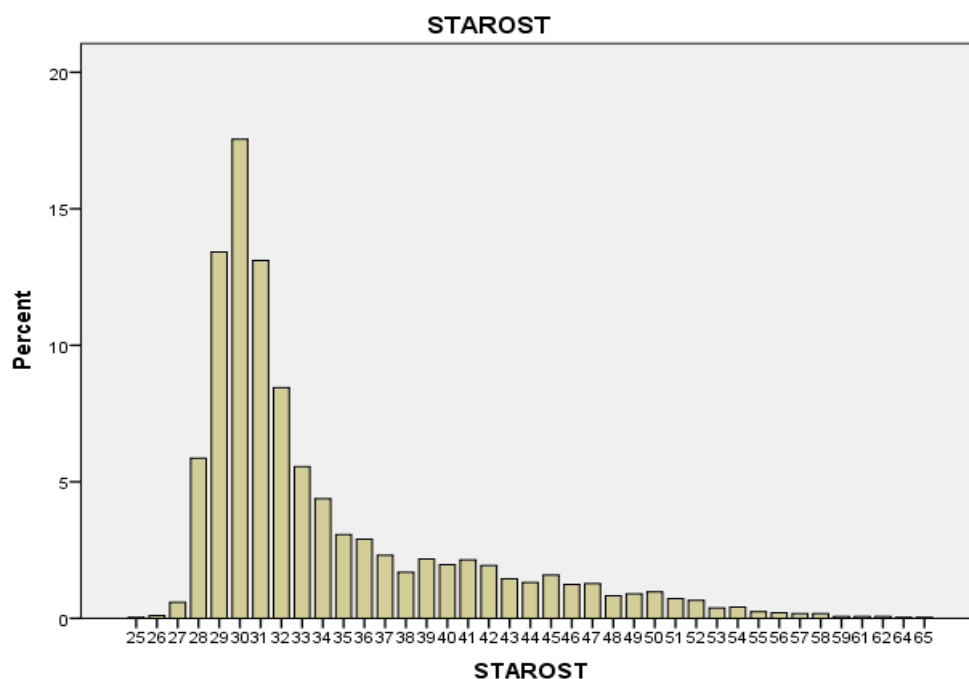
- SPOL

Slika: Grafični prikaz porazdelitve pri spremenljivki spol (%).



- **STAROST**

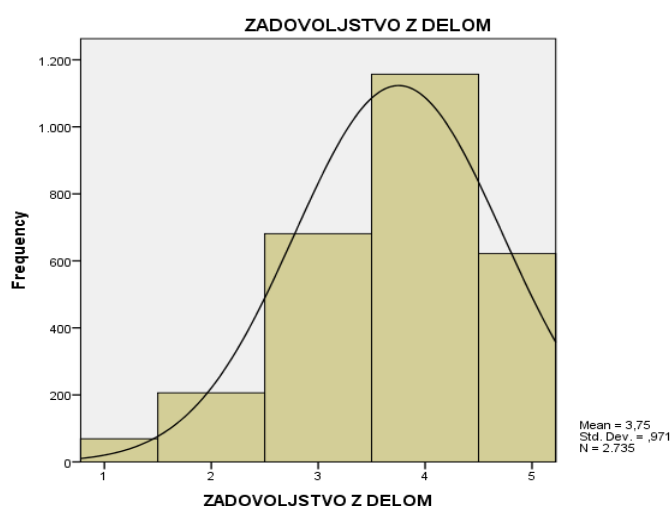
Slika: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke starost.



- **ZADOVOLJSTVO Z DELOM (ODVISNA SPREMENLJIVKA)**

Spremenljivka zadovoljstvo z delom je malo asimetrična v levo in rahlo koničasta, kar lepo prikazuje tudi sledeča slika.

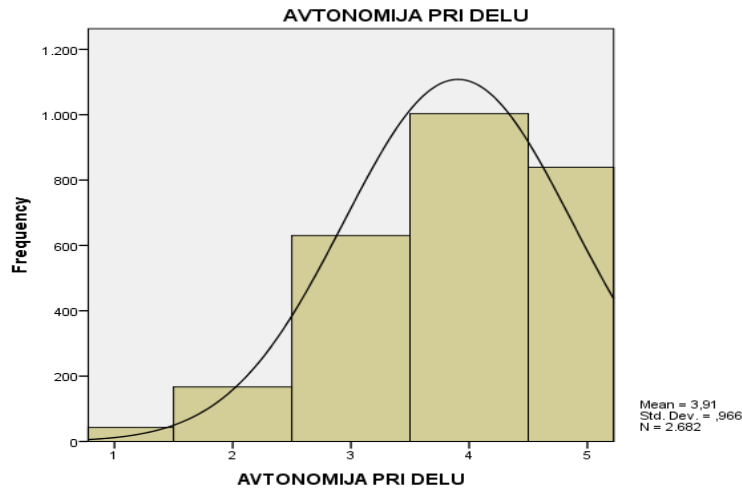
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke zadovoljstvo z delom.



- **AVTONOMIJA PRI DELU**

Spremenljivka avtonomija pri delu je prav tako asimetrična v levo, koeficient sploščenosti pa je negativen, kar pomeni, da je malo sploščena.

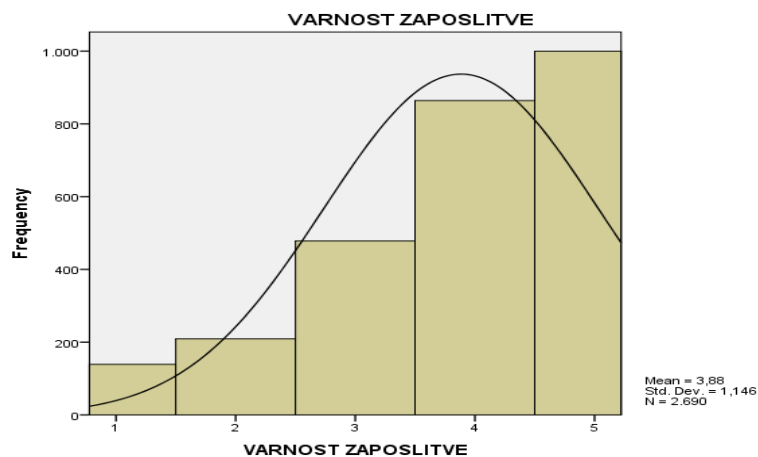
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke avtonomija pri delu.



- **VARNOST ZAPOSLOTITVE**

Spremenljivka varnost zaposlitve je prav tako asimetrična v levo, koeficient sploščenosti pa je pozitiven, kar kaže na to, da je koničasta.

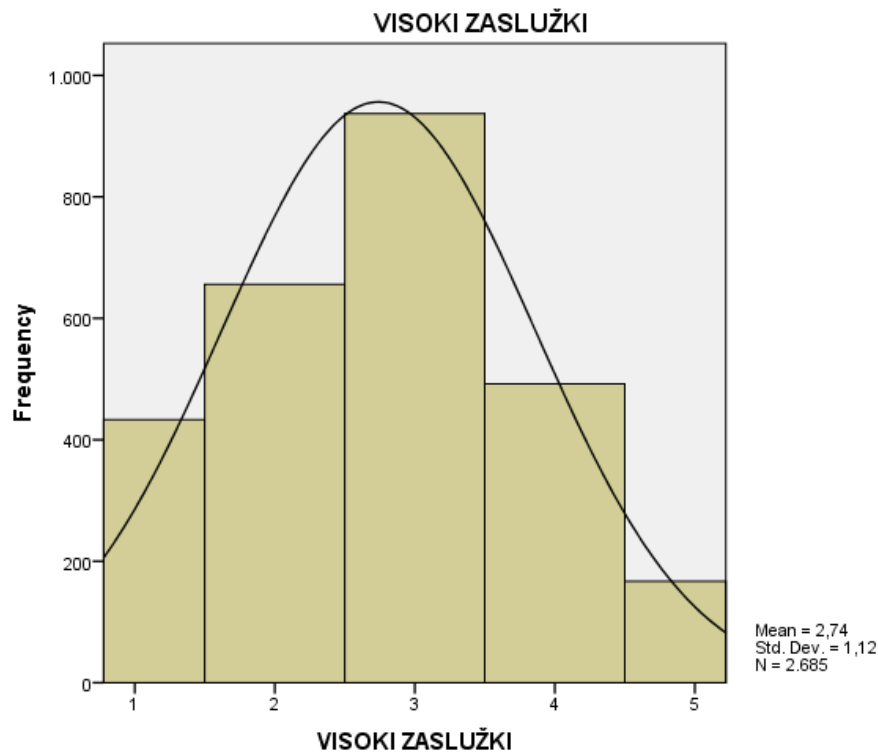
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke varnost zaposlitve.



- **VISOKI ZASLUŽKI**

Spremenljivka visoki zasluži je malo asimetrična v desno, koeficient sploščenosti pa je negativen, kar kaže na to, da je tudi sploščena.

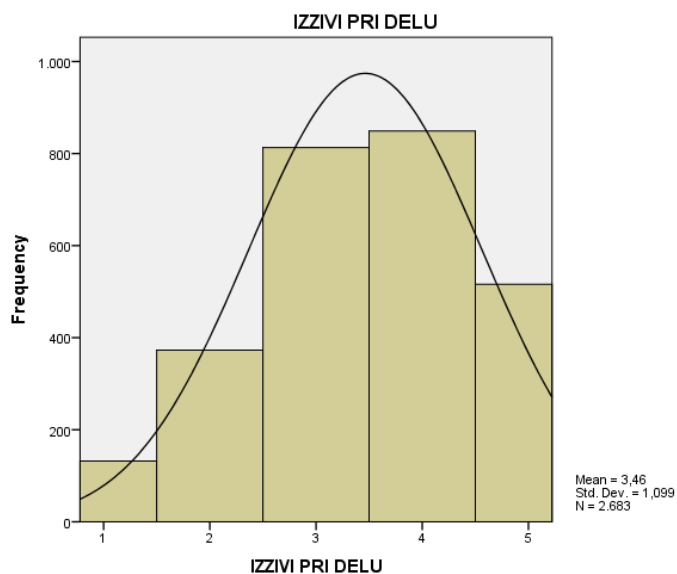
Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke visoki zasluži.



- **NOVI IZZIVI**

Spremenljivka novi izzivi pri delu je asimetrična v levo, koeficient sploščenosti pa je negativen, kar nam pove, da je tudi sploščena.

Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke novi izzivi pri delu.



- **DOBRI KARIERNI OBETI**

Spremenljivka dobri karierni obeti je asimetrična v desno in glede na koeficient sploščenosti sploščena.

Slika: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke dobri karierni obeti.

