

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Žnidarčič

**Vpliv delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti na zadovoljstvo
zaposlenih pri delu – primer podjetja X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Žnidarčič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti na zadovoljstvo
zaposlenih pri delu – primer podjetja X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Vpliv delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti na zadovoljstvo zaposlenih - primer podjetja X

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta ključnidejavnika za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh; vpliva tudi na delovne učinke in na pripadnost zaposlenih, kar je pomembno tako za delavce kot tudi za delodajalce. Če želimo, da bodo ljudje uspešna podpora pri doseganju ciljev podjetja, kar posledično vpliva na doseganje vidnih rezultatov na trgu, moramo poznati dejavnike, ki jih pri delu motivirajo, oziroma tiste dejavnike, zaradi katerih svoje delo z veseljem opravljajo. Na zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi na organizacijsko klimo, vpliva več motivacijskih dejavnikov, ki jih lahko merimo na različne načine. Magistrsko delo temelji predvsem na analizi vpliva delovnih vrednot kot motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v Podjetju X. Analizirani podatki nam prikažejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu ter razlike v delovnih vrednotah in v zadovoljstvu zaposlenih z obzirom na spol, starost, izobrazbo, mesečno izplačilo in delovno dobo. S takšno analizo delovnih vrednot in sociodemografskimi značilnosti bomo podjetju ponudili ponujam vsebinski, metodološki in empirični okvir za dvig splošne motivacije.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost zaposlenih, delovne vrednote, motivacijske teorije.

The influence of work values and social demographic characteristics on employees' satisfaction (case study of company X)

Organizational climate and the satisfaction of employees are one of the key factors for running a successful and efficient business. Employees' satisfaction at work contributes to the better quality of working life as well as to the quality of life in general; furthermore it affects the employees' performance and loyalty, which is imperative for both employees and employers. If we would like employees to support the company in achieving their goals, which consequently has an impact on the visible results on the market, we need to recognize the factors that are motivational at work, i.e. the factors that make employees perform the work with pleasure. Employees' satisfaction and the organizational climate are influenced by various motivational factors which can be measured in various ways. This study is based primarily on the analysis of the effect of work values as motivational factors in employees' satisfaction at work in the case study of company X. Analysed data will indicate the degree of employees' satisfaction at work and differences in work values and employees' satisfaction with respect to gender, age, education, monthly salary and length of service. With the analysis of the work values and social demographic characteristics at the company X, a functional, methodological and empirical framework to raise the general motivation in the company will be offered.

Keywords: organizational climate, employees' satisfaction, employees' loyalty, work values, motivational theories.

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	9
1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE	10
1.3 RAZISKOVALNE METODE IN STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	11
2 DELO IN RAVNANJE LJUDMI PRI DELU	13
2.1 SODOBNA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA	14
2.2 MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI	16
2.2.1 POJEM IN OPREDELITEV MOTIVACIJE, MOTIVOV IN POTREB	16
2.2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	18
2.2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa	18
2.2.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija	20
2.2.2.3 Teorija ERG (existence, relatedness, growth)	20
2.2.2.4 Teorija značilnosti dela	21
2.2.2.5 Teorija spodbujanja	21
2.2.2.6 Teorija pričakovanja	22
2.2.2.7 Teorija pravičnosti	22
2.2.3 MOTIVATORJI – DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	22
2.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA	24
2.3.1 PRIPADNOST ZAPOSLENIH	26
2.3.1.1 Pripadnost in sociodemografske značilnosti zaposlenih (spol, starost, delovna doba, plača in izobrazba)	28
2.3.2 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN POJAV FLUKTUACIJE	29
2.3.3 DRŽAVLJANSKO VEDENJE ZAPOSLENIH	30
3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	31
3.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU	31
3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJU NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU	34
3.3 MERJENJE MOTIVACIJE IN DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA	35
4 DELOVNE VREDNOTE	39
4.1 OPREDELITEV DELOVNIH VREDNOT	39
4.2 VPLIV DELOVNIH VREDNOT NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	41
4.2.1 NOTRANJE IN ZUNANJE DELOVNE VREDNOTE – MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	42

5 ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH ZNAČILNOSTI, DELOVNIH VREDNOT IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU V PODJETJU X.....	44
5.1 OPIS PODJETJA X.....	44
5.2 OPREDELITEV PROBLEMA EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA.....	46
5.3 METODOLOGIJA.....	48
5.4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	52
5.4.1. HIERARHIJA DELOVNIH VREDNOT	54
5.4.2 OPREDELITEV DELOVNIH VREDNOT IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU GLEDE NA PREUČEVANE SOCIODEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI	55
5.4.3. PREVERJANJE HIPOTEZ.....	68
5.4.4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	70
6 SKLEP	74
LITERATURA.....	77
Priloga: Vprašalnik o delovnih vrednotah in zadovoljstvu zaposlenih z delom.....	84

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces

Slika 2.2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa

Slika 2.3: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Slika 3.1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Slika 3.2: Razlika med motivacijo in zadovoljstvom

Slika 5.1: Konceptualni okvir empiričnega raziskovanja

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Motivacijska kompenzacija

Tabela 4.1: Primerjava notranjih in zunanjih delovnih vrednot

Tabela 5.1: Rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa normalnosti distribucije

Tabela 5.2: Parametrični deskriptivni podatki za spremenljivke starost, delovna doba, notranje in zunanje vrednote dela

Tabela 5.3: Neparometrični deskriptivni podatki spremenljivke, katere porazdelitev bistveno odstopa od normalne porazdelitve

Tabela 5.4: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med zunanjimi delovnimi vrednotami in odgovori na izmjenjenih spremenljivkah

Tabela 5.5: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med notranjimi delovnimi vrednotami in odgovori na izmjenjenih spremenljivkah

Tabela 5.6: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med zadovoljstvom pri delu in odgovori na izmjenjenih spremenljivkah

Tabela: 5.7: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med starostjo vprašancev in odgovori na izmjenjenih spremenljivkah

Tabela 5.8: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med delovno dobo vprašancev in odgovori na izmjenjenih spremenljivkah

Tabela 5.9: Razultati Levenovih testov homogenosti variance in t-testov razlik med spremenljivkami glede na višino plače/zaslužka

Tabela 5.10: Rezultati Mann-Whitney testov razlik med izmjenjenimi delovnimi vrednotami in zadovoljstvom pri delu vprašancev glede na višino njihove plače

Tabela 5.11: Rezultati Mann-Whitney testov razlik med izmjerenimi delovnimi vrednotami in zadovoljstvom pri delu glede na spol vprašancev

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Gibanje prihodov od prodaje v milijardah HRK v letih 2007-2011 v Podjetju X

Graf 5.2: Dobiček v milijardah HRK v letih 2007-2011 v Podjetju X

Graf 5.3: Odstotek anketirancev glede na zadovoljstvo pri delu

Graf 5.4: Povprečna starost anketirancev o zadovoljstvu pri delu

Graf 5.5: Odstotek anketirancev, ki so posamezno delovno vrednoto ocenili kot zelo pomembno

Graf 5.6: Statistično značilna razlika med starostjo in dolžino delovne dobe vprašancev z različno višino plače

Graf 5.7: Statistično značilna razlika med vrednotenjem delovnega časa in vrednotenjem avtonomije kot pomembne delovne vrednote vprašancev z različno višino plače

Graf 5.8: Razlika med moškimi in ženskami v vrednotenju družbenega statusa, visokih zaslužkov in delovnega časa kot pomembne delovne vrednote

1 UVOD

Uspešnega poslovanja in razvoja podjetja si ni mogoče predstavljati brez človeškega kapitala, zlasti v sodobnih pogojih čedalje večje konkurence. V današnjem času je ključno vprašanje človeških interesov in motivacije za delo. Človekove sposobnosti in znanja niso več tako ključna, kot sta bistveni motivacija in spodbujanje konstruktivne uporabe teh sposobnosti za doseganje ciljev organizacije in razvoja. Skrb za zaposlene in njihovo zadovoljstvo postajata pomembni dejavnosti v podjetju, saj lahko z ustreznim motivacijskim programom usmerjamo delovanje zaposlenih v uresničevanje ekonomskih ciljev podjetja. Cilji sodobnega podjetja so zadovoljitev potreb končnih porabnikov, produktivnost in dobiček ter zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Vrstni red je težko določiti, vseeno pa se je treba potruditi predvsem za doseg zadovoljstva zaposlenih, kot pomembnega dejavnika osebne sreče (Oswald 1997) in razpoloženja zaposlenih (Conway in Guest 1999).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh; vpliva tudi na delovne učinke in na pripadnost zaposlenih, kar je pomembno tako za delavce kot tudi za delodajalce. Od zaposlenega, katerega občutek pripadnosti podjetju je visok, lahko poleg uspešnosti in učinkovitosti, ki sta rezultat zadovoljnega posameznika, pričakujemo tudi dolgoročno sodelovanje, višjo stopnjo zanesljivosti v kriznih trenutkih, bolj skrbno varovanje poslovnih skrivnosti idr. (Mihalič 2008, 6).

Musek Lešnik (2006) pravi, da je visok občutek pripadnosti povezan z močnim zaupanjem ter sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja in da je prav zato pomembno, da podjetje načrtno skrbi za klimo, ki zagotavlja pogoje za razvoj občutka pripadnosti. Organizacijska klima je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se dogaja v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, prepričanj, norm in vrednot, ki jih imajo zaposleni, in tudi določa vedenje posameznika in skupine v organizaciji.

Če želimo, da bodo ljudje uspešna podpora pri doseganju ciljev podjetja, moramo poznati dejavnike, ki jih pri delu motivirajo, oziroma tiste dejavnike, zaradi katerih svoje delo z veseljem opravljajo. Motivacija obsega vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da

bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Motiviranost zaposlenih pa ni samo dolžnost delodajalca, ampak tudi delojemalca, ki lahko z določenimi dejavniki doseže določeno stopnjo motiviranosti in tako motivira sam sebe. Pomembno je, da poznamo tudi tiste dejavnike, ki zaposlenih ne motivirajo oziroma nimajo večjega pomena. Teh dejavnikov ni enostavno prepoznati, saj gre za psihološke faktorje, nedostopne neposrednemu merjenju. O njihovem delovanju namreč lahko sklepamo na podlagi opazovanja obnašanja zaposlenega ali z metodo intervjuja in vprašalnika za izpraševanje zadovoljstva z delom.

Psihologi in drugi strokovnjaki so razvili številne metode za ugotavljanje zadovoljstva z delom in motivacije. Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko ugotavljamo z oceno splošnega zadovoljstva z delom in ugodnostmi, ki jih delavcu prinesejo posamezne komponente dela. Obstajajo lestvice posameznih motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Po Georgeu in Jonesu (1996, 78) na raven delovnega zadovoljstva vplivajo štirje pomembni dejavniki, in sicer: osebnost, delovna situacija, družbeni vpliv in delovne vrednote. V magistrskem delu me zanima predvsem vpliv delovnih vrednot kot motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Zavedanje pomena organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu v organizaciji je torej pomemben dejavnik pri izboljšanju konkurenčnosti organizacij na trgu. Pri razširitvi takšnih vidikov pri vodenju uspešnosti zaposlenih je treba razumeti tudi sociodemografske dejavnike, ki vplivajo na delovne vrednote in na zadovoljstvo pri delu. V nadaljevanju bom opisala raziskavo s tega področja, ki pri analizi delovnega zadovoljstva upošteva delovne vrednote in sociodemografske značilnosti. Te dejavnike sem v nalogi opisala in tudi analizirala ter primerjala med seboj.

1.1 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen raziskovanja je ponuditi mehanizem za kontinuirano višanje ravni splošne motivacije in zadovoljstva z delom zaposlenih v Podjetju X ob predpostavki, da z ustreznimi motivacijskimi dejavniki (v mojem primeru z ustreznimi delovnimi vrednotami), usmerjamo delovanje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu k realizaciji

ekonomskih ciljev podjetja. Motivacija je tako eden ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha.

Zanimalo nas je tudi, kakšne so razlike v delovnih vrednotah in v zadovoljstvu zaposlenih glede na spol, starost, izobrazbo, mesečno izplačilo in delovno dobo. S takšno analizo delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti bomo podjetju ponudili vsebinski, metodološki in empirični okvir za dvig splošne motivacije.

Cilj raziskovanja je:

- ugotoviti hierarhijo delovnih vrednot pri zaposlenih (kot motivacijski dejavnik za dvig zadovoljstva pri delu),
- identificirati možne razlike v delovnih vrednotah (notranje in zunanje delovne vrednote) in zadovoljstvu z delom zaposlenih z obzirom na določene sociodemografske značilnosti (spol, starost, izobrazba, mesečno izplačilo, delovna doba) v podjetju x,
- ugotoviti, v kolikšni meri različne delovne vrednote (notranje in zunanje) vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v podjetju, kjer zadovoljstvo zaposlenih neposredno, (prek državljankega vedenja v podjetju, kot so pomoč sodelavcem, predlaganje rešitev, kadar pride do težav, prostovoljno izvajanje posebnih dejavnosti, opravljanje drugih funkcij, za katere posameznik ni posebej nagradjen itd.), vpliva na ustvarjanje boljših delovnih rezultatov in na uspešnost podjetja (Meyer in Allen 1997).

1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE

Raziskavo smo opravili na primeru Podjetja X na Hrvaškem. Tako nas kot vodjekadrovske službe, je zanimalo, na kakšen način se lahko z uporabo ustreznih delovnih motivov oziroma delovnih vrednot dvigne splošna motivacija in na kakšen način se lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih pri delu? Katere delovne vrednote so manj pomembne in katere bolj? Katere delovne vrednote bolj pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih? Katere delovne vrednote so zaposlenimi najpomembnejši motivi?

- Poskušali bomo ugotoviti katere delovne vrednote (zunanje ali notranje) pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Ob upoštevanju predhodnih raziskovanj in problematike nezadovoljstva mladih delavcev postavljam naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni, ki dajejo večjo vrednost zunanjim delovnim vrednotam, so manj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

H2: Zadovoljstvo z delom se povečuje s starostjo.

H3: Zadovoljstvo z delom se poveča z delovno dobo.

H4: Zadovoljstvo z delom določa višina mesečne plače, dohodka.

H5: Zadovoljstvo z delom določa višina dosežene izobrazbe.

H6: Spol zaposlenih determinira pomembnost ekstrinzičnih delovnih vrednot (plača in varnost zaposlitve).

1.3 RAZISKOVALNE METODE IN STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

V teoretičnem delu naloge želimo podati ključne opredelitve oziroma definicije, ki so povezane s pojmi zadovoljstvo zaposlenih pri delu, organizacijska klima in pripadnost zaposlenih, ter prikazati delovne vrednote zaposlenih kot motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Poleg tega bom opisala ključne motivacijske teorije in modele merjenja motivacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih. Razumevanje naštetih pojmov in njihova medsebojna povezanost je ključnega pomena za empirični del magistrskega dela, ki obsega raziskavo o vplivu delovnih vrednot na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v Podjetju X. V okviru magistrskega dela sem uporabila več metodoloških pristopov. Teoretični del temelji na uporabi kompilacijske metode, deskriptivne metode, metode abstrakcije, metode komparacije, analize sekundarnih virov – tujih znanstvenih in strokovnih člankov ter monografij, pa tudi analize primarnih virov, v obliki analize že opravljenih študij in raziskav.

Drugi del magistrske naloge je *empirične narave* in vključuje konkretno raziskavo o vplivu delovnih vrednot na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v Podjetju X. V raziskavi smo opravili analizo delovnih vrednot in zadovoljstva zaposlenih pri delu na primeru naključno izbranih zaposlenih, ob upoštevanju, da predstavljajo delavce glede na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in dohodek.

Relativno pomembnost delovnih vrednot oz. delovnih motivov zaposlenih sem obdelala s standardnimi statističnimi metodami. S pomočjo multivariatne analize bomo preverili hipoteze o delovnih vrednotah zaposlenih in hipoteze o zadovoljstvu zaposlenih pri delu z vidika sociodemografskih značilnosti, kot so spol, starost, dokončana izobrazba, mesečni dohodek in delovna doba.

2 DELO IN RAVNANJE LJUDMI PRI DELU

Pomembnost dela si lahko ogledamo z različnih vidikov: ekonomskega, socialnega, psihološkega, pedagoškega idr. Predvsem pa je ključno to, da delo delavcu in osebam, odvisnim od njega, omogoča obstoj, eksistenco. Poleg tega delo zaposlenemu omogoča socialno interakcijo s sodelavci, predstavlja vir socialnega statusa in prestiža, ter ima za zaposlenega velik notranji pomen, v smislu identitete, samospoštovanja in samoaktualizacije. Zato lahko rečemo, da je delo osnovna človekova vrednota in eden ključnih dejavnikov pri oblikovanju in razvoju posameznika v družbi. Navajam nekaj definicij dela.

Svetlik (1991, 19) delo definira kot najbolj homogen in najobsežnejši segment dejavnosti v življenjskem ciklusu posameznika, ki obsega približno polovico življenjskega cikla.

Holmer in Karlson (1997) predstavljata delo kot dejavnosti, ki se opravljajo znotraj okvira družbenih odnosov in ki strukturirajo sfero nujnosti. Za Worsleya (1998) je delo smiselna dejavnost, ki jo drugi cenijo in ki prinaša določeno vrsto nagrad. Ransome (1999) pravi, da je delo formalno plačana zaposlitev (v Kanjuo Mrčela 2002, 30).

Kavčič (Kavčič 1987) delo na splošno definira kot smiselno in namerno, k cilju usmerjeno dejavnost človeka.

V naši družbi mnogi na delo gledajo kot na sestavni del življenja. Razlogi, zakaj delamo, so lahko zelo različni: denar, status, prestiž, želja po druženju, želja po dokazovanju sebi in drugim. Nekaterim delo veliko pomeni, spet drugim je le pot do denarja. Odnos do dela vpliva na delovni učinek, saj je ta odvisen od psihičnih in fizičnih lastnosti človeka ter od okolja, v katerem delo opravljamo.

Pojem dela, delovnega mesta in vloga zaposlenih se skozi čas spreminja. Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši vir oziroma premoženje organizacije. S preučevanjem zaposlenih v organizacijah lahko izboljšamo učinkovitost dela. Potrebno pa se je zavedati, da postanejo ljudje ključni izvor konkurenčnosti le, če imajo ustrezne zmožnosti (znanja, sposobnosti, osebne lastnosti) in so motivirani, da jih pri svojem delu v čim večji meri uporabljajo. Pomembna je pripravljenost zaposlenih, da svoje znanje neprestano izpopolnjujejo, da sprejemajo izzive in so pripravljeni na

spremembe. V zameno pa pričakujejo, da tudi podjetja spoštujejo njihove potrebe in vrednote ter podpirajo interese posameznikov, povezanih z njihovim delovnim in osebnim razvojem. Delo ni več le sredstvo za služenje denarja in posledično uresničevanje naših želja, ampak je vrednota in postaja način življenja. Delo predstavlja pomemben del našega življenja, zato v njem skušamo najti veselje in zadovoljstvo (Boštjančič 2005, 38).

Menedžment človeških virov je danes ena izmed pglavitnih skrbi sodobnih menedžerjev. Njihova temeljna funkcija in naloga postajata skrb za zagotovitev kakovostnega kadra in skrb za njegovo motiviranost, izobraževanje in razvoj, da bi lahko dosegal visoke rezultate, nujne za uspešno poslovanje podjetja. »Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje« (Lipičnik 1998, 313).

2.1 SODOBNA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA

Sodobni trend teh tehnološkega razvoja vodi človeka in upravljanje s človeškimi viri s središče poslovne strategije sodobnega podjetja (Bahtijarevič 1999, 14). V gospodarskem razvoju je človeški dejavnik vse bolj pomemben, zato se s to problematiko ukvarja vse več znanstvenikov in raziskovalcev. Ljudje za podjetje predstavljajo človeški kapital, predstavljajo torej obliko sredstev podjetij.

Danes je znanje eden izmed pglavitnih dejavnikov v uspešnem delovanju podjetij. Učinkovito upravljanje z znanjem oziroma intelektualnim potencialom je temeljni del strategije podjetij na konkurenčnem trgu. Človeški kapital je merilo konkurenčne prednosti različnih organizacij na trgu. Skratka, za uspešno poslovanje in delovanje vsakega podjetja ali organizacije je pomembno upoštevanje načel menedžmenta človeških virov ter pravilno organiziranje kadrovske funkcije in njeno povezovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami.

Upravljanje s človeškimi viri je eden od elementov funkcije poslovođenja, s katero se ukvarjajo menedžerji na najvišji ravni. Številne študije in raziskave znanstvenikov so strateško naravnane in usmerjene na razvoj skupnih organizacijskih sposobnosti za

uspešne in učinkovite rezultate pri uresničevanju ciljev organizacije. Cilji upravljanja s človeškimi viri izhajajo iz organizacijskih ciljev in morajo biti skladni z njimi.

Specifičnost človeških virov govori o kompleksnosti, ki predstavlja koncept, katerega temelj je človeški dejavnik. Brez ljudi organizacija ne bi mogla delovati, a ljudje, ki so temeljni vir organizacije, so veliko bolj zapleteni za preučevanje kot ostali viri. Človek je miselno in zavedno bitje z lastnimi potrebami, željami, motivi in ambicijami, ki jih prinaša v organizacijo in s katerimi vpliva na atmosfero v organizaciji, bodisi pozitivno bodisi negativno. Prav zato je upravljanje s človeškimi viri zelo zahtevna dejavnost, ki od menedžerjev zahteva več znanj in spretnosti kot pri upravljanju z drugimi viri.

Naloga upravljanjancev s človeškimi viri je odkrivanje, razvijanje in spodbujanje človeških virov k realizaciji ciljev organizacije, pri čemer delo in osebna vlaganja zaposlenega zanj ne predstavljajo frustracije, ampak osebno zadovoljstvo. Obstaja namreč velika verjetnost, da se bo zaposleni v določeni situaciji in določenih okoliščinah vedel na določen način, zato je smiselno zagotoviti takšne okoliščine (Pržulj 2002, 18).

Prav zato je potrebno zaposlene pravilno in učinkovito motivirati, jih spodbujati k nadaljnjim izobraževanjem, specializaciji ter k širitvi in pridobivanju novih znanj, saj le tako lahko izrazijo ves svoj intelektualni potencial, kompetence in sposobnosti, nujne za uresničevanje organizacijskih ciljev podjetja. Treba se je zavedati, da imajo vodje velik vpliv na uspešnost in učinkovitost svojih zaposlenih. Vsak vodja bi moral s svojimi podrejeni delavci ustrezno komunicirati, jih motivirati, jim jasno postaviti cilje in jih za njihovo uspešno delo tudi ustrezno nagraditi.

Upravljanje s človeškimi viri mora izpolnjevati gospodarske cilje, kot so zvišanje proizvodnje in dobičkonosnosti, učinkovitosti in fleksibilnosti podjetja, pa tudi uresničevanje socialnih/družbenih ciljev, kot so zadovoljevanje interesov zaposlenih, izboljšanje njihovega družbeno-ekonomskega položaja, zviševanje kakovosti življenja ter razvoj individualnih sposobnosti vsakega zaposlenega.

2.2 MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI

Zadovoljstvo na delovnem mestu je dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh; vpliva tudi na delovne učinke in na pripadnost zaposlenih, kar je pomembno tako za delavce kot tudi za delodajalce. Podjetje bo po drugi strani tako povečalo profit, katerega del se razporeja tudi med plače zaposlenih, delovno okolje in stimulacije, kar motivira vse zaposlene.

Skrb za zaposlene in njihovo zadovoljstvo postaja pomembna dejavnost v podjetju, saj lahko z ustreznim motivacijskim programom usmerjamo delovanje zaposlenih v uresničevanje ekonomskih ciljev podjetja. Prav tako je motivacija pomembna kot razvojni dejavnik človeških virov. Kakovostnega kadra ni mogoče obdržati s prisilnimi metodami, zato v tržno usmerjenih državah obstaja trg dela s prostim pretokom zaposlenih med podjetji. Dobre delavce med zaposlenimi je potrebno obdržati s pozitivno motivacijo, hkrati pa z njo privabljati nove, saj je kakovost dela, vodenja in upravljanja ključnega pomena pri določanju vrednosti podjetja (Šaban in Tadin 1997, 8).

2.2.1 POJEM IN OPREDELITEV MOTIVACIJE, MOTIVOV IN POTREB

Definicije motivacije so različne in številne, pri proučevanju motivacije v povezavi z organizacijo pa sta izpostavljena vsaj dva pomena: po prvem je motivacija ena izmed strategij menedžmenta oziroma aktivnost menedžmenta, da bi prepričal zaposlene, naj s svojim delom dosegajo rezultate, pomembne za njihovo organizacijo, drugi pa izhaja iz psihološkega koncepta in zadeva notranje, mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106).

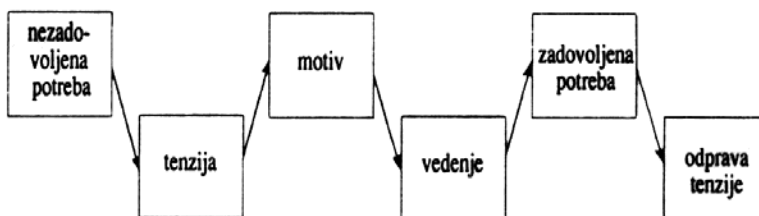
»Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov« (Uhan 2000,11).

Zanimiva je tudi definicija motivacije kot procesa, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi se dosegli želeni cilj in tako zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebe (Luthans 1995, 141).

Treven (1998, 75) pravi, da so motivi in motivacija proces, ki se začne z nezadovoljeno potrebo. Potrebe so biološke in izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, kot so lakota, bolečina in podobno; v nasprotju s temi obstajajo druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, kot so potreba po priznavanju, statusu idr.

V motivacijskem procesu, ki je prikazan na Sliki 2.1 poleg nezadovoljene potrebe, ki je prva faza, so navedene tudi druge, kot npr. tenzija, motiv, vedenje, zadovoljena potreba in odprava tenzije. Vse potrebe, biološke in psihološke, povzročajo v organizmu določeno napetost oziroma stanje tenzije, ki samo od sebe ne pelje k zadovoljitvi potrebe, temveč samo nakazuje obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motivacija je tesno povezana z motivi oziroma želenimi cilji in zahtevo po njihovi uresničitvi.

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (1998, 75).

Lewin (v Rheinberg 2000, 56) koncipira motivacijo v odvisnosti od osebe in situacije. Pri osebi je opisan dejavnik, podoben potrebi in označen kot motiv za doseganjem. **Motivi** vplivajo na način zaznavanja in vrednotenja določenih situacij, v katerih mora delovati.

Primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k ciljem, ki mu omogočajo preživetje (Lipičnik 1998), kot so lakota, žeja, spanje, spolnost idr. Sekundarni motivi, kot so moč, varnost, status idr., človeku niso prirojeni, temveč se jih nauči v življenju, zato je princip

učenja tesno povezan z motivacijo. Na izbor motivov pri posamezniku močno vpliva razvitost družbe in okolje, v kateri živi (Lipičnik 1998).

Uhan (1989, 189) je opredeli motive kot hotenja vsakega človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in jih usmerjajo pri delovanju.

2.2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja, imenujemo vsebinske teorije. Med vsebinske teorije spadajo teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG in teorija značilnosti dela, ki jih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

Procesne teorije poudarjajo način, kako se pojavi sprememba v vedenju. Med temi teorijami bomo podrobneje obravnavali teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti (Tosi in drugi 2000).

Obstajajo številne teorije motivacije, ki temeljijo na različnih predpostavkah, poudarjajo različnost dimenzij človeškega obnašanja in jih oblikujejo tudi različne psihološke šole (Marušić 2006, 320).

Motivacijske teorije pojasnjujejo, kako vplivati na motivacijo zaposlenih oziroma na njihovo vedenje v organizaciji, in razlagajo povezavo med delom in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom.

2.2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Nekatere zelo znane teorije motivacije temeljijo na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Marušić (2006, 321) je definiral **potrebo** kot motnjo ravnovesja, ki jo v posamezniku povzroči fizično ali psihološko pomanjkanje ter tudi določeno obliko vedenja.

Deželjin (1996, 153) pravi, da človek doživlja potrebo kot notranji stimulans, ki ga žene k njeni zadovoljitvi in vzpostavljanju ravnotežja.

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je teorija **Abrahama Maslowa**, ki je proučeval motive z vidika človeških potreb, ki jih je razdelil na pet stopenj. Hierarhijo potreb po Maslowu predstavlja Slika 2.2 (Maslow v Treven 1998, 113).

Slika 2.2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Treven (1998, 114).

Maslow v svoji teoriji motivacije pravi, da človek najprej teži k zadovoljitvi primarnih fizioloških potreb, saj so le-te nujne za preživetje. Teh potreb, ki so temeljna raven v hierarhiji potreb, kot so lakota, žeja, spanje itd., se človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Šele nato nastanejo višje sekundarne potrebe oziroma potrebe po varnosti in odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo prebivališča, hrane in drugih dobrin. Potem sledijo socialne potrebe, ki so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in naklonjenosti. Četrta raven so potrebe po spoštovanju, moči in statusu. Najvišja raven je potreba po samouresničevanju, ki motivira človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Maslow v Treven 1998, 114-15).

Zadovoljene potrebe ne morejo več spodbujati človekovega delovanja. Višje kot so potrebe, bolj so za posameznika pomembne. Musek pravi (1993, 135-136), da si zaradi tega ljudje prizadevajo za razvijanje vedno višjih potreb.

2.2.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Psiholog **Frederick Herzberg** je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji so motivacijski faktorji razdeljeni v dve veliki skupini: higieniki in motivatorji. Vsaka od teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki so tisti dejavniki, ki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje. Nekateri od higienikov so plača, varnost, delovne razmere, delovni status idr. (Treven 1998, 117). Motivatorji pa sp motivacijski dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu. Po Uhanu (2000) se le-ti nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Med motivatorje spadajo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj idr. (Treven 1998, 117).

2.2.2.3 Teorija ERG (existence, relatedness, growth)

Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo je dopolnil **Clayton Alderfer**, in sicer tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Alderfer je določil tri skupine temeljnih potreb: potrebe po obstoju, potrebe po pripadnosti in potrebe po razvoju (Hodgetts 1991, 133).

Skupina potreb po obstoju poleg osnovnih potreb za preživetje vključuje še potrebe po varnosti (Hodgetts 1991, 134). Nanašajo se na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev (Treven 1998, 119).

Potrebe po pripadnosti ali po povezovanju z drugimi ljudmi so potrebe, ki ustrezajo Maslowovim tretjim socialnim potrebam in delu četrte potrebe po spoštovanju.

Tretja temeljna potreba po Alderferju je potreba po razvoju, ki odseva človekovo željo po osebni razvoju. Podobno kot pri Maslowu del četrte in pete stopnje na hierarhični lestvici sodijo sem del potreb po spoštovanju, pa tudi človekove potrebe po samouresničevanju (Hodgetts 1991, 134).

2.2.2.4 Teorija značilnosti dela

Na temelju Herbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta **Hackman in Oldham** zasnovala model značilnosti dela, v katerem sta proučevala medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk: osebni in delovni *učinki*, kritična *psihološka* stanja, temeljne *razsežnosti* delainpotreba po *razvoju* (Hackman in Oldham 1976).

Delovni učinki so v modelu značilnosti dela odvisni od treh kritičnih psiholoških okoliščin in sicer doživljanje pomembnosti zaposlenega na delovnem mestu, njegovo zavedanje, doživljanje odgovornosti ter poznavanje rezultatov poslovanja. Ta stanja se pojavijo pri zaposlenem takrat, ko učinkovito opravlja svoje delo in je pri tem pomembno, da ni niti ena izmed teh okoliščin na nizki ravni, sicer je posledično nizka tudi motivacija zaposlenih (Lipičnik 1998, 196).

Prva okoliščina povzroči, da zaposleni doživlja pomembnost dela in se zave, da se delo izplača. V stanju druge okoliščine zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. V tretji okoliščini se pojavlja poznavanje rezultatov dela šele takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela (Lipičnik 1998, 196).

2.2.2.5 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, kot so posebna priznanja, pohvale ali povečanje plače, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če posameznik svoje delo dobro opravi, bo prejel različne ugodnosti. Omenjena teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje.

Po teoriji spodbujanja se bo osebna motivacija posameznika začela zmanjševati, če bo sprejemal zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran. Pri ljudeh, ki opravljajo za njih zanimivo delo, se lahko pojavi negativen učinek, ki je povezan z zunanjimi nagradami, medtem ko pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zato so plača in ostale zunanje nagrade nujne pri nezanimivih delih in so več kot le navadna nagrada za opravljeno delo, lahko pa so tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven 1998, 122).

2.2.2.6 Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja ali **Vroomova motivacijska teorija** proučuje, kako se ljudje odločajo in kako spremenijo vedenje, da bi dosegli svoje cilje (George in Jones 1999, 195). Po tej teoriji naj bi ljudje izbrali tisto aktivnost, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji, ki so rezultat motivacije. Teorija pričakovanja po Lipičniku (1998, 167) vključuje naslednja dva modela, ki sta odvisna od intenzivnosti posameznikove težnje po določenem vedenju. Prvi model se nanaša na pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica. Pojasnjuje vrednost ciljev, ki so odvisni od privlačnosti drugih ciljev. S pomočjo tega modela lahko zaposlenega pripravimo do večje zavzetosti za delo tako, da mu osvetlimo povezavo med tistim, kar sam želi, in tistim, kar se trenutno zahteva od njega. Drugi pa se nanaša na samo privlačnost posledice za posameznika. Gre za verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja, ki ga bo na koncu pripeljalo do določenega cilja.

2.2.2.7 Teorija pravičnosti

Motivacijska teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji in pravi, da sta pravičnost in nepravičnost izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutke glede na različne nagrade, ki jih prejema. Če delavci za enako delo dobijo enako nagrado, bodo to občutili kot pravično. Če razmerja med nagradami za primerljiva dela niso enaka, imajo zaposleni občutek nepravičnosti, ker se zavedajo, da so za svoje delo nagrajeni preveč ali premalo (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 504).

2.2.3 MOTIVATORJI – DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Upravljalvska funkcija vodstva se definira kot proces takšnega vpliva na ljudi, da ti prispevajo k organizacijskim in skupinskim ciljem. Upravljanje zahteva kreiranje in ohranitev okolja, v katerem pri uresničevanju skupnih ciljev posamezniki skupaj delujejo v skupinah. Delo managerja torej ni manipuliranje z ljudmi, temveč prepoznavanje

tistega, kar jih motivira. Managerji pri opravljanju vodstvene funkcije pomagajo ljudem, da prepoznajo možnosti za zadovoljitev svojih potreb in izrabo potencialov ter obenem prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja (Žnidarčič 2009, 17).

Dejavniki, ki posameznika spodbujajo k določeni dejavnosti, se imenujejo **motivatorji**. Odražajo želje, motivatorji pa so lahko tudi določene nagrade ali spodbude, ki krepijo slo po zadovoljevanju teh želja. Naloga managerja je uporabiti tiste motivatorje, ki bodo ljudi napeljali k uspešnemu delu v podjetju, v katerem so zaposleni (Žnidarčič 2009, 17).

Po sodobnih teorijah je vodilni motiv, ki spodbuja zaposlene, kompenzacija, ki obsega štiri sestavne dele, to so: **neposredni finančni, posredni finančni, obogatitev dela in izboljšanje delovnega okolja**. Tabela številka 2.1 prikazuje vsebino motivacijske kompenzacije oz. dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih (Marušič v Žnidarčič 2009, 17).

Tabela 2.1: Motivacijska kompenzacija

NOTRANJE IN ZUNANJE OKOLJE			
FINANČNA		NEFINANČNA	
NEPOSREDNA	POSREDNA	DELO	DELOVNO OKOLJE
Plača	Socialni prispevki	Zanimive naloge	Zanimive naloge
Honorarji	Pokojninski sklad	Izziv	Vodenje
Potni stroški	Socialno zavarovanje	Odgovornost	Sodelavci
Reprezentanca	Izobrazba	Samopotrditvev	Status
	Zavarovanje	Izobrazba	Delovni pogoji
	Življenje, zdravje	Napredovanje	Prilagodljiv delovni čas
	Dopusti	Dosežek	Krajši delovni teden
	Letni oddih	Kontakti	Delitev dela
	Krajši dopust		Prehrana
	Bolniška		Delo doma
	Stanovanjsko posojilo		

Vir: Marušič (2006, 343).

Tabela 2.1 prikazuje posamezne vrste kompenzacije, s katerimi je mogoče vplivati na motivacijo zaposlenih. Pri spodbujanju motivacije za delo je, poleg navedenih dejavnikov, pomembno omeniti še formiranje plač in oblikovanje opreme delovnega mesta, izobrazbo in napredovanje (Žnidarčič 2009, 18-19).

Motiviranje zaposlenih delavcev se dosega s spodbujanjem zunanjih in notranjih motivacijskih dejavnikov, usmerjeno pa je k doseganju proizvodnosti in zadovoljstva zaposlenih. Tisti zaposleni, ki so motivirani in zadovoljni, bodo verjetno ostali v podjetju, redno prihajali na delo, prispevali k doseganju norm visoke produktivnosti in uresničevanju organizacijskih ciljev, bili pozitivna delovna sila in nezainteresirani za sindikalne aktivnosti (Marušičv Žnidarčič 2009, 18-19).

Človek dela, da bi priskrbel sredstva za življenje vendar nas družba in številni drugi primeri prepričajo, da še obstajajo drugi motivi, kot so uveljavljenost, zadovoljstvo, priznanje, uspešnost itd. Vsakega posameznika torej motivirajo njegovi cilji, vrednote in želje (Žnidarčič 2009, 19).

2.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijsko klimo lahko opišemo kot splošno počutje zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni se različno odzivajo na dogodke v organizaciji, na spremembe in nove sodelavce. Vse to vpliva na počutje. Pojem organizacijska klima je širši od zadovoljstva zaposlenih pri delu. Z dobrim sistemom oblikovanja organizacijske klime ima podjetje dobre možnosti, da posledično doseže večje zadovoljstvo zaposlenih ter s tem vpliva na doseganje organizacijskih ciljev. Organizacije se tako vse bolj zavedajo, da so ključ do uspeha motivirani in zadovoljni zaposleni, posebno tisti, ki se z organizacijo poistovetijo in svoje delo dojemajo celovito kot prispevek k celotni organizaciji.

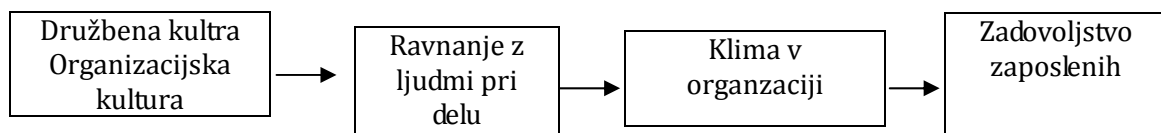
Pri zadovoljstvu o delu govorimo o individualnem učinkovitem odgovoru na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov, med drugimi tudi: delo samo, možnosti napredovanja, osebne značilnosti, stil vodenja itd., vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Kakor organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako

zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji (Biro Praxis 2010, 14. junij).

Primereno organizacijsko okolje in vzdušje v organizaciji spodbujata izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi (Gruban 2003). Češnovar (2001, 3) pravi, da organizacijska klima predstavlja načina, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto. Zaposleni sami ustvarjajo svojo vlastito subjektivno podobo o podjetju na katero, poleg ostalih dejavnikov vpliva tudi kultura podjetja (Češnovar 2001, 3).

Zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska kultura in klima v organizaciji so med seboj tesno povezani in eden brez drugega ne obstajajo. Sistem ravnanja z ljudmi pri delu je v organizacijah zelo pomemben pri vzpostavljanju dobrih odnosov in pri doseganju zadovoljstva med zaposlenimi. Na Sliki 2.3 je prikazana povezanost organizacijske klime, organizacijske kulture ter zadovoljstva med zaposlenimi.

Slika 2.3: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Černetič (2007, 287).

Pri organizacijski kulturi gre za razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. To razumevanje vpliva na vedenje zaposlenih, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije (Kavčič2005).

Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje oziroma kako dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, kot so nagrajevanje, spodbujanje itd., vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo organizacijsko klimo. Černetič (2007) pravi, da je dobra klima predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Delovno vzdušje, pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb zaposlenih, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in medsebojnih odnosov zaposlenih, ustvarja

videz koordiniranosti delavcev, ki in tako ustvarjajo boljše rezultate pri delu (Rozman 2000, 68). Če je organizacijska klima neustrezna, lahko ogrozi sam obstoj organizacije. Zato mora vodstvo dobro preučevati klimo in zaposlene v organizaciji. Lipičnik (1998, 204) pravi, da sprememba organizacijske klime pomeni spremembo v doživljanju določenih situacij ter tako pri zaposlenih izzove želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.

Musek Lešnik (2006b) pravi, da organizacijska klima v podjetju pomembno vpliva na pripadnost v podjetju, zlasti s svojimi dimenzijami, kot so struktura podjetja, nagrade, toplina, podpora, identiteta, tveganje in globalna klima. Bolj kot je jasna struktura podjetja, bolj kot zaposleni zaznavajo, da je nagrajevanje pravično in da priznava njihove dosežke, bolj kot so odnosi med sodelavci in nadrejeni topli, bolj kot se zaposleni lahko poistovetijo s podjetjem in bolj kot je podjetje pripravljeno tvegati, bolj izrazit bo občutek pripadnosti zaposlenih (Musek Lešnik 2006b).

2.3.1 PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Musek Lešnik (2006a) pravi, da je visok občutek pripadnosti povezan z močnim zaupanjem ter sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja in da je prav zato pomembno, da podjetje načrtno skrbi za klimo, ki zagotavlja pogoje za razvoj občutka pripadnosti.

Pripadnost je ena od vrednot, ki si jih želi vsaka organizacija, sistem in družba. Izraža se različno, nanjo pa vplivajo zunanji in notranji dejavniki. Meyer in Allenova (1997) sta pripadnost opredelila kot psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in vpliva na odločanje o tem, kdo bo ostal in kdo ne. Opredelitve pri drugih avtorjih zaradi razlik v psiholoških stanjih so različne, zato so se oblikovali trije sestavni deli organizacijske pripadnosti:

- čustvena ali afektna - bistvo te pripadnosti je v tem, da posameznik ostaja v organizaciji, ker sam tako želi. Dejavniki, ki vplivajo na čustveno pripadnost organizaciji, so jasnost posameznikove vloge, nekonfliktnost, upoštevanje posameznika pri nadrejenih, pošten sistem nagrajevanja, izzivi pri delu, možnost napredovanja, sodelovanje pri odločanju idr.

- vztrajnostna oziroma temporalna ali kalkulativna pripadnost - na vztrajnostno pripadnost vplivata dva osnovna dejavnika, in sicer pomen in število naložb, ki jih posameznik vложи v organizacijo. Vztrajnostna pripadnost se vzpostavi takrat, ko ima posameznik več koristi od tega, da v organizaciji ostane, saj bi mu morebiten odhod prinesel le stroške,
- normativna ali načelna pripadnost - na normativno pripadnost vpliva posameznikova primarna socializacija (družina, kulturna socializacija) ali organizacijska socializacija, ki ga oblikuje še preden pride v izbrano delovno okolje ali po tem. Nanaša se na njegov občutek dolžnosti, da ostane v organizaciji.

Pripadnost skupini znotraj organizacije posredno vpliva na pripadnost organizaciji kot celoti, ta učinek pa je še toliko močnejši za sestavne dele, psihološko bliže organizaciji, kakršni so vodstvo ali nadzorniki. Pripadnost organizaciji je bistveno povezana le s pripadnostjo ciljem in vrednotam vodstva organizacije (Meyer in Allen 1997).

Becker in Billings (Meyer in Allen 1997) sta pri delu ugotovila najvišjo stopnjo zadovoljstva prav pri tistih, ki so čutili pripadnost lokalnim in tudi globalnim središčem. Ti so izkazovali največ timske naravnosti, zato je pri njih najmanj verjetnosti, da bi zapustili službo. Med lokalno in globalno pripadnimi niso našli bistvenih razlik v obnašanju, umestili so jih med pripadne in nepripadne.

Becker in Billings (1996) zagovarjata tezo, da splošna pripadnost ni povezana s storilnostjo na delovnem mestu, trdita pa, da ravno obratno velja za pripadnost nadrejenim. Dokler imajo nadrejeni in organizacija iste vrednote, je to seveda v redu, saj je v tem primeru ponotranjenje vrednot nadrejenih isto kakor ponotranjenje vrednot organizacije, če pa si omenjena niza vrednot nasprotujeta, lahko nastanejo trenja.

Za psihološki pristop je značilno, da je po svojem bistvu zelo podoben konceptu identifikacije in razume pripadnost kot aktivno in pozitivno naravnost posameznika do organizacije. Primer tovrstnega razumevanja je opredelitev, ki jo je predlagal Porter s sodelavci. Ta pravi, da je pripadnost »intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpletenosti v določeno organizacijo« (Porter in drugi 1974, 604). Porter s sodelavci izpostavi tri komponente pripadnosti: » a) sprejemanje organizacijskih ciljev in

vrednot; b) pripravljenost vložiti dodaten napor za dobro organizacije, c) neomajna želja ostati član organizacije» (Porter in drugi 1974, 604). Tovrstni pristop poudarja psihološko povezanost, ki naj bi jo posameznik imel v odnosu do organizacije in sodelavcev, s katerimi dela oziroma je v delovnem odnosu.

Vse omenjene definicije pripadnosti poudarjajo idejo, da bo pripadni delavec izrazil cilje in vrednote podjetja v skladu z želenim načinom napredovanja v profesionalni karieri znotraj organizacije in da bo vložil velik trud, da bi dosegel svoj cilj (Mowday in drugi 1979). Pripadnost podjetju tako postaja psihološka povezava, ki vpliva na delovanje zaposlenega v skladu s cilji podjetja, v katerem je zaposlen (Porter in drugi 1974). Vsekakor pa ne smemo zamenjati pojmov pripadnost in zadovoljstvo. Zaposleni je lahko zadovoljen s svojim delom, a ne čuti pripadnosti podjetju, ki bo zaposlenega prepričal da bo še naprej delal v tem podjetju (Sanchez in Guzman 2010). Z vidika organizacije je pripadnost bolj globalna značilnost, ki je konstantna in vzdržuje splošni čustveni odnos do podjetja, medtem ko je zadovoljstvo neposredno povezano z delovnim položajem in nekaterimi vidiki zaposlitve (Baker in Baker 1999).

2.3.1.1 Pripadnost in sociodemografske značilnosti zaposlenih (spol, starost, delovna doba, plača in izobrazba)

Starost in delovna doba

Meyer in Allen (1984) sta ugotovila pomembno pozitivno povezanost med čustveno pripadnostjo in starostjo zaposlenih, ter tudi med delovno dobo v organizaciji in pripadnostjo zaposlenih v organizaciji.

Spol

Mathieu in Zajec (1990) sta ugotovila, da so ženske bolj čustveno pripadne kot moški.

Stopnja izobrazbe

Glede izobrazbe sta Mathieu in Zajec (1990) ugotovila, da je vpliv stopnje izobrazbe negativen, predvsem na trajno pripadnost organizaciji, vendar pa je ta vpliv majhen.

Izobraženci imajo predvidoma večja pričakovanja do organizacije, v kateri so zaposleni (Mathieu in Zajec 1990).

Plača

Mihalič (2008) navaja, da ima plača učinke, ki vplivajo na zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost takrat, ko je v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika ter z njegovo usposobljenostjo. Hkrati morajo biti tudi v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo "tima" ali skupine ter znanjem in usposobljenostjo članov "tima" ali skupine. Na koncu mora biti v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo celotne organizacije ter njenim intelektualnim in finančnim kapitalom. Da bodo zaposleni zadovoljni s svojo plačo, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- nadomestila, kakršna so plača, spodbude in nagrade, so primerljiva z ljudmi, ki opravljajo isti posel v podobnih razmerah,
- zaposleni verjamejo, da je plača, ki jo prejema, pravična glede na delo, ki ga naredijo.

2.3.2 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN POJAV FLUKTUACIJE

Raziskave, povezane s posledicami, ki izhajajo iz predanosti podjetju in iz splošnega zadovoljstva zaposlenih, temeljijo predvsem na učinku fluktuacije. (Lin in Ma 2004; Van Breukelen in drugi 2004 v Sanchez in Guzman 2010). Po Lambertu in drugih (2001, 233) je nezadovoljstvo delavcev z obstoječo zaposlitvijo glavni dejavnik, ki vpliva na pojav prostovoljnega zapuščenja organizacij. Številni vzroki za prostovoljno fluktuiranje najprej povzročijo padec zadovoljstva med zaposlenimi, ki pa se lahko manifestira z namenom o odhodu in končno v stopnji prostovoljne fluktuacije, če podjetje ne ukrepa ustrezno. Tudi raziskave o človeških virih v organizaciji poudarjajo pomen delovnega zadovoljstva za zadrževanje kadra v organizaciji (Zeytinoglu in drugi 2007, 33). Ljudje, ki so zadovoljni in pripadni organizaciji, so v manjši meri nagnjeni k fluktuiranju, torej bolj verjetno ostanejo v organizaciji kot tisti, ki to niso (Griffeth in drugi 2000, 464). Berkovitch (1986, 342) opredeljuje delovno nezadovoljstvo kot motiv za odhod iz organizacije.

Odhodi zaradi nezadovoljstva so posledica kopičenja nezadovoljstva z zaposlitvijo. Osebe zaradi tega odidejo v želji po iskanju boljše nadomestne zaposlitve, včasih tudi brez nje. Pomemben vir nezadovoljstva je odhajanje samo, predvsem odhajanje vodilnih kadrov. Ti odhodi povzročijo padec pripadnosti podjetju pri podrejenih, negotovost glede pričakovanj vodstva in dvom v lastno zaposlitev, kar se odraža v splošnem nezadovoljstvu, ki lahko sproži nove odhode. Takšna vrsta prostovoljne fluktuacije je proces, ki poganja samega sebe (Mitchell in drugi 2001a, 100; Donnily in Quirin 2006, 63).

»V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z nezadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo o odhodu iz organizacije, vendar pa je takrat seveda že prepozno« (Mihalič 2006, 266). Da bi se v organizacijah izognili navedenim posledicam, morajo nenehno vzdrževati visoko raven zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih na račun drugih rezultatov (Treven 1998, 131).

2.3.3 DRŽAVLJANSKO VEDENJE ZAPOSLENIH

Mesner-Andolšek (2002, 13) pravi, da so različne raziskave na koncu privedle k tezi, da je zadovoljstvo z delom povezano s kontekstualno učinkovitostjo ali z državljanskim vedenjem posameznika v organizaciji. Državljansko vedenje zaposlenih pomeni, da posameznik prostovoljno izvaja dejavnosti, ki na splošno prispevajo k celotni uspešnosti organizacije, čeprav jih ta formalno ne zahteva od njega. Sem prištevamo pomoč sodelavcem, predlaganje rešitev, kadar pride do težav, prostovoljno izvajanje posebnih dejavnosti, opravljanje drugih funkcij, za katere posameznik ni nagrajen itd. Najverjetneje je, da bomo takšno vedenje zasledili pri zaposlenih, pri katerih prevladuje čustvena pripadnost (Meyer in Allen 1997).

3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Nove razmere na trgu, konkurenčnost in želja po zmagovanju pa vedno bolj silijo organizacije k neprestanemu sledenju novim trendov ter ugotovitvam na področju uspešnega poslovanja. Skrb za zaposlene in njihovo zadovoljstvo postaja pomembna dejavnost v podjetju, saj lahko z ustreznim motivacijskim programom usmerjamo delovanje zaposlenih v uresničevanje ekonomskih ciljev podjetja. Če so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, bodo organizacije lažje in hitreje dosegle takšno prilagajanje vsem nastalim spremembam.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je eden od ključnih elementov poslovne odločilnosti. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato se vsaka organizacija, ki želi biti odločilna, poleg tega, da se ukvarja s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ukvarja tudi z zadovoljnimi zaposlenimi.

Iz rezultatov raziskave o delovnem zadovoljstvu je razvidno, da je le-to pomemben dejavnik osebne sreče (Oswald 1997) in razpoloženja zaposlenih (Conway in Guest 1999).

Gallupova raziskava (Cornfield 1999) je potrdila, da so v oddelkih, kjer vlada boljša delovna klima in v katerih so zaposleni bolj zadovoljni, produktivnost in zadovoljstvo potrošnikov večja. Zato mora biti analiza zadovoljstva zaposlenih, ko ta predstavlja dejavnik zvišanja kakovosti dela, ki vpliva na zadovoljstvo potrošnika, prioriteta upravljanja s človeškimi viri vsake organizacije.

3.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Različni avtorji uporabljajo različne razlage zadovoljstva zaposlenih pri delu. Locke (1976) pravi, da lahko zadovoljstvo pri delu opredelimo kot pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene izkušenj, pridobljenih na svojem delovnem mestu.

Wromm (v Kaya 1995) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot odziv oziroma reakcijo zaposlenih na posameznikovo vlogo pri opravljanju svojega dela.

Mc Cormic in Tiffinov (v Kaya 1995) v svoji definiciji zadovoljstvo zaposlenih pri delu opisujeta kot celoto čustev, povezanih z izvajanjem dela. Zaposleni pri opravljanju svojega dela postaja zadovoljen, kadar ima občutek, da se njegove vrednote v službi uresničujejo, saj le tako lahko vzbudi pozitiven odnos do svojega dela.

Kaya (1995) pravi, da je zadovoljstvo pri delu skupek pozitivnih in negativnih vidikov, povezanih s plačo zaposlenega, z njegovimi fizičnimi in psihičnimi delavnimi pogoji, z avtoriteto, ki jo ima zaposleni, ohranjanjem stopnje uspeha in nagrade, ki jo prinaša posameznikov uspeh, s socialnim statusom in z odnosi s sodelavci.

George in Jones (1996, 97) menita, da je zadovoljstvo pri delu povezano s sodbami, ki jih ima zaposleni o svojem delovnem mestu. Delovno zadovoljstvo vpliva na počutje v podjetju in prispeva k delavčevemu ugodju. Poudarjata tudi, da ljudje različno vrednotijo enaka delovna mesta. Zadovoljstvo niha glede na osebno prepričanje o samem delu, mnenju o sodelavcih in nadrejenih ter o delavčevi plači.

Naslednja opredelitev pravi, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek (naklonjenih in nenaklonjenih) občutkov, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativni občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanega obnašanja (Davis in Newstrom 1989, 176).

Hollenberg in Wright (v Treven 1998, 131) podajata svojo različico razlage zadovoljstva pri delu in ga opredeljujeta kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, povezanih z delom. Navajata tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, določena s tistim, kar si posameznik zavestno ali podzavestno želi doseči,
- različna mišljenja posameznika o pomembnosti posameznih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu,

- trenutne razmere, ki jih zaznava posameznik, primerjata s svojimi vrednostmi. Enako situacijo, stanje ali dogajanje lahko posamezniki zaznavajo različno.

Robbins (2001, 81) pravi, da so različne situacije pokazale štiri dejavnike, ki posledično vplivajo na visoko delovno zadovoljstvo: umsko izzivalno delo, pravične nagrade, odgovarjajoči delovni pogoji in ustrezni sodelavci. Delavci imajo raje službe, ki jim omogočajo pokazati svoje sposobnosti, jim ponujajo delo na različnih delovnih nalogah, jim dajejo delovno svobodo in povratno informacijo, kako je vodstvo zadovoljno z njimi. Te značilnosti dela delajo delo umsko izzivalno. Delavci težijo k pravičnemu nagrajevanju, ki omogoča osebno rast delavca in večjo odgovornosti. Če delavci prejmejo pravične nagrade, je večja verjetnost, da bodo pri delu zadovoljni. Kar zadeva odgovarjajoče delovne pogoje, večina delavcev raje dela blizu doma, v čistih urejenih prostorih s primerno delovno opremo; raje imajo prostor, ki je varen in udoben. Delavec, ki ima prijazne sodelavce, bo bolj zadovoljen pri svojem delu kot tisti delavec, ki nima tako primernih sodelavcev. To velja tudi za odnos med podrejenimi in nadrejenimi sodelavci.

Mihalič (2008, 4) pravi: »Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja in delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V strokovni terminologiji gre pri tem za tako imenovano posameznikovo čustveno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.«

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je torej dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja na sploh. Zadovoljen delavec bolje in več dela ter ugodno vpliva na ostale v skupini (George in Jones 1996, 81). To pomeni, da je delovno zadovoljstvo zelo pomembno in da je ceneje obdržati delavca kot najeti in naučiti novega. Zadovoljstvo pri delu se ocenjuje s primerjanjem značilnosti dela, ki bi jih posameznik rad imel pri delu, in značilnostmi, ki jih njegovo konkretno delo ima.

3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJU NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

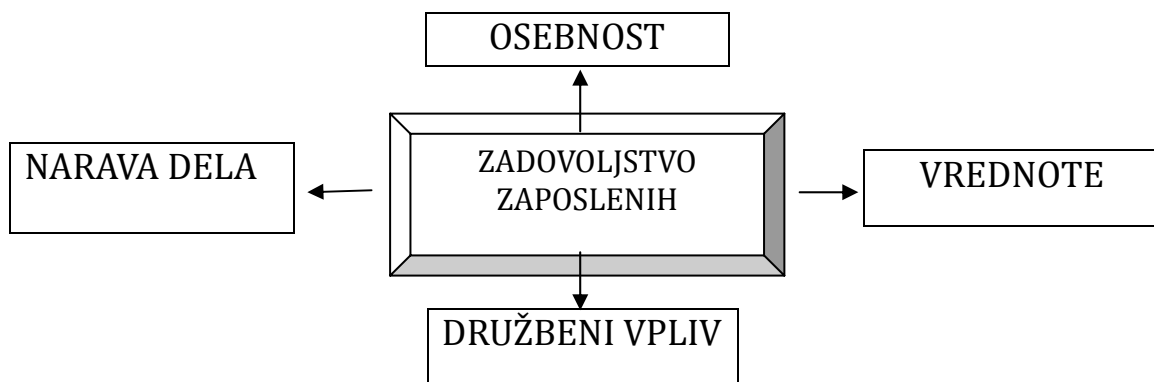
Dejavnikov zadovoljstva pri delu je veliko, na kar nas opominjajo tudi rezultati številnih raziskav. V različnih literaturah lahko opazimo, da se mnenja in razvrščanje dejavnikov med avtorji razlikujejo.

Moorhead in Griffin (1992, 113) sta dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, razdelila na organizacijske, skupinske in osebne dejavnike. Med organizacijske uvrščata plačo, možnost napredovanja, delo samo, varnost in delovne pogoje. V skupino skupinskih dejavnikov prištevata sodelavce in nadrejene, med osebne dejavnike pa potrebe zaposlenih, priznanja in ugodnosti, ki so jih deležni na svojem delovnem mestu.

Možina in drugi (1998, 154) pa so dejavnike zadovoljstva zaposlenih razvrstili v šest skupin: vsebina dela, samostojnost pri delu; plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela; odnosi pri delu ter delovne razmere.

George in Jones (1996, 79) menita, da na raven delovnega zadovoljstva vplivajo štiri dejavniki: osebnost, vrednote, delovna situacija in družbeni vpliv (George in Jones 1996, 79). Omenjene dejavnike prikazujeta Slika 3.1.

Slika 3.1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: George in Jones (1996, 79).

Osebnost lahko opredelimo kot trajen način čustvovanja, razmišljanja in obnašanja osebe. George in Jones (1996, 79) trdita, da posameznikova osebnost vpliva na stopnjo pozitivnih in negativnih misli in čustev pri delu in je genetsko pogojena, zaradi česar so ugotovili, da ima posameznikova osebnost 30-odstotni vpliv na izbiro delovnega mesta. To pomeni da je osebnost eden od dejavnikov, ki vplivajo na raven delovnega zadovoljstva.

Po Lipičniku (1998, 28) so osebnost vse človekove vrline, ki pri reševanju problemov niso nujne, a dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., ki pri človekovem odzivanju nastopajo kot katalizatorji.

Delovna situacija je skupek vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih delovnih vplivov (npr. zanesljivost zaposlitve). Delovna situacija opisuje naloge, ki jih delavec opravlja, ljudi, s katerimi delavec sodeluje, in način, kako podjetje obravnava delavca.

Družbeni vpliv pa definirajo kot vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje in občutenje neke druge osebe pri delu. Na delovno zadovoljstvo delavca s svojo kulturno pripadnostjo in družbeno miselnostjo vplivajo tako sodelavci in skupine, ki jim delavec pripada.

Četrty dejavnik, ki vpliva na delovno zadovoljstvo, so **vrednote**. Vrednote imajo vpliv na raven delovnega zadovoljstva zato, ker odražajo delavčevo prepričanje o rezultatih dela in o načinu obnašanja na delu. Delovne vrednote bom bolj podrobno opisala v nadaljevanju.

3.3 MERJENJE MOTIVACIJE IN DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA

Merjenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja bogat vir povratnih informacij, ki so potrebne za učinkovito in uspešno poslovanje celotne organizacije. Prav tako ima merjenje motivacije in zadovoljstva v procesu realizacije uspešnega menedžmenta ključno vlogo. Poznavanje stopnje motivacije zaposlenih oseb je pomembno za predlaganje ukrepov, s katerimi bi izboljšali poslovni sistem. Poleg tega je potrebno poudariti, da je merjenje motivacije in zadovoljstva zaposlenih zelo zapletena in zahtevna naloga, ki jo je potrebno izvesti vsaj enkrat na leto. Na tej osnovi so razvili različne pristope merjenja motivacije,

posledično pa so se razvile tudi različne tehnike, instrumenti in kazalniki. Tehnike merjenja motivacije delimo na poglobljene, posredne in psihološke tehnike, ki so zasnovane na samoopisu (Vujić 2005, 216).

1. Pri poglobljenih psiholoških tehnikah prevladuje metoda, kjer vprašana oseba interpretira »gradivo«, ki ni dovolj strukturirano. Ta tehnika vključuje: poglobljeni intervju, test tematske percepcije – TTP, test nedokončanih stavkov, asociacijski test, kontrolni seznam značilnosti, teste vizualizacij idr.

2. Posredne metode merjenja motivacije temeljijo na predpostavki, da večja delovna motivacija vpliva na večjo delovno uspešnost, zato merjenje delovne motivacije pomeni merjenje kakovosti delovnega učinka. Raven delovnega učinka lahko merimo glede na obseg in kakovost proizvoda, prihranke materiala, stopnje izkoriščenih zmogljivosti, varčevanje z energijo itd.

3. Psihološke tehnike, zasnovane na samoopisu, so najpomembnejše tehnike z vidika praktičnega merjenja motivacije zaposlenih v podjetju. Ločimo tri tehnike, ki temeljijo na samoopisu, in sicer: tehnika intervjuja, vprašalnik ali anketa in tehnika skaliranja/tehnika merjenja (Buble 2000, 518).

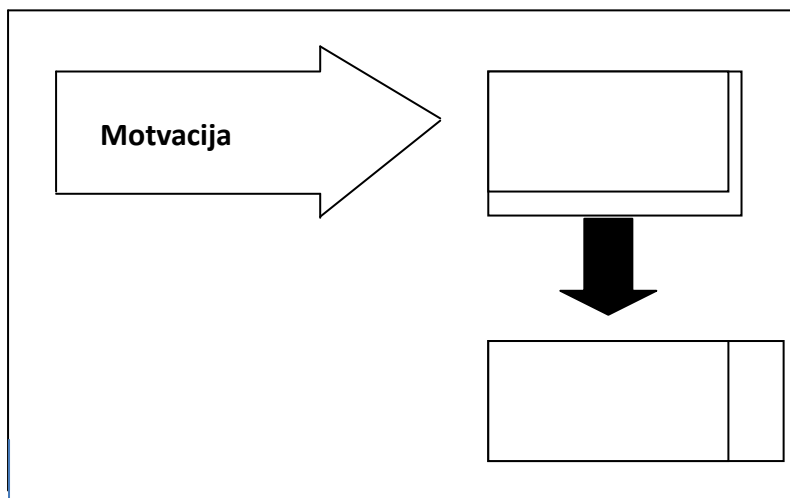
S posrednim zbiranjem podatkov o izkustvih preko ustne ali pisne komunikacije med spraševalcem in vprašanim pridemo do podatkov, ki predstavljajo osnovo za merjenje delovne motivacije.

Motivacija se pogosto enači z zadovoljstvom, zato se z merjenjem motivacije za opravljanje določenega dela hkrati meri tudi zadovoljstvo s tem delom. Zadovoljstvo lahko opredelimo kot miselni odnos zaposlenega do delovnega okolja, do samega podjetja, menedžerjev, sodelavcev in organizacije dela. Zadovoljstvo je pogosto povezano z vzdušjem v družini, zdravjem, plačo, nadomestilom in splošnimi pogoji dela. Raziskave so pokazale, da se ravni zadovoljstva znatno razlikujejo glede na to, o katerem vidiku dela govorimo. To se lahko nanaša na samo delo, plačo, napredovanje, nadzor, sodelavce ali pa na celotno zadovoljstvo (Robbins in Judge 2009, 86). Delovne obveznosti so pogosto

povezano s kompleksnimi motivi, ki vodijo v večjo uspešnost, in so odraz stopnje zadovoljstva.

Potrebno je poudariti, da med motivacijo in zadovoljstvom obstajajo ključne razlike. Motivacija se nanaša na prizadevanje in napor za izpolnitev ciljev in želja, medtem ko se zadovoljstvo nanaša na notranjo izpolnitev, ki jo zaposleni občuti zaradi svoje želje, kot je to prikazano na Sliki 3.2.

Slika 3.2: Razlika med motivacijo in zadovoljstvom



Vir: Wehrich in Koontz (1998, 465).

Iz slike 3.2 je jasno razvidno, da motivacija implicira prizadevanje za doseg rezultatov, medtem ko je zadovoljstvo posledica doseženega rezultata. Zaposlena oseba ali menedžer je lahko zadovoljen s svojim delom, hkrati pa ima zelo nizek nivo motivacije za to delo in obratno. Kljub temu pa obstaja določena verjetnost, da bo visoko motivirana oseba z nizkim nivojem zadovoljstva raje poiskala drugo delo podobno kot osebe, ki menijo, da je njihov položaj sicer dober, a da so plačane premalo.

Nasprotje zadovoljstva je nezadovoljstvo. V naravi posameznika je, da želi ustvarjati najboljše. Želja po spremembi obstoječega stanja povzroči spremembo v vedenju predvsem takrat, ko se v podjetju nič ne spreminja, in je manifestirana z nezadovoljstvom. Nezadovoljstvo je torej pobudnik sprememb (Buble 2000, 520).

Umetnost menedžmenta je najti optimalno mero sprememb, kar pomeni, da mora biti seštevek nezadovoljstva, vizije in procesa sprememb večji od skupnih stroškov sprememb. V povezavi z zadovoljstvom na delovnem mestu se pogosto omenja pojem prizadevanja, kot kompleksen motiv, ki vodi k večji uspešnosti in produktivnosti. Prizdevanje vključuje pogled na podjetje, zaupanje vodji, navdušenje ipd. (Marušić 2001, 225).

Mihalič (2008, 90) pravi, da na osnovi merjenja lahko ugotovimo, kje so naše prednosti in kje slabosti upravljanja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, ter pridobimo temelje upravljanja. Vodstvo na osnovi pridobljenih rezultatov o obstoječem stanju v organizaciji spozna, kje so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kje so potrebne izboljšave, kaj slabo vpliva na zaposlene itd.

4 DELOVNE VREDNOTE

Kot smo že omenili na začetku, na zadovoljstvo zaposlenih med drugimi dejavniki vplivajo tudi delovne vrednote (George in Jones 1996). Delovne vrednote (angl. work values) spadajo med dolgotrajna mnenja in občutke, ki opisujejo vedenje delavca na delu in njegovo osebno prepričanje o svojih rezultatih (George in Jones 1996).

Vrednote so eden najpomembnejših načinov izražanja človeških motivov. Vrednote so lahko na primer resnica, lepota, dobrota itd. So temeljne dimenzije presojanja sveta in kot take ne morejo biti same predmet presoje. Ne moremo odgovoriti na vprašanje, ali je pomembnejša resnica ali lepota, saj ne obstaja noben višji kriterij ali supervrednota, ki bi omogočila to presojo (Pogačnik 1997, 17).

Splošne in relativno trajne cilje, h katerim posamezniki težijo na delu oziroma ki nastajajo med delom, imenujemo delovne vrednote (Šverko 1991).

Delovne vrednote so delavčeva osebna prepričanja o tem, kaj lahko nekdo pričakuje od dela in kako se mora obnašati na delu (George in Jones 1996 64). Pri tem ne gre za določeno delo, ampak za delo nasploh. Med delovne vrednote spada delavčevo prepričanje, da mora biti na delovnem mestu pošten in prijazen do sodelavcev, kar pomeni, da so delovne vrednote najbolj splošna in dolgotrajna mnenja, ki jih imajo delavci o delu na splošno (George in Jones 1996 72).

4.1 OPREDELITEV DELOVNIH VREDNOT

Delovne vrednote so pomembne za razumevanje in ravnanje z dejavniki doživljanja dela. Odražajo, kaj poskušajo ljudje doseči skozi delo in z delom, ki ga opravljajo. George in Jones (1996) sta delovne vrednote razdelila v dve kategoriji: **intrinzične (notranje)** delovne vrednote in **ekstrinzične (zunanje)** delovne vrednote.

Notranje delovne vrednote so tiste, ki so vezane na samo naravo dela. Delavci, ki imajo željo, da se učijo novosti in izkoristijo vse možnosti svojega delovnega mesta, spadajo v to

skupino (delavci, ki želijo izzive, zanimivo delo, ustvarjalnost, učenja novih stvari, samostojnost, zahtevnost, odgovornost in ki želijo dati svoje delovne prispevke). Osebe z močno notranjo vrednoto dela ne bi bile zadovoljne z delovnim mestom, ki bi bilo rutinsko, kjer ne bi videle poti napredovanja in kjer bi bilo delo monotono (George in Jones 1996).

Zunanje delovne vrednote so delovne vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Delavci, ki imajo te vrednote, čutijo, da je njihov osnovni razlog za delo zagotavljanje ekonomske varnosti zase in družino. Sem sodijo delavci, katerih glavni namen je denar, varnost dela, status, druženje idr. (George in Jones 1996).

V Tabeli 4.1 so naštet stvari, pomembne pri zunanjih in pri notranjih delovnih vrednotah. Mnogim ljudem je delo nujno potrebno za preživetje, zato imajo precej bolj poudarjene zunanje delovne vrednote, pri nekaterih pa najdemo obe kategoriji delovnih vrednot. Glede na to, čemu dajejo ti ljudje prednost, razumejo ene delovne vrednote za bolj pomembne kot druge. Zato morajo menedžerji pri odločanju o spremembah na delovnem mestu upoštevati razliko med notranjimi in zunanjimi delovnimi vrednotami. Pri določenih delavcih so pogoji za motivacijo višja plača, pri drugih pa je potrebno povečati motivacijo s povečanjem odgovornosti in učenjem novih stvari (George in Jones 1996, 72).

Tabela 4.1: Primerjava notranjih in zunanjih delovnih vrednot

Notranje delovne vrednote	Zunanje delovne vrednote
Zanimivo delo	Visoka plača
Delo z izzivi	Varnost zaposlitve
Učenje novih stvari	Ugodnosti zaposlitve
Dajanje pomembnih prispevkov	Status v širšem okolju
Doseganje svojih najvišjih zmožnosti	Druženje izven delovnega mesta
Odgovornost in neodvisnost	Čas za hobije
Biti kreativen	Čas za družino

Vir: George in Jones (1996, 72).

Ko delavec razmišlja o svojem zadovoljstvu pri delu, lahko upošteva številne dejavnike svojega dela. Če se to, kar delo nudi delavcu, ujema s tem, kar delavec želi (vrednote,

delovna situacija ipd.), bo zadovoljen. (George in Jones 2006, 83). Če posameznika močno privlači plačilo, delo pa mu ga nudi, potem bo zadovoljstvo pri delu veliko. To je eden od načinov, kako delovne vrednote vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

George in Jones (1996, 84), opisujeta tudi, da morajo menedžerji pri uporabi tega modela upoštevati, da so nekatere oblikovane lastnosti dela za delavce bolj ali manj pomembne. Če je podjetje prijazno družinam, to delavcu, ki je samski oziroma nima družine, ne pomeni nič. Prav tako je delavec z močnejšimi zunanjimi delovnimi vrednotami bolj zadovoljen pri delu, če mu nudi dobro plačo in zanesljivost zaposlitve.

4.2 VPLIV DELOVNIH VREDNOT NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Po Locku (1976) imajo vrednote zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Iz tega lahko sklepamo, da so vrednote neposredna determinanta zadovoljstva. Isti avtor zadovoljstvo pri delu opiše kot prijetno, pozitivno čustveno stanje, ki je posledica tega, v kolikšni meri delo posamezniku omogoča zadovoljevanje svojih eksistencialnih in višjih potreb. Vrednote odločilno vplivajo na zadovoljstvo z delom, tudi ko imajo za posameznika velik pomen. Bolj kot je vrednota za posameznika pomembna in večja kot je možnost, da se vrednota uresniči, večje bo zadovoljstvo.

Delovne vrednote vplivajo tudi na medosebne odnose na delovnem mestu. Delavci s podobnimi delovnimi vrednotami imajo možnost doživeti večje zadovoljstvo v medsebojnih odnosih. Nekateri raziskovalci to vidijo kot pomemben dejavnik, ki je močno povezan z učinkovitim opravljanjem dela (Mitchell and Larson 1987). Večja verjetnost je, da bodo delavci izbrali organizacijo, katere vrednote ustrezajo njihovim. Chatman (1989) pravi, da zaposlenim ni v zadovoljstvo delati v organizaciji, če so njene delovne vrednote v nasprotju s posameznikovimi.

Zytowski (1970) pravi, da so vrednote povezane s človeškimi potrebami in željami ter da bi morale biti ključni dejavnik v harmoniji z osebnimi občutki in zadovoljstvom.

Hoy in Miskel (1991) trdita, da so delovne vrednote pri zaposlenih ključni dejavnik, ki vpliva na motivacijo in uspešnost zaposlenih. S pomočjo delovnih vrednot spoznamo

motive delavcev na trenutnem delovnem mestu. Če delavca motivira delo, ki mu nudi ustrezen status, in če mu njegovo zdajšnje delo tega ne nudi, je to lahko razlog za njegovo nezadovoljstvo. Lahko rečemo, da z vrednotami človek izraža svoje motive (Pogačnik 1997, 17).

4.2.1 NOTRANJE IN ZUNANJE DELOVNE VREDNOTE – MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Delovne vrednote so povezane z motiviranjem. To pomeni, da morajo menedžerji pri upravljanju, vodenju in motiviranju, upoštevati te vrednote, ki jih delavci pričakujejo od dela. Potreba po motivaciji zaposlenih je razumljiva, ker uspešno motiviranje vodi k dobrim poslovnim rezultatom in višji produktivnosti. Visoko motiviran delavec bo dobro vplival na druge, dvignil moralo, dosegel zavidljive rezultate. Vse to pa vodi k uspešnosti podjetja in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

DeCenzo in Robbins (1998) poudarjata tudi razliko med intrinzičnimi in ekstrinzičnimi motivacijskimi dejavniki. Vsem zunanjim nagradam je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, da prihajajo iz zunanjih virov, najpogosteje iz menedžmenta. Notranje nagrade pa predstavljajo zadovoljstvo, ki ga posameznik čuti pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz dela samega, kot so ponos nad opravljenim delom ali občutek, da je nekaj dosegel (DeCenzo in Robbins 1998). Notranja nagrada nastopi kot posledica posameznikovega vloženega truda (Cohen 1992, 194). Tudi Herzberg (1959) v dvofaktorski motivacijski teoriji, v kateri je motivacijske dejavnike razdelil na higienike in motivatorje, pravi, da higieniki, ko niso urejeni, povzročajo nezadovoljstvo, med tem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Rose (2001) zadovoljstvo na delu vidi kot dvodimenzionalni koncept, ki je sestavljen iz zunanjih in notranjih dimenzij zadovoljstva. V nadaljevanju pojasnjuje, da so notranji izvori zadovoljstva odvisni od individualnih značilnosti osebe, kot npr. od tega, koliko je človek iniciativen, kakšni so njegovi odnosi z nadrejenimi, medtem ko so zunanji izvori zadovoljstva situacijski in so odvisni od okoliščin, kot so plača, napredovanje ali varnost zaposlitve.

Različni avtorji navajajo podobne trditve, in sicer, da na osnovno motivacijo deluje vrsta dejavnikov, med katerimi so nekateri zunanji (niso odvisni od zaposlenega), drugi pa notranji (nanašajo se na osebo). Od zunanjih dejavnikov so pomembni: plača, varnost dela, zahteve pri delu, dober poslovodja, medosebni odnosi, možnost izobraževanja. Od notranjih pa so najpomembnejši: razvoj lastnih sposobnosti, napredovanje, odgovornost, upoštevanje zaposlenih idr. Splošno motivacijo za delo lahko dosežemo le s sinhronim in sistemskim delovanjem na večje število dejavnikov, od katerih ima vsak svoj vpliv na končno stopnjo motiviranosti in zadovoljstvo delavca.

EMPIRIČNI DEL

5 ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH ZNAČILNOSTI, DELOVNIH VREDNOT IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU V PODJETJU X

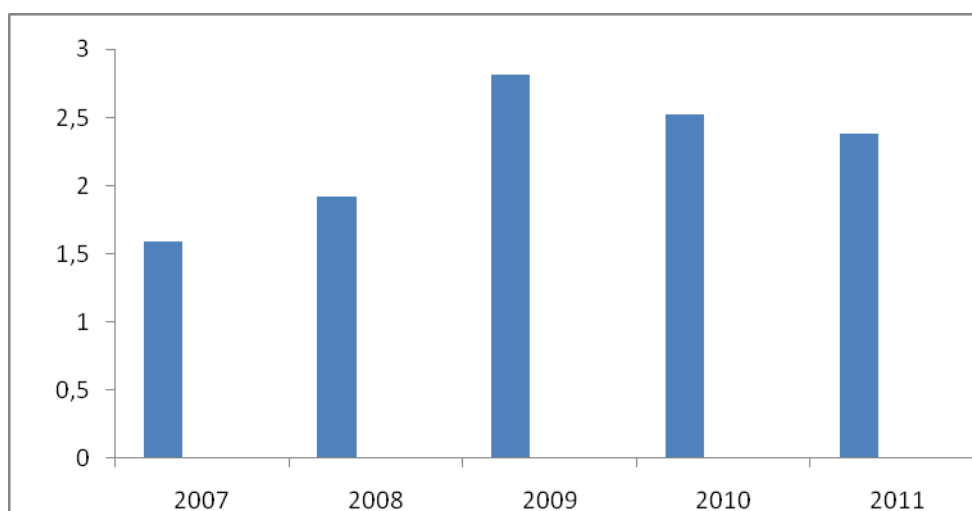
V prvem delu empiričnega dela magistrske naloge je najprej kratek opis Podjetja X. Sledi opis metodologije zbiranja podatkov ter predstavitev zbranega vzorca v Podjetju X v letu 2013. V nadaljevanju sledi statistična analiza zadovoljstva zaposlenih, delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti zaposlenih v Podjetju X. V zaključku empiričnega dela so navedeni rezultati statistične analize v obliki preverjanja postavljenih hipotez ter ugotovitve in priporočila.

5.1 OPIS PODJETJA X

Podjetje X sodi med močne finančne skupine, ki deluje v državah širše regije Hrvaške, ki vključuje deset držav. Skupino odlikuje tradicija finančnega poslovanja, njena strateška sektorja sta bančništvo in leasing. Podjetje X, ki ponuja finančne produkte in storitve pravnim osebam, javnim institucijam in državljanom, je ena od vodilnih bank na hrvaškem tržišču, na katerem posluje že več kot 15 let. V podjetju je zaposlenih 780 ljudi. Podjetje ima prek 70 podružnic in 200 bankomatov na Hrvaškem (Podjetje X 2013).

V nadaljevanju so prikazani podatki o poslovni uspešnosti Podjetja X. Graf 5.1 prikazuje gibanje prihodov od prodaje v milijardah HRK v letih 2007-2011 v Podjetju X. V Grafu 5.2 je prikazan dobiček v milijardah HRK v letih 2007-2011 v Podjetju X.

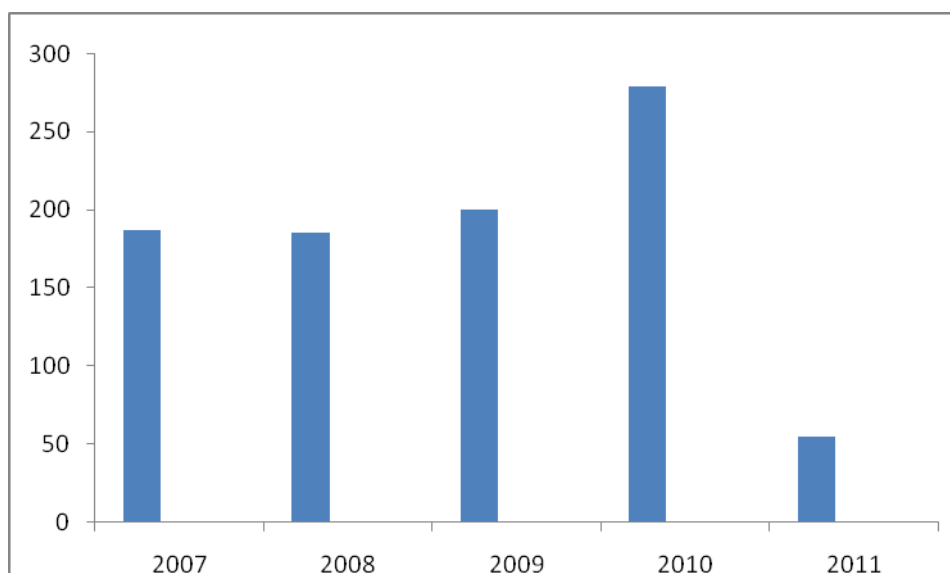
Graf 5.1: Gibanje prihodov od prodaje v milijardah HRKv letih 2007-2011 v Podjetju X



Vir: Podjetje X (2013).

Iz Grafa 5.2 je razvidno, da je dobiček v zadnjem prikazanem letu 2011, padel glede na prejšnje leto. Kar zadeva razlike v prihodkih od prodaje (Graf 5.1) in dobičkam je najbolj razvidna v letu 2011. Novejših podatkov nismo dobili, čeprav nam je vodstvo kadrovske službe omenilo, da je leto 2012 spet zabeležilo rast prihoda in dobička.

Graf 5.2: Dobiček v milijardah HRK v letih 2007-2011 v Podjetju X



Vir: Podjetje X (2013).

Da bi ostali konkurenčni ter da bi hitro in učinkovito sprejemali odločitve, so poslovanje razdelili na pet regij: Zagreb, osrednja Hrvaška, Istra in Kvarner, Dalmacija ter Slavonija in Baranja. Strategija Podjetja X temelji na regionalnem konceptu, ki v prvi fazi vključuje decentralizirano odločanje in zviševanje kakovosti uslug. Regije imajo pomembno vlogo pri odločanju, saj bolje poznajo potrebe svojih strank, tako pravnih oseb in javnih institucij kot državljanov. Podjetje X spada v mednarodno skupino, ki deluje lokalno, saj izhaja iz regijskih korenin in njihovih tradicij. Storitve prilagajajo lokalnim strankam ter prevzemajo gospodarsko in družbeno odgovornost v posameznih regijah (Podjetje X).

Kadrovski oddelek Podjetja X ima v družbi pomembno vlogo, saj skrbi za politiko kadrovanja v podjetju, kadri pa so v podjetju ključnega pomena. Pri oblikovanju kadrovske strategije in politike se upoštevajo poslovni cilji in strategija podjetja ter ključne organizacijske možnosti. Glavni namen kadrovskega oddelka je skrb za kontinuiran razvoj sposobnosti zaposlenih ter popolno angažiranje njihovih potencialov. Zaposleni so torej s svojimi znanjem sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši dejavnik uspeha, zato je izbira pravega kadra ključnega pomena za vsake podjetje (Podjetje X).

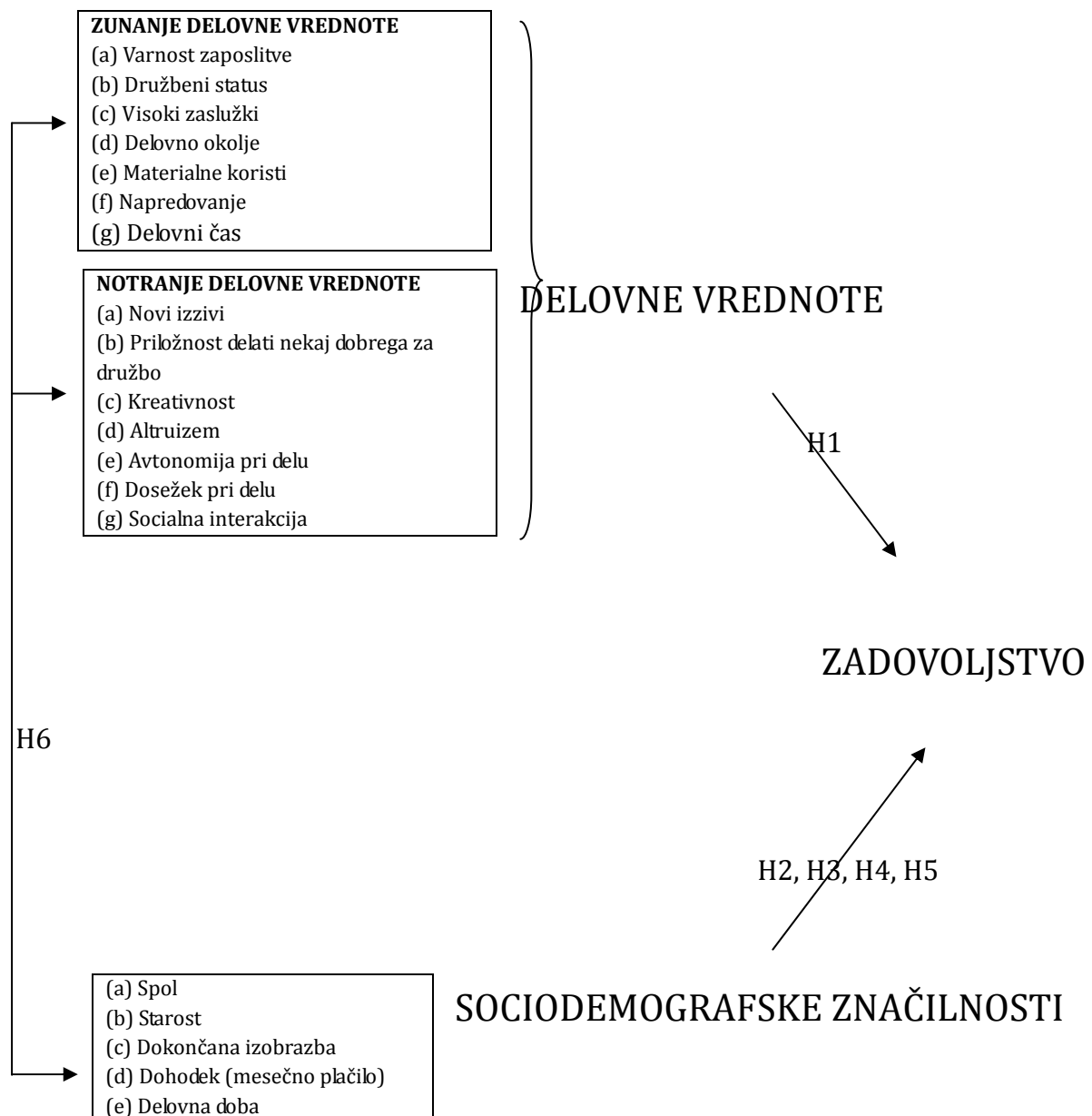
5.2 OPREDELITEV PROBLEMA EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA

Problem upravljanja zadovoljstva zaposlenih je usmerjen je na preprečevanje kontraproduktivnega obnašanja zaposlenega na delovnem mestu (Pupavac in Zelenika 2004: 19). Pomembnost upravljanja z zadovoljstvom zaposlenih kot dejavnika uspešnosti sodobnih podjetij nas je spodbudilo k raziskovanju zadovoljstva zaposlenih pri delu, usmerjenega na delovne vrednote in sociodemografske značilnosti zaposlenih. Skrb za zaposlene in njihovo zadovoljstvo postaja pomembna dejavnost v podjetju, saj lahko z ustreznimi delovnimi vrednotami kot motivacijskimi dejavniki usmerjamo delovanje zaposlenih v uresničevanje ekonomskih ciljev organizacije.

Zadovoljstvo z delom je povezano s številnimi komponentami. Gre za multidisciplinarni koncept, razčlenjen in raziskan skozi zadovoljstvo pri delu, notranje in zunanje delovne vrednote pri zaposlenih (kot motivacijski dejavnik za dvig zadovoljstva pri delu) in

sociodemografske značilnosti, kot so spol, delovna doba, izobrazba in dohodek. Omenjen pristop predpostavlja, da je splošno zadovoljstvo zaposlenega vsota različnih zadovoljstev z posameznih vidikov dela. V Sliki 5.1 je prikazan konceptualni okvir empiričnega raziskovanja hipotez, ki so postavljene na začetku naloge.

Slika 5.1: Konceptualni okvir empiričnega raziskovanja



Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je eden od ključnih elementov za vsako podjetje, ki skrbi za pozitivno razpoloženje svojih delavcev (Conway in Guest, 1999). Treba je poudariti, da je poleg zadovoljne stranke pomembno tudi to, da ima podjetje zadovoljne zaposlene, saj brez obeh zadovoljnih strani ni dobrega poslovanja. To je eno od vodil Podjetja X, ki je osredotočeno na lokalno delovanje in ki zato bolje pozna svoje stranke in njihove potrebe.

5.3 METODOLOGIJA

Temelj empiričnega dela so odgovori zaposlenih delavcev Podjetja X, ki so odgovorili na anketni vprašalnik za ugotavljanje delovnih vrednot zaposlenih in zadovoljstva zaposlenih pri delu v juniju leta 2013. **Podjetje X želi biti anonimno, poslovne informacije pa želi ohraniti zase.** Vzorec anketiranih izprašanih je zajel del zaposlenih (22%) v regiji Istra in Kvarner, v kateri je skupaj zaposlenih 125 ljudi. Od tega so 103 ženske, 22 je moških.

V anketnem raziskovanju, ki je bilo anonimno, je sodelovalo 28 zaposlenih z različnimi poklici in sociodemografskimi značilnostmi v Podjetju X. Anketni vprašalnik je nastal na podlagi lastnih idej in s pomočjo uporabe lestvice delovnega zadovoljstva, ki ocenjuje posamezne dejavnike na petstopenjski skali (Pogačnik 1997, 49). Delovne vrednote smo preučevali z *Vprašalnikom o delovnih vrednotah* (Super 1970), ki je sestavljen iz 14 sklopov vprašanj, in s katerim se raziskujemo dva dejavnika: notranje (intrinzične) in zunanje (ekstrinzične) delovne vrednote. Polovica lestvice se nanaša na notranje, polovica pa na zunanje delovne vrednote. Njihov pomen se na lestvici ocenjuje od 1 do 5 (1 - ni pomembno, ..., 3 - srednje pomembno, ..., 5 - zelo pomembno). Notranje delovne vrednote so novi izzivi, priložnost delati nekaj dobrega za družbo, kreativnost, altruizem, avtonomija pri delu, dosežek pri delu in socialna interakcija. Zunanje delovne vrednote so varnost zaposlitve, družbeni status, visoki zaslužki, delovno okolje, materialne koristi, napredovanje in delovni čas.

Anketirancem smo priložili tudi sklop vprašanj, ki jih sprašujejo po spolu, starosti, dokončani izobrazbi, mesečnemu dohodku in delovni dobi (sociodemografske značilnosti). V raziskavi je sodelovalo 28 zaposlenih, katerih povprečna starost je 37,36

leta, standardna deviacija je 7,55. Starost v raziskavo vključenih zaposlenih se je gibala med 27 in 53 letom. 39,3 % vprašanih je bilo moških, 60,72 % je bilo žensk. Povprečna delovna doba vprašanih je 14,32 leta, pri čemer je standardna deviacija 8,18 leta. Število let delovne dobe se je gibalo med 3 in 30 leti.

Anketiranci hkrati tudi ocenijo zadovoljstvo z delom, in sicer se vprašanje glasi "Ste zadovoljni z delom, ki ga trenutno opravljate?", na Likertovi lestvici petih stopenj (1 - nikakor, ... 3 – srednje, ... 5 – popolnoma). Vprašalnik je prikazan v Prilogi A.

Pred začetkom statistične analize so v skladu s teoretičnim ozadjem oblikovane sestavljene spremenljivke, ki merijo tako notranje kot zunanje vrednosti dela.

Da bi dobili spremenljivko zunanje vrednote dela, smo analizirali podatke anketirancev glede na naslednje spremenljivke: varnost zaposlitve, družbeni status, višina dohodka, delovno okolje, materialne koristi, napredovanje in delovni čas. Da bi dobili spremenljivko notranje vrednote dela, smo raziskovali podatke anketirancev glede na naslednje spremenljivke: novi izzivi, možnost delati nekaj družbeno koristnega, kreativnost, altruizem, avtonomija, dosežki pri delu, socialna interakcija. Pri obdelavi statističnih podatkov smo uporabili program SPSS.

Pri obdelavi podatkov smo uporabili deskriptivne in inferencialne statistične metode. Pri deskriptivnih metodah smo podatke obdelali z računanjem aritmetične sredine in standardnega odklona, mediane, modusa in polinterkvartilne razpršenosti za spremenljivke, ki nimajo normalne porazdelitve rezultatov. Inferencialne metode so povezane s parametričnimi¹ in neparametričnimi² statistikami.

S Kolmogorov-Smirnovim testom v Tabeli 5.1 smo preverili normalnost porazdelitve rezultatov vsake spremenljivke, merjeni na intervalni lestvici. Glede na to, da spremenljivka »dosežek pri delu« ni variabilna, standardni odklon je 0, Kolmogorov-Smirnovega testa za to spremenljivko nisem mogla izračunati. Omenjeni test je pokazal, da se porazdelitev vseh spremenljivk, z izjemo porazdelitve spremenljivk *starost*, *delovna doba*, *zunanje delovne vrednote* in *notranje delovne vrednote*, bistveno razlikuje od normalne porazdelitve. Zato smo pri obdelavi podatkov zgoraj navedenih

¹Parametrična metoda je statistična metoda, ki temelji na znani porazdelitvi ene ali več slučajnih spremenljivk in je odvisna od parametrov, ki jih ocenjujejo (Košmelj in drugi 2001, 92).

² Neparametrična metoda je statistična metoda, ki ni odvisna od porazdelitve za obravnavo slučajno spremenljivko; porazdelitev slučajne spremenljivke ni znana (Košmelj in drugi 2001, 81).

spremenljivk uporabili parametrično statistiko (aritmetična sredina, standardni odklon, t-test, Pearsonov koeficient korelacije), za vse ostale spremenljivke pa smo uporabili neparametrično statistiko (mediana, modus, polinterkvartilna razpršitev, Mann-Whitney test, Spearmanov koeficient korelacije).

Tabela 5.1: Rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa normalnosti distribucije

SPREMENLJIVKA	KOLMOGOROV-SMIRNOV Z	P
STAROST	0,776	0,583
DELVNA DOBA	0,537	0,935
PLAČA	2,635	0,000
IZOBRAZBA	2,853	0,000
VARNOST ZAPOSLOTITVE	2,365	0,000
DRUŽBENI STATUS	2,173	0,000
VISOKI ZASLUŽKI	1,681	0,007
DELOVNO OKOLJE	2,173	0,000
MATERIALNE KORISTI	2,080	0,000
NAPREDOVANJE	1,978	0,001
DELOVNI ČAS	1,908	0,001
NOVI IZZIVI	1,681	0,007
MOŽNOST DELATI..	2,549	0,000
KREATIVNOST	1,978	0,001
ALTRUIZEM	2,022	0,001
AVTONOMIJA	1,881	0,002
DOSEŽEK PRI DELU	<i>Ni spremenljivosti</i>	<i>Ni spremenljivosti</i>
SOCIALNA INTERAKCIA	2,038	0,000
ZADOVOLJSTVO	1,805	0,003
ZUNANJE VREDNOTE	1,001	0,269
NOTRANJE VREDNOTE	0,815	0,520

V nadaljevanju so navedeni parametrični in neparametrični deskriptivni podatki (glej Tabela 5.2 in 5.3).

Tabela 5.2: Parametrični deskriptivni podatki za spremenljivke starost, delovna doba, notranje in zunanje vrednote dela.

SPREMENLJIVKA	ARITMETIČNA SREDINA	STANDARDNI ODKLON
STAROST	37,36	7,55
DELOVNA DOBA	14,32	8,18
NOTRANJE DELOVNE VREDNOTE	29,79	1,32
ZUNANJE DELOVNE VREDNOTE	31,32	1,54

Tabela 5.3: Neparametrični deskriptivni podatki spremenljivke, katere porazdelitev bistveno odstopa od normalne porazdelitve

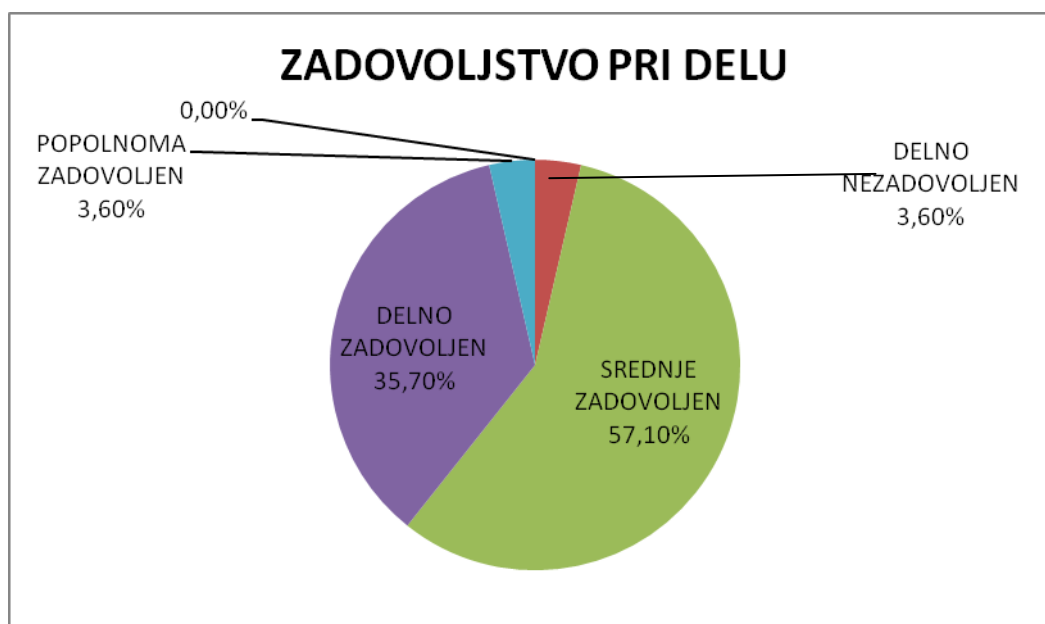
SPREMENLJIVKA	MEDIANA	MOD US	POLINTE-RKVARTILNA RAZPRŠITEV	MIN.	MAX.	RAZPON
DOHODEK	3	3	0	2	3	1
IZOBRAZBA	3	3	0	2	3	1
VARNOST Z.	5	5	0,5	4	5	1
DRUŽBENI ST.	4	4	0,5	3	4	1
VISOK D.	4	4	0,38	3	5	2
DELOVNO O.	5	5	0,5	4	5	1
MATERIALNE K.	4	4	0	3	5	2
NAPREDO-VANJE	4	4	0,5	4	5	1
DELOVNI ČAS	4	4	0	3	5	2
NOVI IZZIVI	4	4	0,38	3	5	2
MOŽNOST DELATI NEKAJ..	5	5	0	4	5	1

KREATIVNOST	5	5	0,5	4	5	1
ALTRUIZEM	4	4	0,5	3	5	2
AVTONOMIJA	5	5	0,5	4	5	1
DOSEŽEK	5	5	0	5	5	0
SOCIALNA INTERAKCIJA	4	4	0	3	5	2
ZADOVOLJSTVO	3	3	0,5	2	5	3

5.4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

Analiza o zadovoljstvu zaposlenih pri delu v Podjetju X prikazuje, da je popolnoma zadovoljnih delavcev le 3,60 %. Delno zadovoljnih je 35,70 %, srednje zadovoljnih pa 57,10 %. Delno nezadovoljnih je 3,60 %. Iz rezultatov analize lahko ugotovimo, da so zaposleni v Podjetju X srednje zadovoljni z delom. V Grafu 5.3 je shematski prikaz zadovoljstva zaposlenih pri delu v Podjetju X.

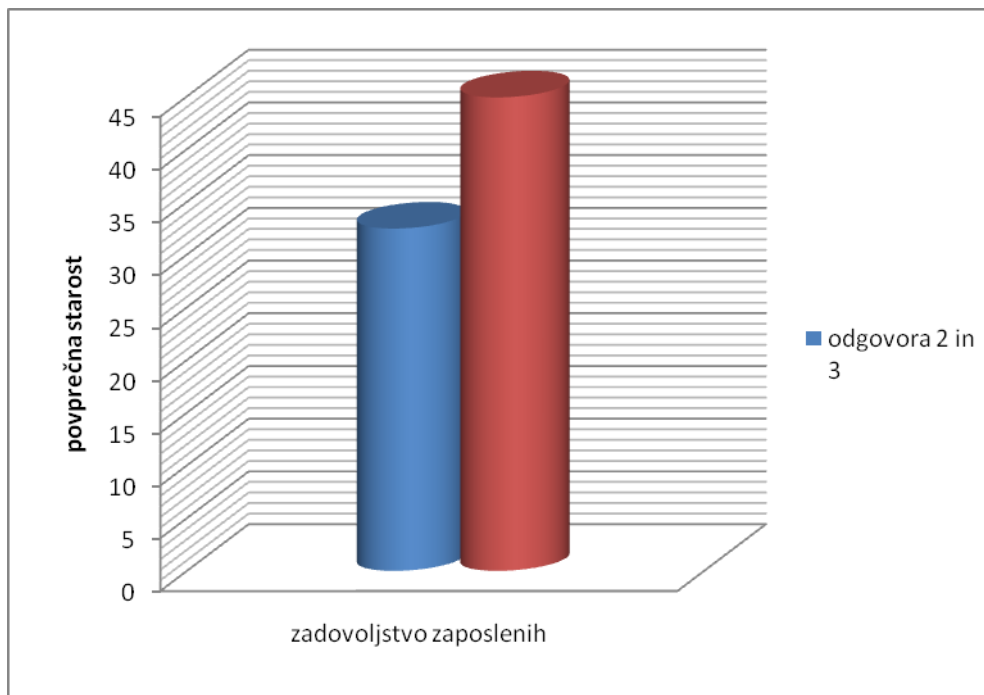
Graf 5.3: Odstotek anketirancev glede na zadovoljstvo pri delu



Vir: lastno delo

Kot smo predpostavljali po pogovoru z zaposlenimi v kadrovski službi podjetja, so v podjetju X nezadovoljni predvsem mladi delavci. V Grafu 5.4 je prikazana povprečna starost zaposlenih glede na zadovoljstvo pri delu v Podjetju X. Odgovora 4 (delno zadovoljni) in 5 (popolnoma zadovoljni) prikazujeta bolj zadovoljne oziroma zelo zadovoljne delavce, medtem ko odgovora 2 (delno nezadovoljni) in 3 (srednje zadovoljni) prikazujeta manj zadovoljne oziroma srednje zadovoljne delavce. Anketiranci v Podjetju X, starejši od 30 let, so odgovorili, da so popolnoma oziroma delno zadovoljni. Noben vprašani, ki je starejši od 30, ni odgovoril, da je srednje zadovoljen ali celo nezadovoljen. Tako lahko zaključimo, da so mladi delavci v Podjetju X manj zadovoljni od starejših.

Graf 5.4: Povprečna starost anketirancev o zadovoljstvu pri delu



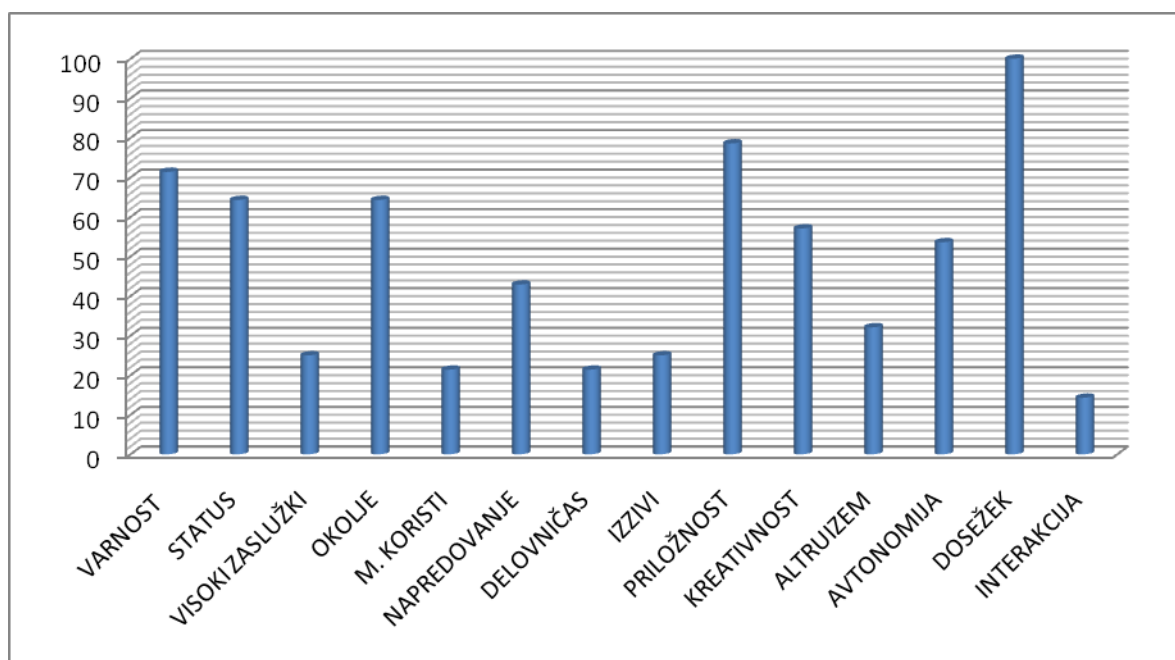
Vir: lastno delo (1- nezadovoljni, 2-delno nezadovoljni, 3-srednje zadovoljni, 4-delno zadovoljni, 5-popolnoma zadovoljni).

5.4.1. HIERARHIJA DELOVNIH VREDNOT

Raziskava je pokazala, da so zaposleni v Podjetju X za najbolj pomembne motivacijske dejavnike oziroma delovne vrednote označili *dosežek pri delu* (100 %), *priložnost delati nekaj dobrega za družbo* (78,60 %), *varnost zaposlitve* (71,40 %), *delovno okolje* (64,30 %), *družbeni status* (64,30%), *kreativnost* (57,10%) in *avtonomija* (53,60 %). *Dosežek pri delu* kot notranja delovna vrednota je vsem zaposlenim zelo pomemben, sledijo notranje vrednote *priložnost delati nekaj dobrega za družbo*, *kreativnost* in *avtonomija*.

Relativno nizko so se na lestvici delovnih vrednot, ki jih zaposleni vrednotijo kot manj pomembne, znašle *socialna interakcija* (14,30 %), *materialne koristi* (21,42 %), *delovni čas* (21,40 %), *visoki zasluži* (25,00 %) in *novi izzivi* (25 %). *Altruizem* (32,10 %) in *napredovanje na delovnem mestu* (42,90 %) sta srednje pomembna (glej Graf 5.5).

Graf 5.5: Odstotek anketirancev, ki so posamezno delovno vrednost ocenili kot zelo pomembno



Vir: lastno delo

Rezultati kažejo, da zaposleni v Podjetju X približno enako cenijo notranje in zunanje delovne vrednote, oziroma da jih notranje in zunanje vrednote enako motivirajo. Nadalje, raziskava je pokazala, da so zaposleni v Podjetju X kot najbolj pomembna

motivacijska dejavnika oziroma delovni vrednoti označili *dosežek pri delu* in *priložnost delati nekaj dobrega za družbo*, ki spadata med notranje delovne vrednote. Po George in Jonesu (1996) v to skupino sodijo delavci, ki si želijo izzivov, zanimivega dela, ustvarjalnosti, učenja novih stvari, samostojnosti in tisti, ki želijo podjetju dati svoje delovne prispevke.

Kar zadeva zunanje delovne vrednote lahko rečemo, da je zaposlenim v Podjetju X zelo pomembna *varnost zaposlitve*, kar lahko pojasnimo z ekonomsko krizo in visoko stopnjo brezposelnosti. Motivira jih delo, pri katerem imajo visok *družbeni status* in pri katerem jim odgovarja *delovno okolje* zaposlitve. Delavci, ki imajo te vrednote, čutijo, da je njihov osnovni vzrok za delo zagotavljanje ekonomske varnosti zase in družino. Sem spadajo delavci, katerih glavni namen je denar, varnost dela, status itd. Nezadovoljne bi bile osebe, ki so slabo plačane in imajo nevarno delo (George in Jones 1996).

5.4.2 OPREDELITEV DELOVNIH VREDNOT IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU GLEDE NA PREUČEVANE SOCIODEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI

Da bi preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med zunanjimi delovnimi vrednotami in odgovori vprašancev na izmerjenih spremenljivkah, smo izračunali Spearmanove koeficiente korelacije. Rezultati teh raziskav so navedeni v Tabeli 5.4.

Tabela 5.4: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med **zunanjimi delovnimi vrednotami** in odgovori na izmerjenih spremenljivkah

SPREMENLJIVKA	SPEARMANOV KOEFIČIENT KORELACIJE	P
STAROST	-0,122	0,538
DELOVNA DOBA	-0,132	0,504
VARNOST ZAPOSLOTITVE	0,297	0,125
DRUŽBENI STATUS	0,455	0,015
VISOKI ZASLUŽKI	0,498	0,007

DELOVNO OKOLJE	0,342	0,075
MATERIALNE KORISTI	0,158	0,423
NAPREDOVANJE	0,400	0,035
DELOVNI ČAS	0,355	0,064
NOVI IZZIVI	0,267	0,170
MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA ZA DRUŽBO	-0,150	0,447
KREATIVNOST	-0,014	0,945
ALTRUIZEM	-0,019	0,922
AVTONOMIJA	-0,191	0,329
DOSEŽEK PRI DELU	<i>ni variabilnosti</i>	<i>ni variabilnosti</i>
SOCIALNA INTERAKCIJA	-0,066	0,740

Iz rezultatov je razvidna statistično značilna pozitivna povezanost med zunanjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *družbenega statusa* ($r=0,455$, $p<0,05$). S pozitivnejšim vrednotenjem zunanjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje družbenega statusa kot pomembne delovne vrednote.

Rezultati kažejo na statistično značilno pozitivno povezanost med zunanjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *visokih zaslužkov* ($r=0,498$, $p<0,01$). S pozitivnejšim vrednotenjem zunanjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje visokih zaslužkov kot pomembne delovne vrednote.

Ugotovili smo statistično značilno pozitivno povezanost med zunanjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *napredovanja* ($r=0,400$, $p<0,05$). S pozitivnejšim vrednotenjem zunanjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje možnosti napredovanja kot pomembne delovne vrednote.

Da bi preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in odgovori vprašancev na izmerjenih spremenljivkah, smo izračunali Spearmanov koeficiente korelacije. Rezultati teh raziskav so navedeni v Tabeli 5.5.

Tabela 5.5: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med **notranjimi delovnimi vrednotami** in odgovori na izmerjenih spremenljivkah

SPREMENLJIVKA	SPEARMANOV KOEFIČIENT KORELACIJE	P
STAROST	0,041	0,836
DELOVNA DOBA	0,057	0,772
VARNOST ZAPOSLOTITVE	-0,070	0,724
DRUŽBENI STATUS	0,047	0,812
VISOKI ZASLUŽKI	0,056	0,778
DELOVNO OKOLJE	0,414	0,028
MATERIALNE KORISTI	-0,047	0,811
NAPREDOVANJE	-0,265	0,174
DELOVNI ČAS	-0,176	0,369
NOVI IZZIVI	0,495	0,007
MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA ZA DRUŽBO	0,325	0,092
KREATIVNOST	0,616	0,000
ALTRUIZEM	0,449	0,016
AVTONOMIJA	0,520	0,005
DOSEŽEK PRI DELU	<i>ni variabilnosti</i>	<i>ni variabilnosti</i>
SOCIALNA INTERAKCIJA	0,531	0,004

Rezultati kažejo na statistično značilno pozitivno povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *delovnega okolja* ($r=0,414$, $p<0,05$). S pozitivnejšim vrednotenjem notranjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje delovnega okolja kot pomembne delovne vrednote.

Iz raziskave je razvidna statistično značilna pozitivna povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *novih izzivov* ($r=0,495$, $p<0,01$). S pozitivnejšim vrednotenjem notranjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje novih izzivov kot pomembne delovne vrednote.

Ugotovili smo statistično značilno pozitivno povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem ustvarjalnosti in *kreativnosti* ($r=0,616$, $p<0,01$). S pozitivnejšim vrednotenjem notranjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje ustvarjalnosti in kreativnosti kot pomembne delovne vrednote.

Dobili smo statistično značilno pozitivno povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *altruizma* ($r=0,449$, $p<0,05$). S pozitivnejšim vrednotenjem notranjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje altruizma kot pomembne delovne vrednote.

Rezultati kažejo na statistično značilno pozitivno povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *avtonomije* ($r=0,520$, $p<0,01$). S pozitivnejšim vrednotenjem notranjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje avtonomije kot pomembne delovne vrednote.

Iz rezultatov je razvidna statistično značilna pozitivna povezanost med notranjimi delovnimi vrednotami in vrednotenjem *socialne interakcije* ($r=0,531$, $p<0,01$). S pozitivnejšim vrednotenjem notranjih delovnih vrednot narašča tudi vrednotenje socialne interakcije kot pomembne delovne vrednote.

Da bi preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med notranjimi in zunanjimi delovnimi vrednotami vprašancev, smo morali izračunati Pearsonov koeficient korelacije. Nismo dobili statistično značilne povezanosti med notranjimi in zunanjimi delovnimi vrednotami vprašancev ($r=-0,020$, $p>0,05$). *To pomeni, da nismougotovili statistično značilne povezanosti teh dveh spremenljivk. Torej, vprašanci, ki dajejo večji pomen notranjim vrednotam, ne dajejo nujno velikega pomena tudi zunanjim vrednotam in obratno.*

Da bi preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med zadovoljstvom z delom in odgovori vprašancev na merjenih spremenljivkah, smo izračunali Spearmanov koeficient korelacije. Rezultati teh raziskav so navedeni v Tabeli 5.6.

Tabela 5.6: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med zadovoljstvom pri delu in odgovori na izmerjenih spremenljivkah

SPREMENLJIVKA	SPEARMANOV KOEFIČIENT KORELACIJE	P
STAROST	0,791	0,000
DELOVNA DOBA	0,792	0,000
VARNOST ZAPOSLOTITVE	0,396	0,037
DRUŽBENI STATUS	-0,079	0,690
VISOKI ZASLUŽKI	-0,098	0,620
DELOVNO OKOLJE	-0,021	0,915
MATERIALNE KORISTI	0,046	0,817
NAPREDOVANJE	0,051	0,797
DELOVNI ČAS	-0,361	0,059
NOVI IZZIVI	0,014	0,944
MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA ZA DRUŽBO	0,049	0,804
KREATIVNOST	-0,051	0,797
ALTRUIZEM	-0,241	0,216
AVTONOMIJA	0,263	0,177
DOSEŽEK PRI DELU	<i>ni variabilnosti</i>	<i>ni variabilnosti</i>
SOCIALNA INTERAKCIJA	0,082	0,680
ZUNANJE DELOVNE VREDNOTE	-0,110	0,579
NOTRANJE DELOVNE VREDNOTE	0,095	0,631

V raziskavi nismo ugotovili statistično značilne korelacije med *zunanjimi* ($r=-0,110$) in *notranjimi* ($r=0,095$) delovnimi vrednotami ter zadovoljstvom zaposlenih z delom v Podjetju X. Tabela 5.6 kaže statistično značilno pozitivno povezanost med *zadovoljstvom z delom* in *starostjo* vprašancev ($r=0,791$, $p<0,01$). Stopnja zadovoljstva z delom narašča s starostjo vprašancev. Dobili smo tudi statistično značilno povezanost med *zadovoljstvom z delom* in *delovno dobo* vprašancev ($r=0,792$, $p<0,01$). Stopnja zadovoljstva z delom narašča z delovno dobo vprašancev.

Ugotovili smo statistično značilno pozitivno povezanost med *zadovoljstvom z delom in vrednotenjem varnosti zaposlitve* kot delovne vrednote ($r=0,396$, $p<0,05$). Z naraščanjem stopnje zadovoljstva z delom narašča tudi vrednotenje varnosti zaposlitve kot pomembnega delovnega dejavnika. To pomeni, da je delovna vrednota *varnost zaposlitve* bolj pomembna za zaposlene, ki so zadovoljni z delom. Tisti, ki so bolj zadovoljni z delom, želijo delo tudi obdržati in jim je delovna vrednota *varnost zaposlitve* pomembna. Da bi preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost sociodemografske spremenljivke starosti zaposlenih z njihovimi odgovori na izmerjenih spremenljivkah, smo izračunali Spearmanove koeficiente korelacije. Rezultati teh raziskav so navedeni v Tabeli 5.7.

Tabela 5.7: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med starostjo vprašancev in odgovori na izmerjenih spremenljivkah.

SPREMENLJIVKA	SPEARMANOV KOEFIČIENT KORELACIJE	P
VARNOST ZAPOSLOTITVE	0,422	0,025
DRUŽBENI STATUS	-0,097	0,623
VISOKI ZASLUŽKI	0,016	0,935
DELOVNO OKOLJE	-0,046	0,815
MATERIALNE KORISTI	-0,107	0,589
NAPREDOVANJE	0,027	0,892
DELOVNI ČAS	-0,374	0,050
NOVI IZZIVI	0,025	0,901
MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA ZA DRUŽBO	-0,151	0,443
KREATIVNOST	-0,188	0,338
ALTRUIZEM	-0,145	0,461
AVTONOMIJA	0,400	0,035
DOSEŽEK PRI DELU	<i>ni variabilnosti</i>	<i>ni variabilnosti</i>
SOCIALNA INTERAKCIJA	-0,106	0,591

Kot je razvidno iz Tabele 5.7 smo dobili statistično značilno pozitivno povezanost med starostjo vprašanca in vrednotenjem varnosti zaposlitve ($r=0,422$, $p<0,05$). S starostjo vprašancev narašča tudi pogostost vrednotenja varnosti zaposlitve kot pomembnega dejavnika v delovnem okolju.

Ob tem smo ugotovili statistično značilno negativno povezanost med starostjovprašancev in vrednotenjem delovnega časa ($r=-0,374$, $p=0,05$). S starostjo vprašancev se zmanjšuje pogostost vrednotenja delovnega časa kot pomembnega dejavnika v delovnem okolju.

Odkrili smo tudi statistično značilno pozitivno povezavo med starostjovprašancev in vrednotenjem avtonomije ($r=0,400$, $p<0,05$). S starostjo vprašancev narašča tudi pogostost vrednotenja avtonomije pri delu kot pomembnega dejavnika v delovnem okolju. Ta delovna vrednota dobi večji pomen, če je delavec starejši, kar je tudi logično sprejemljivo

Da bi preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost sociodemografske spremenljivke *delovnadoba* vprašancev z njihovimi odgovori na izmerjenih spremenljivkah, sem izračunala Spearmanov koeficienti korelacije. Rezultati teh raziskav so navedeni v Tabeli 5.8.

Tabela 5.8: Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije med delovno dobo vprašancev in odgovori na izmerjenih spremenljivkah

SPREMENLJIVKA	SPEARMANOV KOEFIČIENT KORELACIJE	P
VARNOST ZAPOSLOTITVE	0,412	0,029
DRUŽBENI STATUS	-0,125	0,527
VISOKI ZASLUŽKI	0,004	0,985
DELOVNO OKOLJE	-0,060	0,761
MATERIALNE KORISTI	-0,107	0,589
NAPREDOVANJE	0,004	0,982
DELOVNI ČAS	-0,319	0,098
NOVI IZZIVI	0,006	0,977

MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA..	-0,113	0,566
KREATIVNOST	-0,166	0,399
ALTRUIZEM	-0,176	0,371
AVTONOMIJA	0,400	0,035
DOSEŽEK PRI DELU	<i>ni variabilnosti</i>	<i>ni variabilnosti</i>
SOCIALNA INTERAKCIJA	-0,070	0,723

Iz rezultatov je razvidna statistično značilna pozitivna povezanost med *delovno dobo* vprašancev in vrednotenja *varnosti zaposlitve* ($r=0,412$, $p<0,05$). Z dolžino delovne dobe se povečuje tudi pogostost vrednotenja varnosti zaposlitve kot pomembnega delovnega dejavnika.

Rezultati kažejo še na statistično značilno pozitivno povezanost med *delovnodobo* vprašancev in vrednotenjem *avtonomije* ($r=0,400$, $p<0,05$). Z dolžino delovne dobe se povečuje tudi pogostost vrednotenja avtonomije pri delu kot pomembnega delovnega dejavnika.

Da bi ugotovili, ali obstaja statistično značilna povezanost med *starostjo* in *delovnodobo* vprašancev, smo izračunali Pearsonov koeficient korelacije. Po pričakovanjih sem dobila statistično značilno pozitivno povezanost med *starostjo* in *delovnodobo* vprašancev ($r=0,984$, $p<0,01$).

Da bi ugotovili, ali obstaja statistično značilna razlika med starostjo, delovno dobo, zunanji in notranji delovni vrednotami vprašancev glede na višino njihove plače, smo pri neodvisnih skupinah vprašancev uporabili t-teste. Poleg t-testov smo uporabili tudi Levenove teste homogenosti variance. V primeru značilnosti Levenovega testa smo pri izračunu t-testa uporabili korekcijo nehomogenih varianc. V Tabeli 5.9 so navedeni rezultati Levenovih testov in t-testov.

Tabela 5.9: Rezultati Levenovih testov homogenosti variance in t-testov razlik med spremenljivkami glede na višino plače/zasluzka

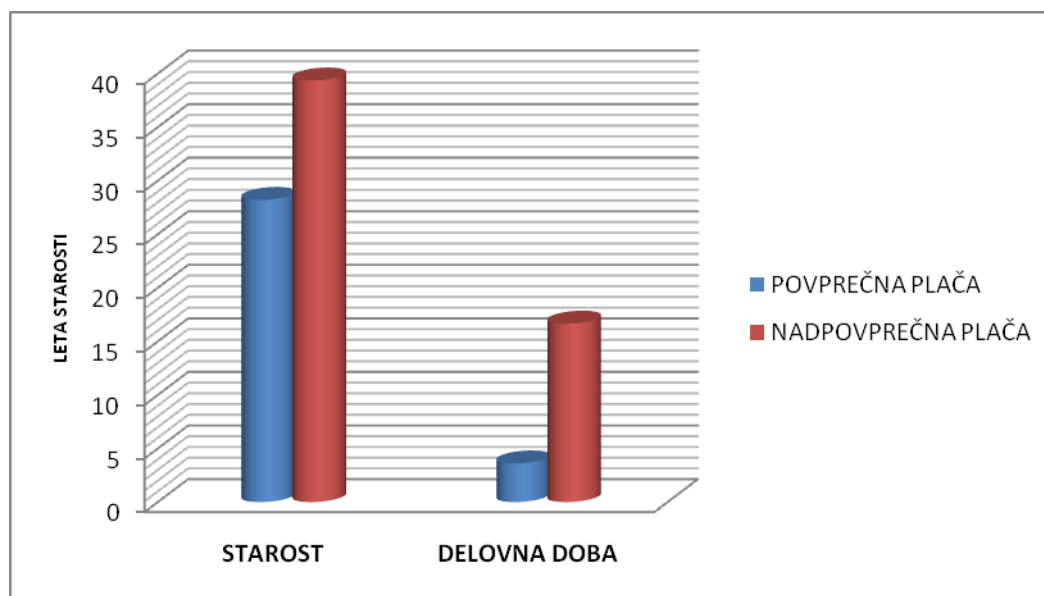
ODVISNA SPREMENLJIVKA	LEVENOV TEST HOMOGENOSTI VARIANCE		T-TEST		
	F	p (Levenov test)	t	Ss	p (t-test)
STAROST	6,664	0,016	7,412	26	0,000
DELOVNA DOBA	6,138	0,020	8,705	26	0,000
ZUNANJE DELOVNE VREDNOTE	0,159	0,694	0,771	26	0,448
NOTRANJE DELOVNE VREDNOTE	0,059	0,810	0,191	26	0,850

Rezultati kažejo na statistično značilno razliko med starostjo vprašancev glede na višino njihove plače ($t=7,412$, $p<0,01$). *Vprašanci, ki prejemajo višjo plačo, so statistično značilno starejši (aritmetična sredina=39,35, standardni odklon=6,82) od vprašancev, ki prejemajo nižjo plačo (aritmetična sredina=28,20, standardni odklon=1,09).*

Dobili smo statistično značilno razliko med dolžino delovne dobe vprašancev glede na višino njihove plače ($t=8,705$, $p<0,01$). *Vprašanci, ki prejemajo višjo plačo, imajo statistično značilno daljšo delovno dobo (aritmetična sredina=16,65, standardni odklon=7,09) od vprašancev, ki prejemajo nižjo plačo (aritmetična sredina=3,60, standardni odklon=0,55).*

Analiza variance je pokazala, da obstaja značilna razlika med starostjo vprašancev in dolžino delovne dobe vprašancev z različno višino plače. Ta razlika je prikazana v Grafu 5.6, kjer lahko opazimo, da starejši zaposleni prejemajo višjo plačo od mlajših zaposlenih in da delavci z daljšo delovno dobo prejemajo višjo plačo od delavcev s krajšo delovno dobo. Tukaj je očitna velika razlika med starostjo in delovno dobo zaposlenih glede na višino plače, kar je tudi povsem pričakovano tudi zaradi »načela senioritete«.

Graf 5.6: Statistično značilna razlika med starostjo in dolžino delovne dobe vprašancev z različno višino plače



Vir: lastno delo

Da bi ugotovili, ali obstaja statistično značilna razlika med vrednotenjem izmerjenih delovnih vrednot in zadovoljstvom z delom vprašancev glede na višino njihove plače, smo uporabili Mann-Whitney test za neodvisne vzorce. Rezultati so prikazani v Tabeli 5.10.

Tabela 5.10: Rezultati Mann-Whitney testov razlik med izmerjenimi delovnimi vrednotami in zadovoljstvom pri delu vprašancev glede na višino njihove plače

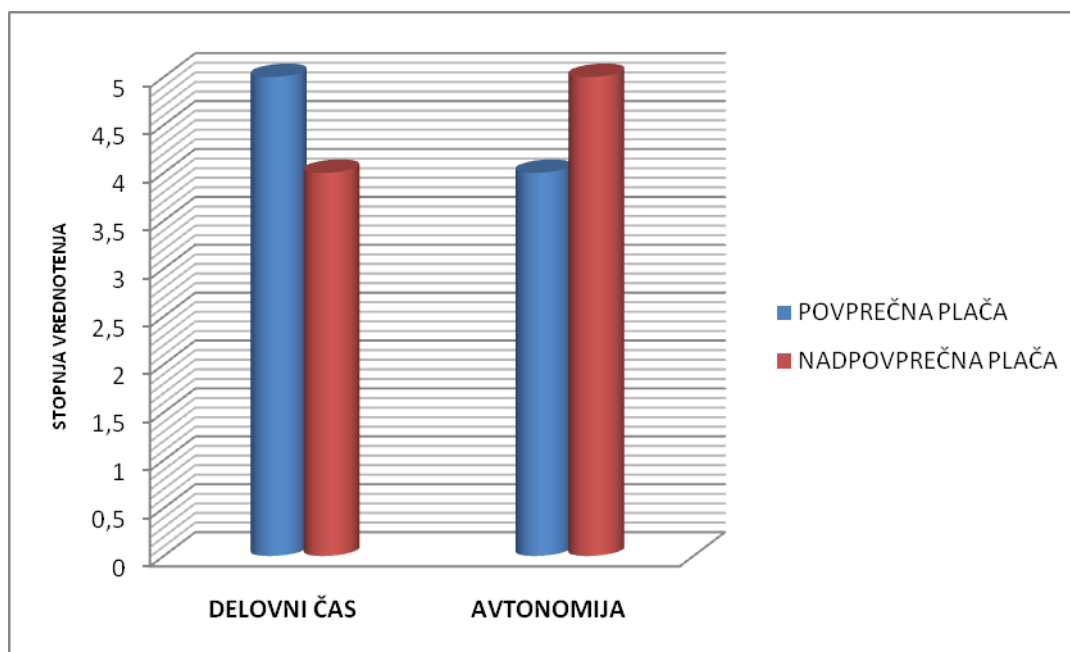
ODVISNA SPREMENLJIVKA	MANN-WHITNEY U	P
VARNOST ZAPOSLOTITVE	49,500	0,540
DRUŽBENI STATUS	46,500	0,427
VISOKI ZASLUŽKI	41,000	0,256
DELOVNO OKOLJE	46,500	0,427
MATERIALNE KORISTI	52,500	0,705
NAPREDOVANJE	55,500	0,889
DELOVNI ČAS	27,500	0,029
NOVI IZZIVI	51,500	0,679
MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA ZA DRUŽBO	42,500	0,206

KREATIVNOST	55,500	0,889
ALTRUIZEM	50,500	0,616
AVTONOMIJA	20,000	0,009
DOSEŽEK PRI DELU	57,500	1,000
SOCIALNA INTERAKCIJA	47,500	0,429
ZADOVOLJSTVO	32,500	0,087

Tabela 5.10 prikazuje statistično značilno razliko med vrednotenjem delovnega časa kot pomembne delovne vrednote vprašancev z različno višino plače (Mann-Whitney $U=27,500$, $p<0,05$). *Vprašanci, ki prejemajo nižjo plačo, statistično značilno višje (mediana=5, modus=5, polinterkvartilno razpršitev=0,5) vrednotijo delovni čas od vprašancev, ki prejemajo višjo plačo (mediana=4, modus=4, polinterkvartilno raspršenje=0).*

Nadalje, rezultati kažejo na statistično značilno razliko med vrednotenjem avtonomije kot pomembne delovne vrednote vprašancev z različno višino plače (Mann-Whitney $U=20,000$, $p<0,01$). *Vprašanci, ki prejemajo nižjo plačo, statistično značilno nižje (mediana=4, modus=4, polinterkvartilno razpršitev=0) vrednotijo avtonomijo od vprašancev, ki prejemajo višjo plačo (mediana=5, modus=5, polinterkvartilno razpršitev=0,5).* Ti podatki kažejo na to, da vprašanci z nižjo plačo na splošno dajejo manjši pomen avtonomiji pri delu oziroma niso tako samostojni (nižje vrednotijo samostojnost)(glej Graf 5.7).

Graf 5.7: Statistično značilna razlika med vrednotenjem delovnega časa in vrednotenjem avtonomije kot pomembne delovne vrednote vprašancev z različno višino plače



Vir: lastno delo

Da bi ugotovili, ali obstaja statistično značilna razlika med ženskami in moškimi pri vrednotenju izmerjenih delovnih vrednot ter zadovoljstva z delom, smo uporabili Mann-Whitney teste za neodvisne vzorce. Rezultati so prikazani v Tabeli 5.11.

Tabela 5.11: Rezultati Mann-Whitney testov razlik med izmjerenimi delovnimi vrednotami in zadovoljstvom pri deluglede na spol vprašancev

ODVISNA SPREMENLJIVKA	MANN-WHITNEY U	P
VARNOST ZAPOSLOTITVE	67,500	0,118
DRUŽBENI STATUS	52,500	0,020
VISOKI ZASLUŽKI	38,000	0,003
DELOVNO OKOLJE	92,500	0,955
MATERIALNE KORISTI	74,500	0,259
NAPREDOVANJE	89,500	0,826
DELOVNI ČAS	56,500	0,034
NOVI IZZIVI	72,500	0,257
MOŽNOST DELATI NEKAJ DOBREGA ZA DRUŽBO	88,500	0,741

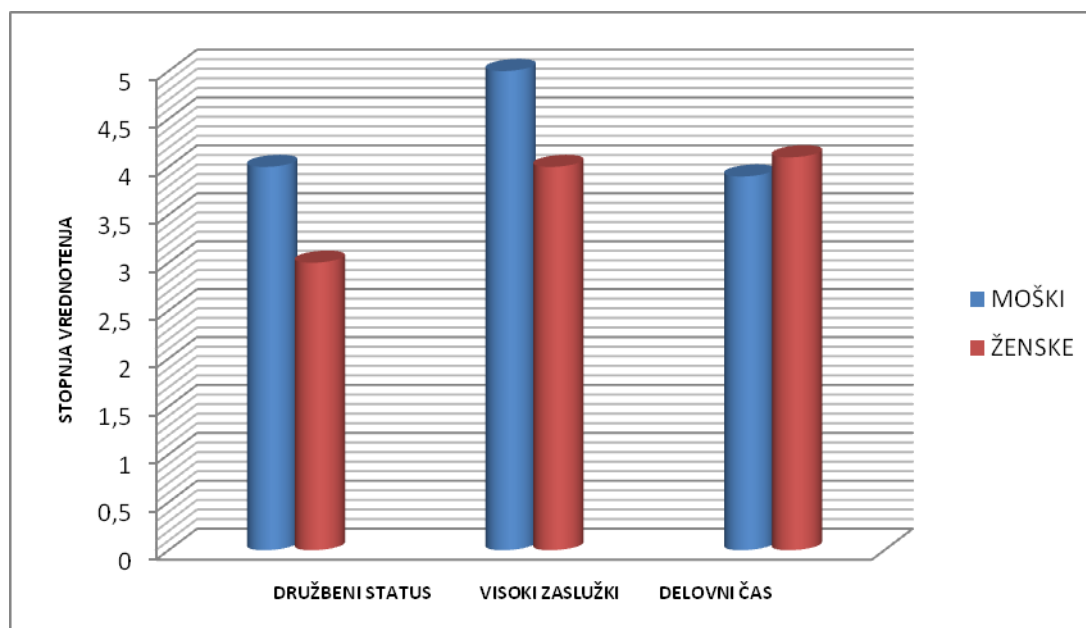
KREATIVNOST	89,500	0,826
ALTRUIZEM	67,000	0,137
AVTONOMIJA	64,000	0,108
DOSEŽEK PRI DELU	93,500	1,000
SOCIALNA INTERAKCIJA	89,000	0,780
ZADOVOLJSTVO	92,000	0,936

Tabela 5.11 prikazuje statistično značilno razliko med moškimi in ženskami v vrednotenju *družbenegastatusa* kot pomembne delovne vrednote (Mann-Whitney $U=52,500$, $p<0,05$). *Moški statistično značilno višje* (mediana=4, modus=4, polinterkvartilna razpršitev=0) *vrednotijo družbeni status od žensk* (mediana=3, modus=3, polinterkvartilna razpršitev=0,5). Možno razlago lahko poiščemo v dejstvu, da je v naši kulturi moški še vedno tisti, ki bi moral materialno preskrbeti družino, in je zato pričakovano, da daje večji pomen družbenemu statusu kot ženska.

Rezultati kažejo tudi na statistično značilno razliko med moškimi in ženskami v vrednotenju *visokihzaslužkov* kot pomembne delovne vrednote (Mann-Whitney $U=38,000$, $p<0,01$). *Moški statistično značilno višje* (mediana=5, modus=5, polinterkvartilna razpršitev=0,5) *vrednotijo visoke zaslužke od žensk* (mediana=4, modus=4, polinterkvartilna razpršitev=0,25).

Nadalje, ugotovili smo, da obstaja statistično značilna razlika med moškimi in ženskami v vrednotenju *delovnega časa* kot pomembne delovne vrednote (Mann-Whitney $U=56,500$, $p<0,05$). *Ženske statistično značilno višje* (mediana=4, modus=4, polinterkvartilna razpršitev=0,5, vsota lestvic=283,50) *vrednotijo delovni čas od moških* (mediana=4, modus=4, polinterkvartilna razpršitev=0,5, vsota lestvic=122,50). Ženske namreč zaradi družine in otrok bolj vrednotijo delovni čas od moških, kar bi lahko pojasnili z dejstvom, da so ženske v našem okolju še vedno vezane na družino in dom (glej Graf 5.8).

Graf 5.8: Razlika med moškimi in ženskami v vrednotenju družbenega statusa, visokih zaslužkov in delovnega časa kot pomembne delovne vrednote



Vir: lastno delo

Raziskave kažejo na to, da moški in ženske v Podjetju X ne vrednotijo enako posameznih delovnih vrednot. Moškim so pri delu zelo pomembni bonusi, koristi in nagrade, ki pa so za ženske manj pomembni. Moški so se pripravljene potruditi (in žrtvovati prosti čas), da bi izstopali z izjemnimi rezultati in tako povečali mesečni dohodek.

5.4.3. PREVERJANJE HIPOTEZ

Prva hipoteza se je glasila: »Zaposleni, ki dajejo večjo vrednost zunanjim delovnim vrednotam, so manj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo«. To hipotezo smo preverili s pomočjo Spearmanovih koeficientov korelacije med zadovoljstvom zaposlenih z delom in zunanjimi delovnimi vrednotami in ugotovili, da ne obstaja povezanost med tema dvema spremenljivkama oziroma korelacija ni statistično značilna ($r=-0,110$; $p=0,579$). Zato lahko sklepamo, da H1 ni potrjena oziroma ne velja za vzorec vprašancev v Podjetju X.

Iz rezultatov statistične analize, opravljene v Podjetju X, smo ugotovili, da delovne vrednote imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom, kar se navezuje na ugotovitve

Lockea (1976) in George in Jonesa (1996), vendar nismo ugotovili, katere delovne vrednote (zunanje ali notranje) bolj ali manj (pozitivno ali negativno) vplivajo na zadovoljstvo z delom v Podjetju X.

Druga hipoteza se je glasila: »Zadovoljstvo z delom se povečuje s starostjo«. To hipotezo smo preverili s pomočjo Spearmanovih koeficientov korelacije in ugotovili, da med spremenljivkama obstaja statistično značilna povezanost ($r=0,791$, $p<0,01$), zato to hipotezo lahko potrdimo.

Iz rezultatov statistične analize, opravljene v Podjetju X, lahko sklepamo, da se stopnja zadovoljstva z delom povečuje s starostjo vprašancev, kar se navezuje na ugotovitve različnih avtorjev. Saleh in Otis (1964) v svojih raziskavah navajata, da se zadovoljstvo z delom s staranjem in daljšo delovno dobo povečuje in da šele pri 60. letih pride do padca zadovoljstva z delom. Gibson in Klein (1971 v Bass in Barrett 1976) menita, da se zadovoljstvo z delom povečuje s staranjem in da nekoliko upada, če je delovna doba daljša. Herzberg (1959) pravi, da višja, kot je starost zaposlenih, večje je njihovo zadovoljstvo z delom in manjša je možnost, da bi izrazili željo po odhodu iz organizacije.

Tretja hipoteza se je glasila: »Zadovoljstvo z delom se poveča z delovno dobo«. Tudi to hipotezo smo preverjali s pomočjo Spearmanovih koeficientov korelacije in smo ugotovili, da med spremenljivkami obstaja statistično značilna povezanost ($r=0,792$, $p<0,01$), zato tudi to hipotezo lahko potrdimo.

Rezultate statistične analize, opravljene v Podjetju X, lahko pojasnimo s tem, da človek sčasoma pridobi delovne izkušnje, boljše opravlja svoje delo, dosega boljše rezultate in si zasluži več nagrad. Posledično je bolj samozavesten, samostojnejši in ima več svobode in kreativnosti pri delu. Vse to prispeva k zadovoljstvu zaposlenih z delom.

Četrta hipoteza se je glasila: »Zadovoljstvo z delom določa višina mesečne plače, dohodka«. To hipotezo smo preverjali s pomočjo Mann-Whitney testov razlik v zadovoljstvu zaposlenih z delom glede na njihovo plačo in smo ugotovili, da med merjenima spremenljivkama ne obstaja statistično značilna povezanost ter zato te hipoteze ne potrdimo oziroma ne velja za vzorec vprašancev v Podjetju X.

Peta hipoteza se je glasila: »Zadovoljstvo z delom določa višina dosežene izobrazbe«. Spremenljivke izobrazba nismo mogli uporabiti pri statistični analizi zaradi pomanjkanja variabilnosti. Vsi vprašanci, razen enega, so podali odgovor 3 (visoka strokovna izobrazba v vprašalniku v prilogi). Če bi primerjali rezultate v eni skupini bi imeli samo enega vprašanca, kar ni zadosten vzorec za kakršno koli statistično analizo ali sklepanje. Zato hipoteze ne potrdimo.

Šesta hipoteza se je glasila: »Spol zaposlenih determinira pomembnost ekstrinzičnih delovnih vrednot (plača in varnost zaposlitve)«. Navedeno hipotezo smo preverjali z uporabo Mann-Whitney testov razlike med delovnimi vrednotami glede na spol vprašancev in ugotovili značilno razliko med moškimi in ženskami pri spremenljivkah: družbeni status, visoki zaslužki in delovni čas. Rezultati statistične analize kažejo, da moški značilno višje vrednotijo visoki dohodek od žensk, zato del hipoteze – tistega, ki se nanaša na plačo - lahko potrdimo.

Booth, Burton in Mumford (2000) so iz analize o delovnem zadovoljstvu sklepali, da so ženske veliko bolj zadovoljne s svojim dohodkom kot moški, in s tem lahko potrdimo rezultate naše statistične analize.

Za drugi del hipoteze nismo ugotovili statistično značilne razlike pri vrednotenju varnosti zaposlitve glede na spol vprašancev v Podjetju X. Torej navedeno hipotezo lahko delno potrdimo.

5.4.4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Na osnovi opravljene statistične analize delovnih vrednot, sociodemografskih značilnosti in zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X smo poleg že navedenih rezultatov postavljenih hipotez prišli do naslednjih ugotovitev.

Rezultati statistične analize so pokazali, da z naraščanjem stopnje zadovoljstva z delom narašča tudi vrednotenje varnosti zaposlitve kot pomembne delovne vrednote. Torej, bolj zadovoljnim delavcem je v interesu obdržati službo/delo, medtem ko je manj

zadovoljnim delavcem varnost zaposlitve manj pomembna oziroma čutijo manj pripadnosti organizaciji in so bolj nagnjeni k fluktuiranju (Griffeth in drugi 2000, 464). Tukaj se lahko navezujemo na raziskave o človeških virih v organizaciji, ki poudarjajo pomen delovnega zadovoljstva za obdržanje kadra v organizaciji (Zeytinoglu in drugi 2007, 33) ter na opredelitev delovnega nezadovoljstva kot motiva za odhod iz organizacije (Berkovitch 1986, 432).

Na osnovi statistične analize povezanosti delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti v Podjetju X lahko trdimo, da starejši zaposleni imajo višjo *plačo*, višje vrednotijo *varnost zaposlitve*, *avtonomijo pri delu* in *delovni čas*. Prav tako, zaposleni, ki imajo daljšo delovno dobo, imajo tudi višjo *plačo*, bolj vrednotijo *varnost zaposlitve* in *avtonomijo pri delu*. Na koncu, rezultati kažejo na visoko korelacijo med sociodemografskimi značilnostmi *starosti* in *delovnedobe* zaposlenega, kar je bilo pričakovati.

Nadalje, rezultati raziskave v Podjetju X so pokazali, da moški ocenjujejo zunanje vrednote *družbeni status* in *visoki zaslužki* višje kot jih ocenjujejo ženske. Ženskam je pa pomembnejši *delovni čas*, kar je bilo tudi pričakovati, glede na to, da so ženske v našem okolju še vedno vezane na družino in dom.

Z ugotavljanjem razlik v merjenih delovnih vrednotah in zadovoljstvu vprašancev glede na njihovo plačo, smo ugotovili, da je zaposlenim v Podjetju X, ki imajo nižjo plačo, pomembnejši delovni čas, medtem ko zaposleni z višjo plačo višje vrednotijo avtonomijo pri delu oziroma samostojnost pri delu.

Končno lahko sklepamo, da so v hierarhiji pomembnosti delovnih vrednot pri zaposlenih v Podjetju X višje uvrščene notranje delovne vrednote (prvi dve po rangu pomembnosti: *dosežek pri delu* in *možnost delati nekaj dobrega za družbo*). Čeprav zaposlene v Podjetju X bolj motivirajo notranje delovne vrednote, ni dokazano, da so tudi bolj zadovoljni.

Kljub ekonomski krizi, padcu življenjskega standarda in rasti brezposlenosti so za delavce v Podjetju X na prvih dveh mestih po rangu pomembnosti notranje delovne vrednote, ki se nanašajo na samo naravo dela (Geroge in Jones 1996), ne pa tudi na

posledice dela kot v primeru zunanjih delovnih vrednot, kot so varnost zaposlitve, družbeni status itd.

Prav zaradi vpliva delovnih vrednot na zadovoljstvo zaposlenih je pomembno vedeti, s katerimi delovnimi vrednotami so delavci bolj zadovoljni na delovnem mestu. Z vrednotami človek izraža svoje motive in glede na to, čemu delavci dajejo prednost, managerji imajo ene delovne vrednote za bolj pomembne od drugih. Zaradi tega morajo managerji upoštevati razliko med notranjimi in zunanjimi delovnimi vrednotami, ko se odločajo o spremembah na delovnem mestu ter pri upravljanju, vodenju in motiviranju, upoštevati te vrednote, ki jih delavci pričakujejo od dela. Potreba po motiviranosti zaposlenih je razumljiva, ker uspešno motiviranje vodi k boljšim poslovnim rezultatom in višji produktivnosti. Dobro motiviran delavec bo dobro vplival na druge, dvignil moralo, dosegel zavidljive rezultate, vse to pa prispeva k uspešnosti podjetja in zadovoljstvu zaposlenih.

Vodstvu podjetja svetujemo, da opravi podrobnejšo analizo problema nezadovoljstva mladih delavcev, ki bi vključila širši spekter delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti ter tudi nekatere pokazatelje organizacijske klime, kot je občutek pripadnosti zaposlenih. Na tak način bi podrobneje ugotovili motivacijske dejavnike pri zaposlenih v Podjetju X. Takšna vrsta analize bi prispevala k ugotavljanju stopnje identifikacije, spremembi organizacijske klime in kulture, ohranjanju ter razvoju virov in potencialnih sposobnosti zaposlenih.

Vloga delovnih vrednot je preverjanje ciljev, ki jih zaposleni poskuša doseči s svojim delom. Način motiviranja zaposlenih z doseganjem tistih delovnih vrednot, ki so za zaposlene zelo pomembne, povečuje njihovo pripradnost organizaciji in raven zadovoljstva z delom.

Raziskava, ki smo jo opravili v Podjetju X, kaže, da je zaposlenim zelo pomemben dosežek pri delu, delati nekaj dobrega za družbo pa tudi kreativnost in avtonomija pri delu. Potrebno je torej zaposlenim zagotoviti možnost uresničevanja teh aspektov dela: omogočiti jim, da dajo svoj delovni prispevek in uresničijo dosežek pri delu, dati jim več možnosti svobodnega izražanja in samostojnosti pri delu. Prav tako so zaposleni bolj

zadovoljni, če je večja varnost zaposlitve, zato bi moralo vodstvo Podjetja X poskrbeti za občutek varnosti zaposlenih, da bi neobremenjeni in zadovoljni lahko prispevali k uresničevanju ciljev organizacije.

Rezultati statistične analize kažejo, da moški in ženske v Podjetju X ne vrednotijo enako posamičnih aspektov dela, kot so družbeni status, visoki dohodek in delovni čas. Zato je potrebno ženskam omogočiti fleksibilen delovni čas, moškim pa možnost nagrajevanja z bonusi in beneficijami (službeni avto, službeni telefon, plačane nadure, dodatek k plači glede na dosežke idr.). Tako bi vodstvo Podjetja X prispevalo k uresničevanju nekaterih izmed ciljev, ki jih zaposleni poskušajo doseči s svojim delom in tako povečati raven zadovoljstva zaposlenih z delom.

Na tak način bi Podjetje X pripomoglo k dvigu splošne motiviranosti in dvigu zadovoljstva zaposlenih, saj ima zadovoljstvo neposreden vpliv na produktivnost in učinkovitost podjetja (Robbins in Judge 2009). Da bi Podjetje X optimalno funkcioniralo, mora nadzorovati in ohranjati zadovoljstvo zaposlenih, ker so človeški viri temelj poslovne uspešnosti.

6 SKLEP

V zadnjih letih smo priča pritiskom novih trgov, obstoju konkurenčnih podjetij iz celega sveta, vplivu spleta in drugih novih tehnologij ter hitre spremembe preferenc potrošnikov, kar prisili organizacije v sprejemanje poslovnih strategij, ki jim bodo omogočile hitro reagiranje in večjo možnost prilagajanja. Ni dvoma, da je prav človeški faktor eden izmed temeljnih dejavnikov uspešnosti podjetja, zlasti v sodobnih pogojih čedalje večje konkurence.

Skrb za organizacijsko kulturo in klimo ter zadovoljstvo zaposlenih je torej eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Če želimo, da bodo ljudje uspešna podpora pri doseganju ciljev podjetja, kar posledično vpliva tudi na dosego vidnih rezultatov na trgu, moramo poznati dejavnike, ki jih pri delu motivirajo, in tako ravnanje z zaposlenimi pri delu dobi veliki pomen pri upravljanju človeških potencialov. Zavedanje pomena organizacijske klime, zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih pri delu v organizaciji je torej pomemben dejavnik pri izboljšanju konkurenčnosti organizacij na trgu.

To delo predstavlja analizo vpliva sociodemografskih značilnosti in delovnih vrednot na zadovoljstvo zaposlenih bančnih uslužbencev v Podjetju X, v katerem je prisoten problem nezadovoljstva mladih delavcev. Z raziskavo smo ugotovili obstoj razlik v starosti in zadovoljstvu zaposlenih, kot tudi v delovni dobi in zadovoljstvu zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih z delom v Podjetju X se povečuje s starostjo in delovno dobo vprašancev.

Delovne vrednote so direktna determinanta subjektivnega doživetja zadovoljstva z delom (Locke 1976), kar potrjuje tudi raziskava, opravljena v Podjetju X. Rezultati statistične analize kažejo, da je zadovoljstvo z delom pomemben korelant delovnih vrednot, čeprav ne obstaja statistično značilna korelacija med notranjimi in zunanji delovnimi vrednotami in zadovoljstva zaposlenih z delom v Podjetju X.

S pomočjo rezultatov statistične analize delovnih vrednot, zadovoljstva zaposlenih in sociodemografskih značilnosti v Podjetju X, smo ugotovili, da se povezava delovnih

vrednot z zadovoljstvom zaposlenih z delom razlikuje glede na sociodemografske značilnosti, kot so *spol*, *starost*, *plača* in *delovna doba*. Lahko sklepamo, da je spol determinanta delovnih vrednot (družbeni status, visoki zaslužki in delovni čas), medtem ko sta starost in delovna doba determinati zadovoljstva zaposlenih in delovnih vrednot (varnost zaposlitve, avtonomija in delovni čas). Plača zaposlenih determinira pomembnost delovnega časa in avtonomije pri delu.

S statistično analizo podatkov pridemo do ugotovitve, da so starejši delavci v Podjetju X bolj zadovoljni, višje vrednotijo varnost zaposlitve, višje vrednotijo avtonomijo pri delu, imajo večjo plačo in daljšo delovno dobo ter nižje vrednotijo delovni čas.

Rezultati raziskave kažejo na potrebo vodilnega tima Podjetja X po spremembah strategij, struktur in procesov, ki so potrebni za učinkovito organizacijo, da bi izboljšala svoje poslovanje in prispevala k višji kakovosti zaposlenih ter tako povečala produktivnost. Ti pogoji so ugodni za zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki bodo vplivali neposredno na organizacijsko učinkovitost, da dobijo konkurenčno prednost. Najprej je potrebno analizirati problem nezadovoljstva mladih delavcev in jim omogočiti uresničevanje tistih delovnih vrednot, ki so zanje najbolj pomembne oziroma ki jih najbolj motivirajo. Na tak način bi se delovne vrednote organizacije približale delovnim vrednotam zaposlenih. Zaposleni namreč ne bodo zadovoljni z delom v organizaciji, če so njene delovne vrednote v nasprotju s posameznikovimi (Chatman 1989). Tako je pomembnost proučevanja ljudi in njihovega vedenja v sodobnih organizacijah neoporečna. Zato mora biti analiza zadovoljstva zaposlenih, ko se identificira kot dejavnik izboljšanja kakovosti dela, ki neposredno vpliva na konkurenčno prednost, prioriteta upravljanja človeških resursov posamične organizacije.

Na Hrvaškem je v zadnjem času veliko zaposlenih nezadovoljnih z pogoji dela in sistemom nagrajevanja. Po Pupovcu (2012) je najočitnejši razlog za nezadovoljstvo zaposlenih recesija, ki uničuje delovna mesta in širi skrb med zaposlenimi. Eden od razlogov je tudi stremenje k povečanju produktivnosti dela, ki je povezana z merjenjem uspešnosti. Finančni rezultati podjetij so zaradi splošne organizacijske krize slabi, saj je v času recesije veliko podjetij propadlo. Prav zaradi tega je zadovoljstvo zaposlenih pri delu postavljeno v drugi plan in se veliko število podjetij

zelo malo ali pa sploh ne posveča načinom motiviranja in povečevanja zadovoljstva svojih zaposlenih. Ekonomska kriza na Hrvaškem je pustila svoj pečat na področju delovanja človeških virov, saj je v tej situaciji težko uskladiti potrebe zaposlenega s potrebami organizacije.

LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Baker, J. G. in D. F. Baker. 1999. Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center. *Community Mental Health Journal* 35(1): 85-95.

Bass, Bernard. M. in Gerald V. Barret 1976. *Man, Work and Organizations*. Boston: Allynandbacon INC.

Becker, Thomas E. in Robert S. Billings. 1996: Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of management journal*, volume 39 (2): 464-482.

Berkovitch, Elazar. 1986. Implicit Labor Contracts to Explain Turnover. *Journal of Labour Economics* 4 (3): 341-354.

Biro Praxis. Dostopno prek:<http://www.biro-praxis.si> (14. junij 2013).

Booth, A., J. Burton in K. Mumford. 2000. The position of women in UK. *Academic Economics Journal* (3): 12-33.

Bostjančič, E. 2005. Delo kot vrednota – pomen, struktura in odnos do dela. *Revija Kadri* 11(14): 38-41.

Bubble, Marin. 2000. *Management*. Split: Ekonomski fakultet.

Chatman, J. A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review* 14(3): 333-349.

Cohen, Allan R., Stephen L. Fink, Herman Gadon in Robin D. Willits, ur. 1992. *Effective behavior in organizations: cases, concepts, and student experiences*. Fifth Edition. Homewood: Richard D. Irwin.

Cornfield, Daniel B. 1999. Guest Schollar Poll Review, Shifts in Public Approval of Labor Unions in the United States, 1936-1999, The Gallup Organization. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/poll/gs990902.asp>.(12.junij 2013).

Černetič, Metod. 2007. *Managemet in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Češnovar, Tone. 2001. Merjenje organizacijske kulture in merjenje organizacijske klime. *Svetilnik* 40: 3. Dostopno prek: <http://www.socius.si/svetilnik/arhiv> (24. junij 2013).

Davis, Keith in John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.

Decenzo, David A. in Stephan P. Robbins. 1998. *Personnel/Human Resource Management*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Deželjin, Josip. 1996. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Organizator.

Donnelly, P. David in Jeffrey J. Quirin. 2006. An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior* 27 (1): 59 - 77.

George, M. Jennifer in Jones R. Gareth. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.

George, M. Jennifer in Jones R. Gareth. 1999. *Organizational Behavior*. Reading: Addison - Wesley.

Griffeth, W. Rodger, Peter W. Hom in Stefan Gaertner. 2000. A meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications for the next Millennium. *Journal of Management* 26 (3): 463-488.

Gruban, Brane. 2003. HRM je mrtev. Živel HRM! (Nova) organizacijska kultura in vrednote. Dialogos strateške komunikacije. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/> (22. junija 2013).

Guest, David in Neil Conway. 1999. *How dissatisfied and Insecure are British Workers? A Survey of Surveys*. London. Institute of Personnel and development. ISBN 0 85292 836 X.

Hackman, J. R. in G. R. Oldham. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 250-279.

Herzberg, Frederick. 1959. *The Motivation to Work*. 2nd edition. New York: John Wiley and Sons Inc.

Hodgetts M. Richard. 1991. *Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.

Holmer, J. in J. C. Karlsson. 1997. *Work-Quo Vadis? Rethinking the Question of Work*. Aldeshot: Ashgate Publishing Ltd.

Hoy, W. K. in C. G. Miskel. 1991. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 4th ed. New York: McGraw Hill.

Kaya, E. 1995. Job Satisfaction of the Librarians in the developing Countries. *61st IFLA General Conference*.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim *Teorija in praksa* 39(1): 30-48.

Kavčič, Bogdan. 1987. *Sociologija dela*. Delavska enotnost. Ljubljana.

--- 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.

Košmelj, Blaženka, Franc Arh, Alojzija Doberšek Urbanc, Anuška Ferligoj in Matjaž Omladič. 2001. *Statistični terminološki slovar*. Ljubljana: Statistično društvo Slovenije, Statistični urad Republike Slovenije.

Lambert, G. Eric, Nancy Hogan Lynne in Shanon M. Barton. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38 (2): 233-250.

Lin, C. P. In H.C. Ma. 2004. Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review* 9(3): 519-538.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Locke, Edwin A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. V Dunnette, M.D. ur. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago. R. McNall. 1297-1349.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.

Marušić, Sveto. 2001. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adecco.

--- 2006. *Upravljanje ljudskim potencialima*. IV. izmjenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Adecco.

Mathieu, J. E. in D. M. Zajac. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2): 171-194.

McCormick, E James in Daniel R. Ilgen. 1985. *Industrial and organizational psychology*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace, research and application*. London: Sage Publications.

Mesner Andolšek, Dana. 2002. Make me whole again. *Čustva v organizaciji. Teorija in praksa* 39 (1): 10-29.

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

Miner B. John. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale: The Dryden Press.

Mitchell, T. R. in J. R. Jr. Larson. 1987. *People in Organizations: An introduction to organizational behavior* (3ed ed). New York: McGraw-Hill.

Mitchell, R. Terence, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee in Ted Graske. 2001a. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive* 15 (4): 96-108

Moorhead Gregory, Richy W. Griffin. 1998. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Mowday, R. T., R. M. Steers in L. W. Porter. 1979. The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta

Možina, S., J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Scetic, M. Stanojevič in M. Merkač, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.

---2006a. *Pripadnost in predanost zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html> (14. junij 2013).

---2006b. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html> (14. junij 2013).

Newstrom, John W. in Keith Davis. 1989. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill.

Oswald, Andrew J. 1997. Happiness and economic performance. *Economic Journal*. 107: 1815-1831.

Podjetje X. 2013. *Poročilo o poslovni uspešnosti Podjetja X*. Rijeka: interno gradivo.

Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvica delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost d.o.o. Center za psihodiagnostična sredstva.

Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday. 1974. Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology* 59 (5), 603-609.

Pržulj, Živka. 2002. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Pupovac, Drago in Ratko Zelenika. 2004. *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.

Ransome, P. 1999. *Sociology and the Future of Work: Contemporary discourses and debates*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.

Rheinberg, Falko. 2004. *Motvacija*. Prijevod 3. prerađenog i proširenog izdanja. Jasterbarsko: Naklada Slap.

Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. 9. Izdaja. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.

Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2009. *Organization Behavior* (13th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rose, Michael. 2001. Disparate Measures in the Workplace. Quantifying overall job satisfactions. *Paper presented at the 2001 BHPS research conference*. Clochester (UK).

Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Saleh, S. D. in J. L. Otis. 1964. Age and Job Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology* (17): 425-430.

Sanchez, S. in Lopez –Guzman T. J. 2010. The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain). *Acta turistica* 33 (1): 1-130.

Super, Donald. E. 1970. *Work values inventory*. Boston: Houghton Mifflin.

Svetlik, Ivan. 1991. *Delo in kakovost življenja*. Družboslovne razprave (12): 19-34.

Šaban, Josip in Hrvoje Tadin. 1997. *Vrednovanje i nagrađivanje rada. Vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada*. Zagreb: HIT-CONSULTING.

Šverko, Branko. 1991. Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i alijenacija. U V. Kolesarić, M. Krizmanić in B. Petz, ur. *Uvod u psihologiju* 15-56. Zagreb: Prosvjeta.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: GV založba.

Tosi, H. L., N. P. Mero in J. R. Rizzo. 2000. *Managing Organizational Behavior*. Oxford: Blachwell.

Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija-

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

Vroom, V. *Work Motivation*. New York:

Vujić, V. 2005. *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci.

Wehrich, H., in H. Koontz. 1998. *Menedžment*. Izdanje 10. Zagreb: Mate.

Worsley, R. 1998. *Millenium Paper Future Work and Lifestyles*. London: Age Concern.

Wroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: J. Wiley & Sons, Inc.

Zeytinoglu, U. Isak, Margaret Denton, Sharon Davies, Andrea Baumann, Jennifer Blythe in Linda Boos, ur. 2007. Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques* 33: 31-47.

Zytowski, D. G. 1970. *Psychological Influences on Vocational Development*. New York: Houghton Mifflin.

Žnidarčič, Elena. 2009. *Sistem nagrajevanja v podjetju Saipem Mediterranean Services, Llc*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Priloga: Vprašalnik o delovnih vrednotah in zadovoljstvu zaposlenih z delom

Spoštovani,

Vprašalnik je del raziskave o pomenu delovnih vrednot in zadovoljstva zaposlenih z delom.

Zahvaljujem se za sodelovanje.

1. Prosim, ocenite, koliko so za vas pomembne naslednje značilnosti dela (1- nepomembno, 3- srednje pomembno, 5- zelo pomembno):

Varnost zaposlitve 1 2 3 4 5

Družbeni status (spoštovanje in družbeni ugled) 1 2 3 4 5

Visoki zaslužki 1 2 3 4 5

Novi izzivi (realizacija sposobnosti)

1 2 3 4 5

Možnost delati nekaj dobrega za družbo (viden doprinos razvoju društva)

1 2 3 4 5

Dosežek pri delu (vidni rezultati delovnih naporov) 1 2 3 4 5

Napredovanje 1 2 3 4 5

Kreativnost (reševanje netipičnih problemov in domiselnost pri kreiranju novih stvari in idej)

1 2 3 4 5

Pomaganje drugim ljudim (altruizem) 1 2 3 4 5

Avtonomija (odgovornost in neodvisnost- samoiniciativno odločanje)

1 2 3 4 5

Delovni čas (ugoden delovni čas, ki ne ovira realizacije interesov v prostem času)

1 2 3 4 5

Delovno okolje (dobri delovni pogoji) 1 2 3 4 5

Socialna interakcija (druženje izven dela) 1 2 3 4 5

Materialne koristi (olajšana možnost nakupa stanovanja, potovanja in drugi privilegiji)

1 2 3 4 5

2. Ali ste zadovoljni z delom, ki ga trenutno opravljate? (1- sploh ne, 3- srednje, 5- popolnoma zadovoljni):

1 2 3 4 5

3. Prosim, obkrožite :

Spol: M Ž

Starost: _____

Izobrazba/ Poklicna kvalifikacija: KV SSS VSS (Mr.sc. , Doc.)

Mesečni dohodki/Plača v Kn.:	podpovprečna	povprečna	nadpovprečna
	(...-4500)	(4600-6400)	(6500-...)

Delovna doba(leta): _____