

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

POVEZANOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Avtorica: Emanuela Hojnik

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2016

Zahvala

Za pomoč in koristne nasvete pri pisanju diplomske naloge se zahvaljujem mentorici doc. dr. Evi Boštjančič in asist. dr. Boštjanu Bajcu.

Največja zahvala gre moji družini. Z njihovo podporo so vsi izzivi premagljivi. Zato hvala staršema, Danijelu in Milici, za potrpežljivost in brezpogojno podporo ter ljubezen. Hvala Bredi, Bojanu in Živi za vso pomoč ter podporo v času pisanja diplomske naloge. Še posebej pa hvala Andražu, Astrid in Eriku, da mi vedno znova dajete energijo in mi stojite ob strani.

Hvala tudi vsem prijateljem za vzpodbudne besede in pomoč.

Povzetek

Motivacija in zadovoljstvo pri delu pomembno vplivata na zaposlene in gospodarstvo. Proučevali smo povezanost med motivacijo in zadovoljstvom pri delu ter vpliv demografskih dejavnikov nanju. Uporabljena sta bila standardizirana vprašalnika, in sicer Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) ter Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS). Dodan je bil tudi lasten vprašalnik, ki je preverjal zadovoljstvo z določenimi pomembnimi vidiki življenja.

Pogoj za sodelovanje v raziskavi je bila zaposlenost udeležencev. Sodelovalo jih je 259, od tega 159 žensk (61,4 %) in 100 (38,6 %) moških. Bili so iz različnih starostnih skupin, z različno dolžino delovne dobe in iz različnih plačilnih razredov.

Izkazalo se je, da imajo ženske višje izraženo intrinzično motivacijo in integrirano regulacijo, moški pa ekstrinzično zadovoljstvo pri delu. Moški in ženske pa se sicer med sabo ne razlikujejo glede motivacije in zadovoljstva pri delu. Tudi za starost, delovno dobo in izobrazbo se je izkazalo, da ne vplivajo pomembno na razlike v motivaciji in zadovoljstvu pri delu. Rezultati kažejo, da bolj kot posamezniki zaznavajo, da je njihov stanovanjski problem rešen, in višji kot so njihovi dohodki, bolj zadovoljni pri delu so.

Kot je bilo pričakovano, se je pokazalo, da sta delovna motivacija in zadovoljstvo pri delu pomembno povezana. Višja kot je avtonomna motivacija, višje je tudi zadovoljstvo pri delu na vseh treh lestvicah vprašalnika MSQ. Avtonomna motivacija in zadovoljstvo pri delu sta močnejše povezana in bolj vplivata drug na drugega kot kontrolirajoča motivacija in zadovoljstvo pri delu. Po drugi strani pa kaže, da višja kot je amotivacija, nižje je zadovoljstvo pri delu.

Za avtonomno motivacijo in intrinzično zadovoljstvo pri delu se je kot najbolj pomemben vidik pokazala možnost uporabe veščin in znanj pri delu, za kontrolirano motivacijo in ekstrinzično zadovoljstvo pri delu pa poštenost sistema nagrajevanja. Slednje je tudi najmočnejše povezano s splošnim zadovoljstvom pri delu.

Ključne besede: delovna motivacija, zadovoljstvo pri delu, demografske značilnosti, samodoločenost, zaposleni.

Abstract

Motivation and job satisfaction significantly affects employees and the economy. The aim of the study was to determine the relationship between motivation and job satisfaction and the impact of demographic factors on them. Standardized questionnaires were used, Minnesota Satisfaction Questionnaire (short-form MSQ) and The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS). Author added own questionnaire to check satisfaction with certain important aspects of life.

The participants needed to be employed during the study. The study includes 259 participants, of that 159 women (61.4%) and 100 (38.6%) men. They differed in age, seniority and education.

It turns out that women have higher levels of intrinsic motivation and integrated regulation and men higher levels of extrinsic satisfaction. Otherwise, men and women do not differ with regard to motivation and job satisfaction. Even age, seniority and education do not show significant effect on differences in motivation and job satisfaction. The results also show that individual perception of housing tenure and height of personal incomes influence job satisfaction.

As expected, motivation and job satisfaction significantly correlated. Results show that higher levels of autonomous motivation mean also higher levels of job satisfaction on all three scales of the questionnaire MSQ. Autonomous motivation and job satisfaction are more connected and more influenced by one another as controlled motivation and job satisfaction. On the other hand, it shows that higher amotivation means lower job satisfaction.

The most important aspect of life for autonomous motivation and intrinsic satisfaction is the possibility of using own skills and knowledge at work. Fairness of the reward system is the most important aspect of life for controlled motivation, extrinsic satisfaction and global satisfaction.

Key words: employee motivation, job satisfaction, demographic characteristics, self-determination, personnel.

Kazalo

1. Uvod	8
1.1. Motivacija	8
1.1.1. Tipi motivacije	8
1.1.2. Teorije motivacije	10
1.1.3. Dejavniki delovne motivacije	21
1.2. Zadovoljstvo pri delu	25
1.2.1. Pregled teorije	25
1.2.2. Merjenje zadovoljstva pri delu	30
1.2.3. Dejavniki zadovoljstva pri delu	31
1.2.4. Posledice zadovoljstva pri delu	35
1.3. Motivacija in zadovoljstvo	39
1.4. Cilj in hipoteze	41
2. Metoda	43
2.1. Udeleženci	43
2.2. Pripomočki	44
2.3. Postopek	45
3. Rezultati	47
4. Razprava	57
4.1. Demografski in drugi dejavniki v povezavi z delovno motivacijo ter zadovoljstvom pri delu	57
4.2. Povezanost lestvic vprašalnikov	59
4.3. Pomembni vidiki življenja in delovna motivacija ter zadovoljstvo pri delu	60
5. Sklepi in omejitve	63
6. Viri	65
7. Priloga	71

Kazalo tabel

Tabela 1. <i>Prikaz motivatorjev in higienikov po Herzbergovi teoriji.</i>	13
Tabela 2. <i>Značilnosti obeh komponent.</i>	29
Tabela 3. <i>Starostna porazdelitev vzorca.</i>	43
Tabela 4. <i>Neto prejemki udeležencev.</i>	43
Tabela 5. <i>Opisna statistika Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).</i>	47
Tabela 6. <i>Opisna statistika zadovoljstva s pomembnimi vidiki življenja.</i>	47
Tabela 7. <i>Razlike med spoloma za Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).</i>	49
Tabela 8. <i>Razlike med starostnimi skupinami za Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).</i>	49
Tabela 9. <i>Razlike med starostnimi skupinami glede plače, delovne dobe in stanovanjskega problema.</i>	50
Tabela 10. <i>Razlike med skupinami z različno delovno dobo Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).</i>	50
Tabela 11. <i>Razlike med udeleženci glede na izobrazbo za Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).</i>	52
Tabela 12. <i>Korelacija med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) ter zaznave udeležencev o rešenosti stanovanjskega problema.</i>	53
Tabela 13. <i>Korelacije med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in neto prejemki udeležencev.</i>	54
Tabela 14. <i>Korelacije med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS).</i>	54
Tabela 15. <i>Korelacije med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in zadovoljstvom s pomembnimi vidiki življenja.</i>	55
Tabela 16. <i>Korelacije med lestvicami Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) in zadovoljstvom s pomembnimi vidiki življenja.</i>	55
Tabela 17. <i>Rezultati testov za preverjanje normalnosti porazdelitve.</i>	71
Tabela 18. <i>Korelacijska matrika lestvic vprašalnika WEIMS.</i>	72

1. Uvod

1.1. Motivacija

Termin motivacija izhaja iz latinske besede za gibanje (*movere*). Motivacija je razlog, zakaj nekaj počnemo oz., povedano drugače, usmerja posameznikovo ravnanje k želenim ciljem (Armstrong in Taylor, 2014). Naštejemo lahko najrazličnejše razloge, zakaj ljudje delamo: delo nam zagotavlja reden prihodek, delo je vir aktivnosti in stimulacije, na delu smo aktivni na socialnem področju, prek dela lahko dosegamo samoaktualizacijo. Torej lahko trdimo, da se ljudje odločajo za delo, ker jim prinaša eksplicitne in implicitne vzpodbude ter nagrade (Furnham, 2005). Na delovnem mestu tako zadovoljujemo številne potrebe, med drugimi potrebo po varnosti, ugledu, izobraževanju, pridobivanju in osebni rasti. Psihološka pogodba, ki stoji v ozadju, pa temelji na ideji, da zaposleni v delovni proces vložijo svoje znanje, energijo, čas itn., v zameno pa pričakuje povračilo v obliki dobrih delovnih razmer, ustrezno plačilo in nagrade za dobro opravljeno delo (Pogačnik, 1999).

Locke in Latham (2004) trdita, da se koncept motivacije nanaša na notranje dejavnike, ki silijo v akcijo, in na zunanje dejavnike, ki delujejo kot spodbuda za ravnanje. Motivacija torej ne vpliva le na pridobivanje znanj in urjenje sposobnosti, temveč tudi na to, kako in v kolikšni meri posameznik izkoristiti svoje znanje in sposobnosti (Locke in Latham, 2004).

Obstaja razlika med zmožnostjo, da nekaj naredimo, in pripravljenostjo, da to dejansko storimo. Mnogo raziskovalcev ima relativno premočrten pogled na to. Vlada prepričanje, da zmožnost v interakciji s posameznikovo motivacijo vodi v dejanja in da povratna informacija vpliva tako na sposobnost posameznika kot tudi na njegovo motivacijo (Furnham, 2005).

Na delovnem področju to pomeni zasledovanje organizacijskih ciljev. Ključni elementi so torej: (a) **intenziteta**, (b) **smer** in (c) **vztrajnost**. Intenziteta kaže, kako močno se posameznik trudi za dosego cilja, sama zase pa ni dovolj. V delovnem okolju je pomembno, da je energija usmerjena k organizacijskim ciljem, saj le tako lahko govorimo o učinkovitosti in zasledovanju organizacijskih ciljev. Ključen pa je tudi element vztrajnosti, ki kaže na posameznikovo zmožnost zaključiti začeto ne glede na čas in ovire (Robbins in Junge, 2009).

1.1.1. Tipi motivacije

Intrinzična motivacija

O intrinzični motivaciji govorimo, kadar posamezniki čutijo, da je njihovo delo pomembno, zanimivo in polno izzivov. Hkrati jim zagotavlja zadostno mero samostojnosti, priložnosti za napredovanje in doseganje ciljev ter razvijanje in pridobivanje novih veščin in znanj. Pri tem tipu motivacije ne obstajajo zunanje vzpodbude, motiv je samo delo kot takšno (Armstrong in Taylor, 2014).

Deci in Ryan (Vansteenkiste, Lens in Deci, 2006) menita, da intrinzična motivacija izhaja iz posameznikove potrebe, da je kompetenten in da sam sprejema odločitve v življenju, kar pomeni, da ima na voljo različne izbire. Izboljšamo jo lahko s preoblikovanjem delovnih mest in procesov. Katz (1964, po Armstrong in Taylor, 2014) predlaga, da se delovna mesta oblikujejo na način, da že sama po sebi zagotavljajo zadostno mero raznolikosti in zahtevnosti delovnih nalog, ki bodo zaposlenim v izziv in jim hkrati nudile priložnost za razvoj lastnih sposobnosti.

Hackman in Oldham (1974) sta identificirala 5 ključnih dimenzij dela, ki vodijo v tri kritična psihološka stanja, ključna za obstoj intrinzične motivacije:

- **raznolikost dela:** stopnja, do katere lahko zaposleni uporabljajo različne veščine, znanja in talente na delovnem mestu. Več kot jih lahko uporabijo, večji je občutek pomembnosti in raznolikosti dela za posameznika;
- **identifikacija z delovnimi nalogami:** stopnja, do katere posameznik zaznava svoje delovne naloge kot celoto. Bolj ko je posameznik vključen v delovni proces od začetka do konca, bolj ga zaznava kot pomembnega in smiselnega, kot pa če zgolj prispeva pri enem izmed delov delovnega procesa in ne vidi svoje vloge v celotnem procesu;
- **pomembnost dela:** stopnja, do katere zaposleni zaznava, da je njegovo delo pomembno za druge. Občutek pomembnosti se poveča, če imajo zaposleni vpogled v to, da je njihovo delo pripomoglo k boljšemu počutju in življenju drugih tako znotraj kot zunaj organizacije;
- **avtonomnost:** stopnja, do katere zaposleni zaznava, da je pri delu in z delom povezanih odločitvah lahko samostojen;
- **povratne informacije:** stopnja, do katere zaposleni pridobijo povratno informacijo o lastni učinkovitosti in doseganju zahtevane uspešnosti pri izvajanju delovnih nalog in doseganju zadanih ciljev.

Po njunem modelu prve tri dimenzije dela vplivajo na kritično psihološko stanje, ki ga poimenujeta **doživljanje pomembnosti dela** in ga lahko pojmujejo kot stopnjo, do katere posamezniki na splošno doživljajo svoje delo kot pomembno, vredno in koristno. Drugo psihološko stanje je **doživljanje odgovornosti** in je vezana na avtonomnost kot dimenzijo dela. Lahko ga opišemo kot stopnjo, do katere se zaposleni počuti osebno odgovornega za rezultate svojega dela. Zadnje stanje pa je **poznavanje rezultatov**, ki ga lahko pojmujejo kot stopnjo, do katere posameznik ve in razume, kako učinkovit je pri opravljanju svojega dela. Dimenzija dela povratne informacije je vezana na to stanje (Hackman in Oldham, 1974).

Ekstrinzična motivacija

O ekstrinzični motivaciji govorimo, kadar nekaj naredimo za druge ali drugim z namenom, da jih motiviramo. Nudimo jim lahko različne pozitivne vzpodbude, kot so pozitivna denarna stimulacija, bonusi, napredovanje, ali pa negativne posledice, kot so negativna denarna stimulacija, nazadovanje in javna kritika (Armstrong in Taylor, 2014).

Dejavnost torej izvajamo zaradi instrumentalne vrednosti in ne zaradi lastnega interesa. Tradicionalno bi jo poimenovali kot motivacijo, ki jo vzpodbudijo zgolj zunanji dejavniki (pohvala, nagrada, kazen itn.). Motivirajoč dejavnik je pričakovan rezultat oz. cilj, ki je pomembnejši od procesa. Vir motivacije je torej zunanji (Buček in Čagran, 2011).

Zunanje nagrade lahko imajo takojšen in močan učinek, vendar pogosto ne traja dolgo. Kadar vir zunanje vzpodbude izgine, tudi dejavnost preneha (Armstrong in Taylor, 2014).

Kljub temu lahko posameznik preko ekstrinzično motiviranih dejanj ponotranji povezane vrednote, kar privede tudi do večje samodeterminiranosti dejanj. Z večanjem internalizacije se ekstrinzično motivirane dejavnosti počasi spreminjajo v samodeterminirane dejavnosti (Buček in Čagran, 2011).

Pojmov intrinzična in ekstrinzična motivacija ne smemo razumeti kot sopomenki za notranjo in zunanjo motivacijo, saj med njima obstaja pomembna razlika. Notranja motivacija vključuje nagrado, ki je notranje nadzorovana. Pri zunanji motivaciji pa je dejavnost nadzorovana s strani zunanjih virov (Buček in Čagran, 2011).

Intrinzična in ekstrinzična motivacija se ne ločita po izvoru nagrade, ampak po vzrokih za aktivnost. Pri intrinzični motivaciji je dejavnost cilj aktivnosti, pri ekstrinzični motivaciji pa dejavnost predstavlja zgolj sredstvo za doseganje cilja. Pri intrinzični motivaciji govorimo o motivaciji, ki izhaja iz posameznikovih notranjih impulzov in ni vezana na nagrado. Po drugi strani pa je ekstrinzična motivacija pridobljena od zunaj in je vezana na doseganje želenega cilja (npr. višja plača) ali izogibanje nezaželenim posledicam (npr. degradacija na slabše delovno mesto) (Buček in Čagran, 2011).

1.1.2. Teorije motivacije

Teorije motivacije v delovnem kontekstu pojasnjujejo relacije med značilnostmi dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002).

Westwood (Furnham, 2005) definira nekaj specifičnih značilnosti motivacije:

- motivacijo lahko pojmuje kot notranje stanje, nekaj, kar posameznik doživlja individualno. Zunanji dejavniki vplivajo nanjo, vendar pa je motivacija vsakemu posamezniku lastna in se oblikuje kot notranje dogajanje;
- posameznik doživlja motivacijo kot nekaj, kar vzpodbuja njegove potrebe, želje, kot namero oz. potisk za ravnanje;
- motivacija vključuje elemente izbire, namere in pripravljenosti. Posameznik, ki doživi neko vznemirjenje, se sam odloči, kako in s kakšno intenzivnostjo se bo odzval nanj;
- motivacija je večdimenzionalen konstrukt;
- delovanje in učinkovitost (angl. *action in performance*) sta do neke mere funkciji motivacije, zato ju je treba razumeti in ustrezno predvidevati;

- posamezniki se razlikujejo glede dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motivacijo, in glede stopnje motivacije, ki jo doživljajo;
- stopnja motivacije pri posamezniku se spreminja skozi čas in različne življenjske situacije.

Večino teorij motivacije lahko umestimo v naslednje skupine teorij (Marzel, 2000):

- vsebinske teorije oz. teorije potreb: kot že samo ime pove, temeljijo na razlagi človeških potreb in pri tem poudarjajo predvsem značilnosti posameznika. Pojasnjujejo, zakaj imajo nekateri posamezniki določene želje in zakaj drugi drugačne (samostojnost, varnost, odgovornost, višja plača). Posameznikovi cilji so temelj za analizo njegovih potreb. Med vsebinske teorije se uvrščajo npr. Maslowova in Herzbergova teorija motivacije;
- procesne teorije oz. kognitivne teorije: proučujejo ključne procese ciljno usmerjenega delovanja posameznikov. Na posameznika gledajo kot na racionalno bitje, ki se vede izrazito premišljeno in se zavestno odloči slediti nekemu cilju;
- behavioristične teorije: proučujejo ravnanje ljudi in iščejo vzroke za to v zunanjem svetu. Poleg vzrokov obravnavajo tudi posledice posameznih ravnanj, saj te oz. pričakovanja določenih posledic usmerjajo posameznikovo delovanje že na začetku;
- teorije socialnega učenja: poudarjajo, da na vedenje posameznika vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki.

Zgodnje motivacijske teorije

V 50. letih prejšnjega stoletja je bilo močno zanimanje stroke za področje motivacije. V tem obdobju je nastalo več teorij, ki so še zmeraj zelo uporabljane v praksi, čeprav se v akademskih krogih izpostavlja njihova slaba veljavnost in se kaže tendenca po tem, da se jih nadomesti z boljšimi pristopi. Kljub vsemu jih je dobro spoznati, saj so služile kot temelj za nove, bolj veljavne koncepte ter teorije, in ne smemo pozabiti na njihovo vpeljanost in popularnost v praksi (Robbins in Judge, 2009).

Maslow in hierarhija potreb

Med prvimi in vse splošno znana je teorija Abrahama Maslowa, hierarhija potreb. Maslow je menil, da ima vsak posameznik pet potreb, ki so med seboj v hierarhičnem redu (Worrell, 2004).

Potrebe si od najnižje do najvišje na hierarhični lestvici sledijo v naslednjem vrstnem redu (Robbins in Judge, 2009):

- **fiziološke potrebe**, ki vključujejo zadovoljevanje potreb, kot so lahkota, žeja, zavetje, spolnost in druge telesne potrebe;
- **potrebe po varnosti** vključujejo zaščito in varnost pred psihično in telesno škodo;
- **socialne potrebe** so potrebe po pripadnosti, prijateljstvu, sprejemanju, izražanju ljubezni in zaupanja;
- **potrebe po ugledu** lahko ločimo na notranje (npr. samospoštovanje, samostojnost) in na zunanje (status, ugled, spoštovanje, priznanje drugih);
- **potreba po samoaktualizaciji** kot gon, da posameznik uresniči svoj potencial, da uresniči sebe v največji možni meri (npr. osebna rast, izobraževanje, uresničitev ciljev).

Prvi dve sta potrebi nižjega reda (osnovni potrebi), druge pa potrebe višjega reda. Verjel je, da morajo biti potrebe na nižjih ravneh zadovoljene, da lahko začutimo potrebe na naslednji, višji stopnji. V praksi bi to pomenilo, da dokler ne zadovoljimo fizioloških potreb, ne moremo čutiti drugih potreb. Šele ko so te zadovoljene, postane potreba na naslednji ravni opazna. Ko so zadovoljene tudi te potrebe, se pojavijo potrebe na naslednji, višji stopnji v hierarhiji. Potrebe nižjega reda samo usmerjajo naše vedenje in so dejavne zgolj do njihove zadovoljitve, ki je največkrat zunanja. S tem ko jih zadovoljimo, se motiviranost za zadovoljitev teh potreb konča. Potrebe višjega reda pa zadovoljujemo notranje (Robbins in Judge, 2009).

Bolj kot delo dovoljuje posamezniku rast in zadovoljevanje potreb na višjih ravneh, večje je zadovoljstvo pri delu. Pomembno pri motiviranju zaposlenih je torej prepoznavanje njihovih potreb in pomoč pri njihovem zadovoljevanju (Worrell, 2004).

Herzbergova teorija

Frederick Herzberg (Worrell, 2004) je s svojo teorijo nadgradil Maslowov model. Zagovarjal je stališče, da lahko samo delo služi kot primarni vir zadovoljstva. Herzberg je raziskoval, kaj posamezniki želijo na delovnem mestu. S pomočjo razgovorov je zbiral odgovore na dve vprašanji, vezani na situacije v delovnem okolju. Zanimalo ga je, kdaj so se delavci počutili izjemno dobro in kdaj so se počutili slabo na delovnem mestu. Zbrane odgovore je kategoriziral in ugotovil naslednje: največje zadovoljstvo so povzročili t. i. notranji dejavniki, največje nezadovoljstvo pa odsotnost t. i. zunanjih dejavnikov (Možina idr., 2002).

Tabela 1. *Prikaz motivatorjev in higienikov po Herzbergovi teoriji.*

Motivatorji	Higieniki
Delovni dosežki	Ustrezne politike in upravljanje organizacije
Priznanje za opravljeno delo	Ustrezno vodenje
Delo samo po sebi	Dobri odnosi v podjetju
Odgovornost pri deli	Ustrezno plačilo za delo
Napredovanje	Dobri delovni pogoji
Osebna rast	

Na podlagi omenjenih ugotovitev je sklepal, da notranji dejavniki motivirajo in jih tudi poimenoval motivatorji. Zunanji dejavniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva in ne povečujejo zadovoljstva nad normalno raven. Poimenoval jih je higieniki. Če praktično posplošimo njegove ugotovitve, lahko rečemo, da z vpeljavo motivatorjev skrbimo za zadovoljstvo, z vnosom higienikov pa preprečujemo nezadovoljstvo (Možina idr., 2002).

Čeprav je teorija močno ukoreninjena in ji sledijo mnogi vodje, nima potrebne podpore v akademskih krogih. Očitajo ji mnogo pomanjkljivosti, najpomembnejše pa so slednje: (a) metodološke omejitve raziskave, (b) veljavnost metodologije je vprašljiva, (c) nikoli ni izmeril splošne ravni zadovoljstva in (d) kljub predpostavkam o učinkovitosti teorije te ni nikoli meril, ampak se je posvetil zgolj zadovoljstvu (Robbins in Judge, 2009).

Konec 80. let so v petih večjih slovenskih industrijskih podjetjih podobno kot Herzberg ugotavljali: (1) kaj posameznike še posebej vzpodbuja k delu in (2) kaj jim še posebej jemlje voljo do dela. V obeh primerih so imeli na voljo enake dejavnike. Rezultati so v večji meri potrdili Herzbergove ugotovitve. Razlike so bile le v zaporedju dejavnikov in v tem, da so medsebojni odnosi imeli vlogo motivatorja in ne higienika kot v Herzbergovi raziskavi. Podobno potrjujejo tudi podatki, zbrani v letu 1994 (Možina idr., 2002).

Glede na to, da ima plača po Herzbergu vlogo higienika, moramo poskrbeti za primerno raven dohodka, s čimer vplivamo na odsotnost nezadovoljstva. Referenčna točka za primerno raven je po navadi višina osebnih dohodkov za podobna dela v primerljivih

organizacijah. Hkrati pa se je dobro zavedati, da z višanjem osebnih dohodkov nad to raven ne vplivamo na motivacijo oz. je ta vpliv zelo kratkotrajen (Možina idr., 2002).

Teorija ERG

Adelfer (Robbins in Judge, 2009) je nadgradil njuni teoriji z lastnim modelom potreb, temelječim na empiričnih raziskavah. Njegova teorija ERG določa tri temeljne skupine potreb:

- potrebe po obstoju;
- potrebe po razvoju in
- potrebe po povezovanju z drugimi.

Kljub veliki podobnosti z Maslowovo teorijo pa Adelfer trdi, da lahko posameznika hkrati motivirajo različne potrebe. Tako si lahko posameznik prizadeva za osebno rast, čeprav nima zadovoljenih vseh osnovnih potreb (Robbins in Judge, 2009).

Teorija X in teorija y

Teorija Douglasa McGregorja (Robbins in Judge, 2009) predvideva dva različna načina, pristopa za ocenjevanje posameznikov, in sicer tip X (oz. t. i. negativni tip) in tip Y (oz. t. i. pozitivni tip). Ob opazovanju vodij je zaznal, da ti ocenjujejo svoje zaposlene na podlagi prepričanj, ki služijo kot vzorec, preko katerega izberejo način vedenja do posameznega podrejenega. Za vodje, ki sledijo teoriji X, je značilno, da menijo, da njihovi podrejeni ne delajo radi in jih je treba aktivno usmerjati oz. celo prisiliti k delu, s tem da se jim jasno razloži podrobnosti, naloži odgovornost in se jih nenehno nadzoruje.

Po teoriji X velja prepričanje, da zaposleni zadovoljujejo predvsem nižje potrebe in težijo k ustreznemu zaslužku. Nasprotje tega negativnega videnja je teorija Y. Po njej se na zaposlene gleda kot na posameznike, ki pri svojem delu lahko uživajo, zato jih ni treba nadzorovati in priganjati k delu. Velja prepričanje, da z delom zadovoljujejo višje potrebe in si tako sami postavljajo cilje, ki jih motivirajo. Podobno kot pri Herzbergovi teoriji tudi tukaj ni v ozadju empiričnih raziskav, ki bi potrdile veljavnost tovrstnih trditev in teorije (Robbins in Judge, 2009).

Sodobnejše teorije motivacije

Obstaja mnoštvo sodobnih teorij s področja motivacije na delovnem mestu. Njihova skupna dejavnika pa sta zadovoljiva raven veljavnosti in empirična podpora.

Socialno kognitivna teorija

Bandurina socialno kognitivna teorija je kognitivno procesna teorija, ki se naslanja na posameznikovo prepričanje, da zmore opraviti neko nalogo. Teorija tako vpelje koncept

lastne učinkovitosti oz. samoučinkovitosti pri pojasnjevanju motivacije posameznika. Samoučinkovitost lahko razložim kot posameznikovo prepričanje v svoje sposobnosti, prepričanje, da zmore doseči izbrane cilje. Bolj kot posameznik verjame v svojo učinkovitost, večja verjetnost je, da bo vztrajal in dosegel zastavljeni cilj. V ozadju stoji prepričanje, da bo vložen napor privedel do uspeha. V pričakovanju uspeha se je torej posameznik pripravljen bolj truditi, dlje časa osredotočati na cilj ter istočasno pridobivati ustrezne povratne informacije in izbirati bolj učinkovite strategije upravljanja. Pripravljen bo tudi povečati vložen trud, da uresniči zastavljeni cilj. Pri posameznikih z nižjo samoučinkovitostjo bo učinek nasproten. Še več, posamezniki z višjo samoučinkovitostjo se na negativno kritiko odzivajo s povečanim trdom, vztrajnostjo in motivacijo, posamezniki z nižjo pa z zmanjšanim trdom (Čot, 2004).

Bandura (Robbins in Judge, 2009) trdi, da obstajajo štirje viri in posredno tudi priložnosti za dvig samoučinkovitosti, in sicer:

- mojstrstvo oz. spretnost obvladovanja aktivnosti,
- nadomestno učenje,
- verbalno prepričevanje in
- čustvena vzburjenost.

Mojstrstvo je po njegovem najpomembnejše orodje za izboljšavo samoučinkovitosti, saj s pridobivanjem relevantnih pozitivnih izkušenj krepimo samozavest in prepričanje, da bomo tudi v prihodnje uspešni (Robbins in Judge, 2009).

Nadomestno učenje nam nudi priložnost, da pridobimo nove izkušnje že z opazovanjem drugih. Verjame, da to vpliva na posameznikovo oceno samoučinkovitosti v situacijah, kjer ne moremo realno oceniti svojih sposobnosti zaradi neobstoječih izkušenj na tem področju. Pri tem je pomembno, da se lahko posameznik identificira z opazovano osebo, da jo dojema kot sebi podobno. Vpliv modeliranja je manjši kot vpliv neposrednih izkušenj, pa vseeno pomemben, ker ima zmožnost okrepitve ali pa nevtralizacije lastnih izkušenj (Čot, 2004).

Verbalno prepričevanje vključuje jasno in aktivno namero posameznika po spremembi vedenja in prepričanj nekoga drugega. S pomočjo pogovora prepričamo drugega, da ima potrebne kompetence za uspeh na nekem področju (Robbins in Judge, 2009).

Čustvena vzburjenost je stanje povečane energije, ki omogoča izpeljavo neke aktivnosti. Posameznik je stimuliran in posledično bolj učinkovit. Čustvena vzburjenost pa ni vedno pozitivna. Pri določenih aktivnostih, kjer mora biti posameznik umirjen in previden, lahko celo poslabša učinkovitost (Robbins in Judge, 2009).

Teorija pravičnosti oz. enakosti

Adamsova teorija pravičnosti oz. enakosti, ki ima svoje korenine v ekonomiji, opisuje motivacijo kot vidik socialne primerjave, ki jo posamezniki delajo med sabo. Lahko rečemo, da teorija na nek način izhaja iz teorije socialne izmenjave. Sklepa, da so posamezniki motivirani k ohranjanju pravičnih razmerij med sabo in odpravljanju vseh morebitnih neskladij. Posamezniki so aktivni zato, da se znebijo ali izognejo neprijetnim občutkom, ki jih povzročajo neenakosti (Furnham, 2005).

Teorija temelji na predpostavki, da se posamezniki med sabo primerjajo v skladu z dvema spremenljivkama: (a) vložkom (npr. trud, znanje) in (b) izidom (npr. plača, nagrade). Prvi se torej nanašajo na to, kar nekdo prispeva pri delu, drugi pa na to, kar posameznik prejme za storjeno delo. Vložki zaposlenih so v obliki obsega dela in kakovosti, zmogljivosti, znanja, spretnosti, lastnosti in obnašanja. Izidi, ki jih zaposleni ustvarijo v delovni organizaciji, pa

vključujejo nagrade, kot so pohvale, finančne nagrade in možnost napredovanja (Furnham, 2005).

Zaposleni primerja svoje vložke z izidi in nato primerja sebe z drugimi oz. svoje vložke in izide z vložki in izidi drugih. Posamezniki primerjajo predvsem razmerja med vložki in izidi in ne dejanskih vložkov in izidov. Teorija predpostavlja tri možne izide primerjave (Furnham, 2005):

- neenakost zaradi preplačila, kjer ima posameznik ob primerjanju z drugimi občutek, da je razmerje med lastnimi vložki in izidi večje kot pri primerljivi osebi. Posameznik tako občuti neenakost kot krivdo;
- neenakost zaradi nezadostnega plačila je posledica zaznanega slabšega razmerja med lastnimi vložki in izidi kot pri drugem. Posameznik naj bi občutil jezo;
- pravično plačilo kot posledica zaznane enakosti s primerljivo osebo v razmerju med vložkom in izidi. Posameznik je zadovoljen s tem stanjem.

V primeru zaznane neenakosti bo posameznik ustrezno prilagodil svoje vedenje z namenom ustvarjanja enakosti. Če posameznik zazna neenakost, lahko svoje vedenje prilagodi na več načinov (Robbins in Judge, 2009):

- zmanjša vnos ali izid do stopnje, ki jo zaznava, da se bolj ujema z zaznanim razmerjem,
- izbere druge osebe za primerjanje,
- prilagodi lastno videnje primerljivih posameznikov,
- kognitivno prilagodi dojemanje svojih vložkov in izidov,
- se umakne ali poišče drugo zaposlitev,
- to razmerje predstavi delodajalcu in zahteva izenačitev z drugimi.

Pravičnost je torej subjektivna ocena in ne nekaj objektivnega ter kot takšna podvržena drugim vplivom, kot so npr. osebne lastnosti. Posledično se posamezniki lahko ne strinjajo s tem, kaj je pravično (Furnham, 2005).

Obstajajo tri percepcije pravičnosti, ki skupaj tvorijo organizacijsko pravičnost. Poznamo torej (Robbins in Judge, 2009):

- **distributivno pravičnost** ali zaznavanje enakosti izidov med posamezniki,
- **proceduralno pravičnost** ali pravičnost uporabljenih postopkov za določanje posameznikovih izidov,
- **organizacijsko pravičnost** ali prepričanje, da je vsak pravično obravnavan z dostojanstvom in s spoštovanjem.

Organizacijska pravičnost je vsota vseh prej omenjenih dimenzij. Nasploh lahko rečemo, da pozitivno zaznavanje organizacijske pravičnosti prinaša same koristi za organizacijo kot takšno. V takšnih sredinah so posamezniki bolj uglašeni s politiko organizacije ne glede na osebni izid. Po drugi strani pa zaznana nepravičnost organizacijske politike dviga tveganje za povračilne ukrepe in negativno vedenje (Robbins in Judge, 2009).

Teorija pričakovanja

Med bolj razširjenimi in priznanimi teorijami motivacije je tudi Vroomova teorija pričakovanja. Težnja posameznika, da izvede neko aktivnost, je odvisna od pričakovanja, da bo to privedlo do rezultata in da je ta ustrezno privlačen za posameznika. Teorija tako daje poudarek posameznikovim pričakovanjem glede uspeha v povezavi z njegovim vrednotenjem izida. Povedano drugače, za določeno vedenje je posameznik motiviran, če ima visoka pričakovanja glede uspeha ter če je izid zanj pomemben, nosi neko vrednost. Teorija upošteva behavioristično poudarjanje učinkov vedenja in kognitivistično zanimanje za vpliv posameznikovega mišljenja (Furnham, 2005).

Teorija daje poudarek trem relacijam oz. komponentam (Robbins in Judge, 2009):

- **pričakovanjem** ali **odnosu med trudom in uspešnostjo**, ki kaže na zaznano verjetnost, da bo posameznik z vloženim trudom uspešno zaključil nalogo;
- **instrumentalnosti** ali **odnosu med uspešnostjo in nagrado** kot posameznikovem prepričanju, da bo uspešnost pri izvajanju nalog vodila do želenih nagrad oz. izidov;
- **valenci** ali **odnosu med nagrado in osebnimi cilji**, ki kaže stopnjo skladnosti med osebnimi cilji posameznika in pridobljenimi nagradami ter privlačnost slednjih zanj.

Zaposleni bodo torej delali bolje, če bodo prepričani, da njihova prizadevanja vodijo do želenih nagrad. Motivacijo vidijo kot multiplikativno funkcijo vseh treh komponent. To pomeni, da je višja raven motivacije posledica visoke valence, instrumentalnosti in pričakovanj. Neizogiben zaključek je tudi, da je v primeru nične vrednosti katere od komponent splošna raven motivacije enaka nič (Furnham, 2005).

Teorija samodoločenosti

Samodoločenost naj bi bila posameznikova notranja in naravna težnja po delovanju in osebni razvoju. Posamezniki se ne razlikujejo zgolj po različni stopnji motivacije, ampak tudi po njeni usmerjenosti (tipu) (Ryan in Deci, 2000). Teorija opisuje različne tipe motivacije na treh ravneh splošnosti in kako so med samo povezane. Hkrati nudi vpogled v determinante in posledice posameznega motivacijskega stanja (Vallerand, 2000).

Avtorja teorije, Deci in Ryan (Armstrong in Taylor, 2014), menita, da posameznike motivira želja po izpolnitvi treh temeljnih potreb, te so:

- potreba po **občutku kompetentnosti**: posameznik se mora počutiti sposobnega opraviti delo dobro in poznati pot za uspešno doseganje ciljev;
- potreba po **avtonomiji oz. samodoločenosti**: posameznik čuti željo po izkušnjah in lastnem izbiranju aktivnosti;
- potreba po **povezanosti**: posameznik se čuti sprejetega s strani drugih, organizacije.

Model predpostavlja, da je motivacija večdimenzionalni pojem. Intrinzično in ekstrinzično motivacijo pojmuje kot dva pola kontinuuma, kar je razvidno iz Slike 1, kjer različni tipi ekstrinzične in intrinzične motivacije segajo od visoke do nizke stopnje samodoločenosti in ne kot dva ločena ter neodvisna tipa motivacije (Vallerand, 2000).

Amotivacija	Ekstrinzična motivacija				Intrinzična motivacija
Brez regulacije	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja regulacija
Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Ugoditev zaradi zunanje pohvale ali v izogib kazni	Izogibanje krivdi, strahu, občutek izboljšanja tega in ponosa	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Sinteza s selfom, aktivnost storjena za doseganje določenega izida	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo
Ni motivacije	Kontrolirana motivacija		Avtonomna motivacija		
Najnižja stopnja avtonomije ←————→ Najvišja stopnja avtonomije					

Slika 1. Kontinuum samodoločenosti po teoriji samodoločenosti.

Na podlagi različnih vzgibov oz. ciljev, ki vzpodbudijo ravnanje, razlikujemo intrinzično in ekstrinzično motivacijo, ki se delita še na podtipе, ter amotivacijo. Intrinzična motivacija izhaja iz posameznikovih notranjih impulzov in ni povezana z nagrado. Zadovoljstvo ob izvajanju neke aktivnosti in doseženi rezultati ženejo posameznika k aktivnosti. Delimo jo na (Ryan in Deci, 2000; Vallerand, 2000):

- **intrinzično motivacijo po znanju:** posameznik se odloči za učenje in raziskovanje novih področij, ker mu to nudi zadovoljstvo in užitek;
- **intrinzično motivacijo po dosežkih:** posameznikova potreba, da naredi nekaj novega oz. nekaj doseže, pri tem pa je osredotočen na proces in ne na rezultat, zagotavlja mu vir zadovoljstva;
- **intrinzično motivacijo po doživljanju stimulacije:** posameznik se odloči za neko aktivnost, ker ob tem doživlja stimulativne občutke (npr. senzorne, estetske), aktivnost ga zabava in mu nudi prijetne občutke.

Ekstrinzična motivacija je pridobljena od zunaj. Vsakokrat, ko posameznik izvaja neko aktivnost z namenom doseči nek cilj ali želen izid, govorimo o ekstrinzični motivaciji. Se pravi, da je izpostavljena instrumentalna vrednost dejavnosti. Deli se na (Ryan in Deci, 2000; Vallerand, 2000):

- **integrirano regulacijo:** posameznik se vede skladno s ponotranjenimi regulatornimi procesi, vendar v ozadju še vedno stoji instrumentalna vrednost aktivnosti;
- **identifikacijsko regulacijo:** posameznik prepozna pomembnost neke aktivnosti zase in jo sprejme kot osebno pomembno;

- **introjekcijsko regulacijo:** posameznik se odloči za aktivnost, ker čuti zunanji pritisk in se želi izogniti občutku krivde ali anksioznosti;
- **zunanjo regulacijo:** posameznik se vključi v aktivnost zaradi obljubljenega nagrade ali v izogib kazni (najmanj avtonomna oblika).

Najnižja stopnja samodeterminiranosti je **amotivacija**. Po teoriji samodeterminacije ta ni del motiviranega vedenja, ker ji manjka namen. Posameznik ne pričakuje ne nagrade ne zadovoljstva ob izvajanju aktivnosti. Amotiviran posameznik se ne čuti povezanega z zastavljeno aktivnostjo in ne vidi smisla v njeni izpolnitvi. Pritisk zaznava kot nekaj, kar je zunaj njegovega nadzora, in nima občutka, da lahko vpliva na dogajanje (občutek nemoči) (Ryan in Deci, 2000; Vallerand, 2000). Amotivacijo pogosto primerjajo z naučeno nemočjo, saj posameznik doživlja občutke nekompetentnosti in pričakuje, da ne bo mogel kontrolirati situacije (Vallerand in Bissonnette, 1992).

Intrinzično motivacijo ter integrirano in identifikacijsko regulacijo lahko označimo kot avtonomno motivacijo. Medtem ko ljudje ponotranjijo regulacije, doživijo več avtonomnosti pri izvedenih dejavnostih. Povezana je z višjim splošnim blagostanjem, boljšimi dosežki in doseganjem ciljev ter z aktivnim delovanjem in iskanjem informacij. Na drugi strani pa zunanjo in introjekcijsko regulacijo označujemo kot kontrolirano motivacijo. Ta je povezana s slabšim doseganjem ciljev, z manjšo učinkovitostjo in vztrajnostjo ter s slabšimi delovnimi uspehi (Gagne in Deci, 2005).

Študije potrjujejo, da delovno okolje, ki podpira avtonomnost, dviguje intrinzično motivacijo in omogoča popolno ponotranjenje ekstrinzičnih oblik motiviranja. To se odraža v večji učinkovitosti zaposlenih, izboljšanjem zadovoljstvu pri delu, organizacijski pripadnosti, manjši prisotnosti manj zaželenega vedenja in splošnega blagostanja zaposlenih (Gagne in Deci, 2005).

Teorija samodoločenosti predpostavlja, da zunanji motivatorji dejansko zmanjšujejo vrednost in motivacijsko moč notranjim dejavnikom (npr. zanimivost dela). Razlog naj bi ležal v dejstvu, da s tem posamezniku odvzamemo kontrolo nad lastnim vedenjem in posledično intrinzična motivacija izgubi svojo veljavo. Vendar pa ni nujno, da je zunanja nagrada v funkciji kontrole vedenja. Do upada intrinzične motivacije naj bi prišlo le v primeru kontrolirajočega vidika nagrad, nagrada pa lahko ima informativno naravo. Torej posamezniku nudi vpogled v lastne sposobnosti ter vzgibe ali pa kaže na vrednost, ki jo ima neko dejanje za druge. V tem primeru lahko celo vzpodbuja intrinzično motivacijo (Armstrong in Taylor, 2014; Robbins in Judge, 2009).

Motivacija se pri posamezniku izraža na treh ravneh splošnosti, in sicer na (a) **globalni ravni** (osebnost), (b) **kontekstualni ravni** in (c) **situacijski ravni**. Prva se nanaša na posameznikov tipičen način motiviranja (ekstrinzična ali intrinzična orientacija). Kontekstualna raven odraža različne motivacijske usmerjenosti v različnih situacijah, kot sta npr. izobraževanje in

medosebni odnosi, zadnja pa kaže na trenutno stanje motivacije (tukaj in zdaj) (Vallerand, 2000).

Teorija samodoločenosti je vzniknila na področju izobraževanja in bila kasneje prenesena na področje dela, pogosto brez empiričnega preverjanja, ali je ugotovitve možno tako zlahka prenesti na področje dela. Še Deci in Ryan (1985, po Armstrong in Taylor, 2014) sta v svoji raziskavi ugotovila, da finančne nagrade sicer zmanjšajo intrinzično motivacijo v zelo kontroliranih organizacijskih kulturah, po drugi strani pa jo te iste nagrade dvigujejo v organizacijskih kulturah, ki vzpodbujajo vpletenost zaposlenih. Torej ni pomembna samo nagrada, ampak tudi kontekst (Armstrong in Taylor, 2014).

1.1.3. Dejavniki delovne motivacije

Furnham (2005) jih je razdelil v tri skupine, in sicer na:

- **organizacijske politike in postopke:** sistem nagrajevanja, supervizija, praksa sprejemanja odločitev ipd.;
- **specifične dejavnike dela:** obseg dela, večšine, raznolikost, avtonomija, povratna informacija in okolje;
- **osebne značilnosti:** samozavest, upravljanje s stresom, zadovoljstvo z življenjem.

V raziskavi, izvedeni leta 1994 na reprezentativnem vzorcu slovenskih delavcev, so ugotovili, da najbolj motivirajo naslednji dejavniki (Možina, 1999):

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij in
- dobre fizične delovne razmere.

Z zgoraj naštetimi dejavniki lahko tudi opišemo dve tretjini zadovoljstva pri delu. Z motivacijo in zadovoljstvom pri delu pa so značilno povezani tudi (Možina, 1999):

- sodelovanje pri odločanju v organizaciji,
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- telesni napor pri delu,
- verjetnost poškodb ter obolenj pri delu in
- spori na delovnem mestu.

Možina (1999) je opredelil tudi dejavnike, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom. Ti so:

- delo kot izziv – želijo opravljati zanimivo, inovativno delo;
- možnost prispevati k organizacijskim ciljem – želijo sodelovati o smeri razvoja podjetja in lastne kariere v njem;
- možnost razvoja in uporabe kompetenc – želijo opravljati zahtevna in kompleksna dela ter imeti priložnosti za učenje in razvoj;

- možnost vplivati na odločitve, vezane na delo – zaposleni so seznanjeni z dogajanjem v podjetju in njihovo mnenje šteje ob reševanju problemov;
- plačilo za dobro opravljeno delo – zaposleni želijo pravično plačilo za opravljeno delo in da se različni prispevki zaposlenih tudi finančno ovrednotijo;
- možnost za osebno rast in razvoj delovne kariere – možnost lastnega samouresničevanja in iskanje področij, kjer lahko posameznik doseže višjo učinkovitost in nadpovprečne rezultate.

Ob prebiranju strokovne literature o odnosu med denarjem in motivacijo je zaznati popolnoma nasprotujoča si mnenja in ugotovitve. Nekateri menijo, da ima denar pomemben pozitiven vpliv na delovno motivacijo (Condly, Clark in Stolovitch, 2008; Pathak, 2008; Rynes, Gerhart in Minette, 2004), drugi pa spet ugotavljajo, da te povezave ni (Cooper, 2008, po Karaskakovska, 2011; Katzenbach in Khan, 2010).

Rynes in sodelavci (2004) menijo, da je splošno sprejeto prepričanje, da denar ni dober motivator, napačno. Vse naj bi kazalo, da je plača zelo pomemben motivator. Njihovi izsledki celo kažejo, da nobena druga intervencija za izboljšanje motivacije nima tako močnega učinka kot plačilo, vezano na uspešno doseganje ciljev. Podobno navaja tudi Pathak (2008), ki meni, da je primarni razlog, zakaj ljudje morajo delati, denar (plača). Po drugi strani pa Katzenbach in Khan (2010) ugotavljata, da je intrinzična motivacija (delo kot izvor motivacije) tista, ki šteje, denar pa nima pomembnega vpliva.

Večinoma pa vsi izpostavljajo, da je pomembno denarni vidik, z drugimi vidiki izboljšanja motivacije, premišljeno in sistematično implementirati v celotni poslovni sistem (Karaskakovska, 2011).

Starost in delovna motivacija

Raziskave večinoma potrjujejo tudi povezavo med starostjo in intrinzično motivacijo (Eskildsen, Kristensen in Westlund, 2004). Starejši delavci imajo večjo potrebo po intrinzičnih motivih in delu, ki jim je v izziv ter jih zadovoljuje. Ekstrinzična motivacija ima na starejše delavce zmanjšan vpliv. Tudi karijerne priložnosti so v večji meri motiv za mlajše delavce kot starejše (Boumans, de Jong in Janssen, 2011).

Lord (2006, po Karaskakovska, 2011) ugotavlja, da obstaja pomembna razlika med starostnimi skupinami v oziru na pomembne dejavnike motivacije. Zaposleni pod 50 let poudarjajo pomen možnosti za napredovanje, varnost in odnos nadrejenih do njih. Starejši od 50 let pa dajejo večji poudarek samostojnosti in avtonomiji.

Stead (2009) je v svoji raziskavi ugotovil, da se motivacija zaposlenih v Avstraliji razlikuje med posamezniki različnih starosti ter da moški in ženske poročajo o pomembnosti različnih dejavnikov motivacije. Glede starosti je zaznal razlike pri 9 od 18 motivatorjev, ki jih je proučeval, in sicer: avtonomija, osebna rast in napredovanje, moč, poslovni obeti, osebni

principi, vpetost v delo, tekmovalnost in strah pred neuspehom. Pri starejših delavcih se je izkazalo, da imajo večjo potrebo po avtonomiji in možnosti lastnega organiziranja dela. Možnostim pridobivanja novih znanj in izobraževanju pa dajejo manjši pomen kot mlajši delavci. Mlajši delavci tudi bolj izpostavljajo možnosti kariernega napredovanja.

Spol in delovna motivacija

Veliko raziskav tudi potrjuje razlike med spoloma glede delovne motivacije (Karaskakovska, 2011; Rynes idr., 2004; Stead, 2009; Vaskova, 2006).

Rynes in sodelavci (2004) navajajo raziskavo Jurgensena (1978), ki je raziskoval pomen več karakteristik dela na motivacijo. Udeleženci so morali razvrstiti 10 karakteristik po pomembnosti v obdobju 30 let. Ugotovil je, da je pri moških plača bolj pomemben dejavnik kot pri ženskah. Podobno za Češko ugotavlja tudi Vaskova (2006), da moškim več pomeni denar (plača in bonusi), ženskam pa medosebni odnosi, spoštljiv odnos vodstva in uravnoteženost zasebnega in službenega časa.

Stead (2009) je ugotovil, da so za moške bolj pomembni motivatorji, kot so moč, strah pred neuspehom, tekmovanje, poslovni obeti, fleksibilnost in vpetost v delo. Ženske pa bolj izpostavljajo varnost, osebno rast in priznanja. Pri drugih dejavnikih motivacije (npr. avtonomija, napredovanje, status, interesi, denarne nagrade) pa ni zaznal razlik med spoloma.

Na Japonskem so odkrili pomembne razlike med spoloma v odnosu do ekstrinzične motivacije. Ženske so v povprečju dajale večji pomen dejavnikom, kot so medosebni odnosi, kakovost supervizije in vodstva, varnost, plača, delovni pogoji, pravičnost ter enakopravnost in politika podjetja. Glede intrinzičnih dejavnikov pa niso zasledili razlik med spoloma (Worthley, MacNab, Brislin, Ito in Rose, 2009).

Po drugi strani pa tudi Eskildsen in sodelavci (2004) ugotavljajo, da ni pomembnih razlik med spoloma glede intrinzične motivacije. Kukanja (2013) je odkril pomembne razlike med spoloma glede določenih dejavnikov motivacije, in sicer ugotavlja, da sta ženskam bolj kot moškim pomembna dejavnika motivacije denar in zabavno delo.

Izobrazba in delovna motivacija

Howard in Frink (1996) sta ugotovila, da izobrazbena raven nima vpliva na motivacijo zaposlenih, še posebej ne na intrinzično motivacijo. Nasprotno pa so Eskildsen in sodelavci (2004) odkrili, da so delavci z višjo izobrazbo bolj motivirani pri delu kot manj izobraženi. To pripisujejo predvsem temu, da imajo bolj izobraženi pogosto bolj zanimivo delo (več izzivov in raznolikih nalog), kar vpliva na motivacijo. Kukanja (2013) je ugotavljal, da bolj izobraženi delavci dajejo večji pomen možnostim razvoja kariere in izobraževanja kot manj izobraženi.

1.2. Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je tema, ki že vrsto desetletij zanima raziskovalce s področja psihologije dela in organizacije. Posledično obstaja množstvo različnih teorij in definicij zadovoljstva pri delu. Pogosto tudi ni jasnih ločnic med teorijami zadovoljstva pri delu in sorodnimi pojmi, kot so motivacija pri delu, organizacijska kultura ipd.

Hoppock (Worrell, 2004) je leta 1935 med prvimi definiral zadovoljstvo pri delu. Po njegovem je zadovoljstvo pri delu posledica številčnih psiholoških, fizioloških in okoljskih dejavnikov. Smith in sodelavci (1969, po Worrell, 2004) definirajo zadovoljstvo pri delu kot občutek, ki ga posameznik ima o svojem delu. Locke leta 1976 (Brief in Weiss, 2002) opredeli zadovoljstvo pri delu kot pozitivno čustveno reakcijo kot posledico posameznikove ocene lastnega dela, delovnih dosežkov in izkušenj na delu. Vroom (1982, po Worrell, 2004) definira zadovoljstvo pri delu kot delavčev čustveni odziv na trenutne delovne naloge. Spector (1997) definira zadovoljstvo pri delu kot prepričanje oz. mnenje, ki ga posameznik ima o svojem delu in njegovih posameznih vidikih. Kaže, v kakšni meri posameznik mara (zadovoljstvo) ali ne mara (nezadovoljstvo) svojega dela.

Naštete so le nekatere izmed mnogih definicij zadovoljstva pri delu, večini pa je skupno, da je zadovoljstvo pri delu čustven in/ali kognitiven odziv na delo. Oseba z visoko izraženim zadovoljstvom ima pozitivne občutke o svoji zaposlitvi, medtem ko ima oseba z nizko izraženim zadovoljstvom bolj negativne občutke (Robbins in Judge, 2009). Organ in Near (1985, po Brief in Weiss, 2002) pa tej dodata še kognitivno komponento, se pravi, kako posameznik presoja svojo delovno situacijo. Hkrati moramo imeti v mislih, da sta vsaka zaznava in ocena individualne narave (Visser, Breed in Breda, 1997).

Zgodovinsko gledano, lahko opazimo dva trenda pri proučevanju zadovoljstva pri delu. Prvi trend je prehod od preprostih, enodimenzionalnih definicij, kot je npr. Beerova (1964, po Visser idr., 1997), ki definira zadovoljstvo pri delu kot »/.../ odnos zaposlenih do podjetja, delovnega mesta, sodelavcev in drugih psiholoških objektov v delovnem okolju«, do večdimenzionalnih definicij in pristopov, kjer je treba upoštevati več različnih dejavnikov oz. področij zadovoljstva pri delu (Visser idr., 1997).

Drugi trend pa je sprememba jedra proučevanja. V preteklosti so zadovoljstvo pri delu definirali v okviru zadovoljevanja potreb, se pravi, ali delo posredno ali neposredno zadovolji posameznikove fizične in psihološke potrebe (npr. plačilo). Novejše teorije pa se bolj osredotočajo na kognitivne procese v ozadju zadovoljstva (Visser idr., 1997).

1.2.1. Pregled teorije

Teorije zadovoljstva pri delu in motivacije se močno prekrivajo. Čeprav sta oba pojma zaznana kot samostojna koncepta, lahko z vidika teoretičnih modelov zasledimo močno povezavo zadovoljstva pri delu z motivacijo (Makrygiannis, 2013).

Teorije s področja zadovoljstva pri delu bi lahko v grobem umestili v naslednje kategorije:

- **vsebinske teorije oz. teorije potreb:** zadovoljstvo pri delu je posledica zadovoljene potrebe po rasti in samoaktualizacije v kontekstu službe (npr. Maslow, Herzberg, McGregor);
- **procesne teorije oz. kognitivne teorije:** stopnja, do katere služba dosega posameznikove vrednote in pričakovanja, kaže na zadovoljstvo pri delu (npr. Adams, Vroom, Porter in Lawler);
- **situacijske teorije:** zadovoljstvo pri delu kot posledica ujemanja med posameznikom, delovnimi nalogami in glavnimi značilnosti organizacije (npr. Quarstein, McAfee in Glassman, Glisson in Durick) (Machado-Taylor, Soares, Ferreira, Brites in Rocha Gouveia 2011; Makrygiannis, 2013; Worrell, 2004).

Foster (Furnham, 2005) jih je podobno razdelil na dva tipa:

- **vsebinske teorije**, ki odgovarjajo na vprašanje, zakaj posamezniki delajo, in
- **procesne teorije**, ki se ukvarjajo s tem, kateri dejavniki vplivajo na posameznikovo pripravljenost in vztrajnost pri delu.

Tudi nasploh se v literaturi večinoma pojavlja delitev teorij zadovoljstva pri delu na procesne in vsebinske, temu pa še občasno dodajo kak dodaten klasifikator (npr. situacijske teorije, sodobne teorije).

Foster meni, da akademiki in praktiki gledajo na te teorije na različne načine. Prvi se sprašujejo, kateri dokazi potrjujejo neko teorijo. Praktike pa bolj zanima, kako lahko posamezno teorijo implementiramo v praksi (Furnham, 2005).

Vsebinske teorije oz. teorije potreb

Tovrstne teorije v splošnem zagovarjajo, da zadovoljitev posameznikovih potreb in sledenje lastnim vrednotam privede do zadovoljstva pri delu. Najbolj znana predstavnika sta zagotovo Maslow in Herzberg. Obe teoriji sta že podrobneje opisani v poglavju 1.1.2 Teorije motivacije, zato ju na tem mestu zgolj umeščam v kontekst dela.

Po Maslowu lahko govorimo o zadovoljstvu pri delu, kadar lahko posameznik zadovoljuje svoje potrebe na delovnem mestu. Storjenih je bilo veliko raziskav za potrditev Maslowove teorije, vendar raziskovalci niso mogli najti jasnih dokazov, ki bi potrdili njegovo hierarhijo potreb (Daneshfard in Ekvaniyan, 2012).

Herzbergova teorija je osredotočena na delo samo kot primarni izvor zadovoljstva pri delu. Motivatorji so tako povezani z zadovoljstvom pri delu, ne pa tudi z nezadovoljstvom. Higieniki pa ravno obratno, povezani so z nezadovoljstvom, ne pa z zadovoljstvom. Pred Herzbergovo teorijo so v praksi uporabljali le enojne lestvice za merjenje zadovoljstva. Visok rezultat je tako predstavljal visoko zadovoljstvo, nizek pa visoko nezadovoljstvo. Lestvice za merjenje zadovoljstva po tej teoriji morajo vključevati dve različni lestvici, eno za merjenje

zadovoljstva in drugo za merjenje nezadovoljstva, saj oba pojma stojita ločeno in nista preprosto dva pola istega kontinuuma (Daneshfard in Ekvaniyan, 2012).

Locke, Fitzpatrick in White (1983, po Daneshfard in Ekvaniyan, 2012) izpostavljajo, da je model predvsem odvisen od metodološkega pristopa. Zgolj z metodo kritičnih dogodkov, ki jo je uporabil tudi Herzberg pri snovanju teorije, dobimo rezultate, ki potrjujejo njegove ugotovitve. Z drugimi pristopi pa se te povezave zgolj nakazujejo ali pa sploh ne.

Procesne teorije

Procesne teorije slonijo na domnevi, da je zadovoljstvo pri delu mogoče pojasniti preko analize interakcije med dejavniki, kot so posameznikova pričakovanja, vrednote in potrebe. Posameznik izbira svoje vedenje za zadovoljitev potrebe. Poudarek torej ni na dejavnikih, ki povzročajo vedenje, temveč se ugotavlja načine, kako se sprememba v vedenju pojavi. Vidnejši predstavniki procesnih teorij so npr. Vroom s teorijo pričakovanja, Adams s teorijo pravičnosti in Porter in Lawler z integrativnim procesnim modelom motivacije (Worrell, 2004). Prva dva sta podrobneje opisana v poglavju 1.1.2. Teorije motivacije.

Če povzamemo Vroomovo teorijo v enem stavku, lahko rečemo, da pričakujemo, da bo posameznik za dodaten trud in boljšo učinkovitost ustrezno nagrajen ter posledično zadovoljen pri delu (Worrell, 2004). Vroom predvideva, da ljudi ne vodijo zgolj potrebe, ampak da aktivno sprejemajo odločitve o svojih aktivnostih v življenju. Odločitve glede dela in povezanih aktivnosti sprejemamo na podlagi zaznave lastnih sposobnosti (ali lahko neko nalogo opravimo) in pričakovanih nagrad. Tako osebni dejavniki kot značilnosti situacije vplivajo na zadovoljstvo pri delu (Daneshfard in Ekvaniyan, 2012). Povedano drugače, nezadovoljstvo se pojavi, kadar ima zaposleni občutek, da so z njim ravnali nepravilno oz. da je prejel manj, kot je pričakoval za vložen trud. Istočasno pa tudi prevelika nagrada vodi v nezadovoljstvo, saj lahko zaposleni čuti krivdo ob prejemu prevelike nagrade (Worrell, 2004).

Adamsova teorija temelji na predpostavki, da je zadovoljstvo pri delu neposredna posledica posameznikove zaznave, kako pravično ravna podjetje z njim v primerjavi drugimi relevantnimi osebami. Ljudje naj bi iskali socialno enakost na ravni pričakovanih nagrad za uspešno delo. Z drugimi besedami, posameznik bo zadovoljen pri delu, kadar so njegovi vložki in izidi primerljivi s tistimi od sodelavcev in ljudi na podobnih delovnih mestih (Worrell, 2004). Po teoriji pravičnosti delavci primerjajo razmerje med lastnimi vložki in izidi z razmerjem med vložki in izidi referenčnih oseb. Zaznava neenakosti med obema vodi v nezadovoljstvo pri delu in vzpodbudi zaposlenega, da izenači to neenakost (Daneshfard in Ekvaniyan, 2012).

Integrativni procesni model motivacije

Porter in Lawler sta nadgradila Vroomovo teorijo pričakovanja z dognanji drugih teoretskih modelov ter tako vpeljala celovit in kompleksen model motivacije in zadovoljstva pri delu. Avtorja zagovarjata stališče, da sta oba pojava preveč kompleksna in vseobsegajoča, da bi ju lahko preprosto pojasnili zgolj z eno teorijo. Po njunem mnenju je treba integrirati različne pristope in tako minimalizirati njihove pomanjkljivosti (Furnham, 2005).

Vroomova teorija se ne ozira na odnos med zadovoljstvom pri delu in učinkovitostjo, Porter in Lawler sta to rešila z vključitvijo elementov teorije pravičnosti. Tako veljata za prva, ki sta neposredno naslovila ta odnos znotraj teorije motivacije (Borkowski, 2011).

Model opisuje pogoje, ki vodijo k doživljanju zadovoljstva ali nezadovoljstva pri delu. Menita, da učinkovitost vodi k zadovoljstvu pri delu in ne obratno. Zadovoljstvo pri delu je posledica uspešnosti posameznika, pričakovanih nagrad za uspešnost in zaznane privlačnosti ter pravičnosti teh nagrad (Borkowski, 2011; Furnham, 2005).

Nagrade so lahko (Furnham, 2005):

- **intrinzične**: izhajajo iz individualnega odnosa do dela, iz dela samega in občutka uspešnosti ali dosežkov ter
- **ekstrinzične**: nagrade (plače, priznanja itd.), za katerih pridobivanje je delovna uspešnost zgolj instrument.

Zadovoljstvo pri delu se generira, ko posameznik prejme nagrado za opravljeno delo in je proporcionalno z zaznano količino prejete nagrade. Kadar je nagrada vezana na dejavnike zunaj njegove kontrole in je neodvisna od njegovega vložka (npr. delovna doba), bo korelacija med zadovoljstvom pri delu in učinkovitostjo zanemarljiva ali pa je sploh ne bo. V nasprotnem primeru, ko je nagrada odvisna od kakovosti in kvantitete vloženega truda ter uspešnosti, pa bo korelacija obstajala (Borkowski, 2011).

Model predvideva tudi, da je uspešnost posameznika na delovnem mestu primarno determinirana z vloženim trdom, ki pa je odvisen od zaznane privlačnosti nagrade. Uspešnost je hkrati odvisna od posameznikove zmožnosti opravljati neko delo in njegove percepcije, kaj se od njega dejansko zahteva ter kakšni so pričakovani izidi (Furnham, 2005).

Situacijske teorije

Teorija situacijskih dogodkov (angl. *Situational Occurrences Theory*)

Quarstein, McAfee in Glassman (1992) predpostavljajo, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od dveh komponent:

- relativno stabilnega in nespremenljivega nabora spremenljivk, ki ga poimenujejo kot **značilnosti situacije/razmer** (npr. plača, priložnosti za napredovanje, politika podjetja, delovni pogoji) in
- obširnega in spremenljivega nabora spremenljivk, poimenovanega **situacijski dogodki**, ki jih nadaljnje delimo na pozitivne (npr. dodatni dnevi dopusta zaradi izjemnega uspeha, nov delovni stroj, spontano druženje od kavi s šefom) in negativne (npr. neprimerne pripombe sodelavec, kopirni stroj, ki se veliko in nepredvidljivo kvari).

Tabela 2. *Značilnosti obeh komponent.*

Značilnosti situacije/razmer	Situacijski dogodki
Ocenimo, še preden sprejmemo zaposlitev.	Ocenimo, ko smo že na delovnem mestu.
Stabilna in trajna.	Hitro spremenljiva in tranzitna.
Težje spremenimo, dražji postopki.	Lažje spremenimo, zanemarljivi stroški.
Univerzalne in omejene v številu.	Situacijske in neomejene v številu.
Zlahka kategoriziramo.	Težko kategoriziramo.
Takojšnji čustveni odziv ob spremembi.	Učinki se akumulirajo čez čas, brez takojšnjega čustvenega odziva ob spremembi.

Quartstein in sodelavci (1992) so ugotovili, da so značilnosti situacije in različni dogodki skupaj boljši napovedovalec splošnega zadovoljstva pri delu kot vsak dejavnik posebej. Istočasno so ugotovili tudi, da imajo situacijski dogodki dominantno vlogo pri ugotavljanju zadovoljstva pri delu.

Napovedovalci zadovoljstva pri delu

Glisson in Durick (1988) sta analizirala, kako različne spremenljivke napovedujejo tako zadovoljstvo pri delu kot predanost organizaciji. Raziskane spremenljivke sta umestila v tri kategorije:

- **značilnosti posameznika** (npr. izobrazba),
- **značilnosti dela** (npr. delovne naloge) in
- **značilnosti podjetja** (npr. politika podjetja).

Ugotovila sta, da sta zadovoljstvo pri delu in predanost zaposlenih sicer zelo povezana pojma, a vseeno pod vplivom različnih dejavnikov. Zadovoljstvo je po ugotovitvah njune raziskave najbolj odvisno od značilnosti dela (npr. raznolikosti in jasnosti delovnih nalog), predanost pa od značilnosti podjetja (npr. vodstvo, starost podjetja). Značilnosti posameznika so se izkazale kot šibak napovedovalec zavezanosti, nista pa našla povezave z zadovoljstvom pri delu, čeprav sta jo pričakovala (šibka povezava). Ugotovila sta tudi, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od izkušenj, ki jih posameznik ima z delom (Daneshfard in Ekvaniyan, 2012; Glisson in Durick, 1988).

1.2.2. Merjenje zadovoljstva pri delu

Ni presenetljivo, da obstaja mnogo različnih pristopov k merjenju zadovoljstva pri delu glede na to, da v strokovni javnosti ni sprejetega soglasja o tem, kaj zadovoljstvo pri delu sploh je (Worrell, 2004).

Najosnovnejši pristopi k merjenju zadovoljstva pri delu so (Spector, 1997):

- intervju,
- opazovanje na delovnem mestu,
- mere z eno postavko in
- poglobljeni vprašalniki.

Vprašalniki so najpogosteje uporabljen pristop za merjenje zadovoljstva pri delu. Ne nazadnje jih je najlažje distribuirati, vzamejo najmanj časa in posledično so tudi stroškovno najbolj učinkoviti. Hkrati so tudi bolj veljavni in zanesljivi pri merjenju zadovoljstva pri delu kot drugi načini.

Najpogosteje uporabljeni so (Worrell, 2004):

- Job Satisfaction Survey (JSS),
- Job Descriptive Index (JDI) in
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Zadnja dva sta tudi prevedena v slovenščino.

Robbins (Visser idr., 1997) je izvedel obsežen pregled raziskav s področja zadovoljstva pri delu. K ugotavljanju zadovoljstva pri delu v odvisnosti od raziskovanega predmeta lahko pristopimo na dva načina, in sicer:

- kot k **enodimenzionalni globalni meri**: ki kaže celovit odnos posameznika do dela in njegovo doživljanje;
- kot k različnim **vidikom oz. elementom zadovoljstva pri delu**: kjer vsak posamezen vidik zadovoljuje različne potrebe, vsi skupaj pa oblikujejo nek splošen odnos posameznika do dela.

Podobno navajajo tudi George in Jones (1996), Landy in Conte (2013) in Spector (1997). Prvi pristop se osredotoča na skupen občutek oz. doživetje dela in je pogosto sestavljen zgolj iz ene ali manjšega števila postavk. Drugi pristop je bolj kompleksen, saj identificira več ključnih komponent zadovoljstva (npr. narava dela, možnosti napredovanja, medosebni odnosi). Ocenjevalec nato sešteje vsote rezultatov posameznih komponent in sestavi splošno oceno zadovoljstva. Raziskave kažejo, da imata oba pristopa svoje prednosti in pomanjkljivosti, še najpomembneje pa je, da sta oba pristopa enako zanesljiva (Robbins in Judge, 2009).

Večja zagata se pojavlja zaradi slabše vključenosti afektivnih komponent (občutki o službi) v merilnih inštrumentih. Afektivna komponenta je prisotna pri večini definicij, ko pa preidemo

na raven merskih inštrumentov, hitro zaznamo, da so ti v veliki meri osredotočeni le ali večinoma na kognitivne vidike zadovoljstva pri delu. Se pravi, da v večji meri raziskujejo prepričanja ter presoje posameznikov o vidikih dela in zaposlitve. Ta paradoks, ki pa še vedno povzroča težave, sta že leta 1989 zaznala Brief in Roberson (Brief in Weiss, 2002).

Kaplan, Warren, Barsky in Thoresen (2009) so se spričo tega lotili naloge kategorizacije znanih mer zadovoljstva pri delu na:

- **mere kognitivne narave:** Job Descriptive Index (JDI), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), Job Diagnostic Survey (JDS), Job Satisfaction Survey (JSS) in
- **mere afektivne narave** ali bolj **uravnotežene mere:** Kunin's Faces scale, Job Satisfaction Index (JSI), Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ).

Med njimi je MSQ najbolj osredotočen zgolj na kognitivno naravo zadovoljstva pri delu, Faces skale pa najbolj na afektivno (Kaplan idr., 2009).

1.2.3. Dejavniki zadovoljstva pri delu

Glede dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, lahko zasledimo mnogo različnih razlag. George in Jones (1996) sta izpostavila 4 dejavnike:

- **osebnost:** vpliva na to, v kolikšni meri bo posameznik imel pozitivne ali negativne občutke in mnenje o zaposlitvi. Raziskave na primer kažejo, da bo bolj ekstrovertiran posameznik najverjetneje imel višje izraženo zadovoljstvo pri delu kot introvertiran posameznik;
- **vrednote:** odražajo posameznikova prepričanja o pričakovanih izidih dela in želenih vedenjskih vzorcih na delovnem mestu. Ujemanje med vrednotami organizacije in posameznikovimi vrednotami ter zadovoljitev posameznikovih vrednot sta predpogoja za zadovoljstvo pri delu;
- **delo (delovni pogoji in naloge):** delovna situacija sama po sebi, ki zajema tako delovne naloge, medosebne odnose z nadrejenimi, sodelavci ter podrejenimi kakor tudi strankami, delovno okolje, pravila, plačilo itn., je najpomembnejši vir zadovoljstva ali nezadovoljstva pri delu;
- **socialni vpliv:** vpliv posameznikov in skupin na stališča in vedenje drugih. Sodelavci imamo pomemben vpliv na zadovoljstvo pri delu. Še posebej so na to občutljivi novo zaposleni posamezniki, saj se ti v večji meri, zaradi pomanjkanja izkušenj in informacij, ozirajo na občutke in mnenja drugih. Ne smemo pa pozabiti niti na vpliv širšega družinskega in družbenega okolja ter kulture, v kateri posameznik odrašča in živi.

Locke (Landy in Conte, 2013) je naredil temeljit pregled virov zadovoljstva pri delu, če jih povzamemo, se delijo na:

- delo (izzivi, fizične zahteve, osebni interesi),

- sistem nagrajevanja – delovni pogoji,
- osebne značilnosti,
- (delovni) kolektiv,
- podjetje in vodstvo,
- bonitete.

Landy in Conte (2013) menita, da je v sodobnosti zaradi sprememb na trgu dela treba imeti v mislih še dodatne dejavnike, kot so:

- varnost zaposlitve,
- zadovoljstvo s stopnjo izzivov v organizaciji,
- učinki zaznane diskriminacije,
- drža do multikulturnih delovnih okolij in
- zadovoljstvo z modelom proizvodnje.

Študija Yankelovich Partners (1998, po Nerison, 1999) je vključevala 10.339 delavcev iz Evrope, Rusije, ZDA in Japonske. Ne glede na geografsko regijo so delavci poročali o znatnem pomenu možnosti za napredovanje in priložnosti pridobivati nova znanja za ohranjanje zaposljivosti ter varnosti zaposlitve. Povsod so identificirali 5 istih ključnih dejavnikov na delovnem mestu, in sicer:

- uravnoteženost med osebnim in poklicnim življenjem,
- delo, pri katerem lahko zaposleni uživajo,
- varnost zaposlitve,
- dobra plača in
- prijetni sodelavci.

Plača ima širši pomen kot zgolj denarno vrednost in zmožnost pridobivanja drugih materialnih dobrin, je pomemben indikator osebnih delovnih dosežkov in statusa v organizaciji ter priznanje za opravljeno delo (Worrell, 2004).

Ob proučevanju raziskav o povezavi med različnimi osebnimi ali demografskimi značilnostmi (npr. spol, starost, izobrazbena raven) in zadovoljstvom pri delu lahko hitro zasledimo nasprotujoče si ugotovitve med raziskavami iz različnih delov sveta. Večina raziskav je omejenih na eno državo ali vključujejo med seboj kulturno podobne države. To je torej treba imeti v mislih ob prenosu ugotovitev v druga okolja ali še bolje – v praksi preveriti odnos med vsemi dejavniki.

Delovna doba in zadovoljstvo pri delu

Herzberg je ugotovil povezavo med delovno dobo in zadovoljstvom pri delu v obliki U-krivulje. To pomeni, da je zadovoljstvo na začetku kariere visoko, nato čez nekaj let pade in ostane nizko, čez čas pa ponovno naraste. To pripiše temu, da imamo posamezniki na začetku kariere nerealno visoka pričakovanja, ki niso izpolnjena in vodijo v nižano raven

zadovoljstva pri delu. Z leti pa postanemo izkušenejši in realnejši v svojih pričakovanjih in ambicijah (Clark, Oswald in Warr, 1996; Padmaja, Bhar in Gangwar, 2013).

Podobno je ugotovil tudi Nuland iz Univerze v Maastrichtu. Ugotovil je, da obstaja negativna povezava med delovno dobo in zadovoljstvom pri delu do stopnje, ko posameznik dela približno 29 let pri istem delodajalcu (Padmaja idr., 2013).

Izobrazba in zadovoljstvo pri delu

Eden izmed pomembnejših dejavnikov za zadovoljstvo pri delu je zagotovo izobrazbena raven. Tako so Clark in sodelavci (1996), Eskildsen in sodelavci (2004) in Zou (2007, po Belias, Koustelios, Sdrolas in Koutiva, 2013), ugotovili, da so bolj izobraženi posamezniki doživljali nižjo raven zadovoljstva pri delu kot manj izobraženi. Po drugi strani pa obstajajo raziskave, ki potrjujejo ravno obratno (npr. Phil, 2009 in Wae, 2001) (Belias idr., 2013). Podobno ugotavlja tudi Lange (2008) za dežele centralne in vzhodne Evrope.

Spol in zadovoljstvo pri delu

Spol je eden izmed dejavnikov, ki se jih najpogosteje navaja kot razlog za razlike v zaznavi zadovoljstva pri delu. Veliko študij kaže, da so ženske bolj zadovoljne pri delu kot moški (Clark idr., 1996; Clark, 1997; Lange, 2008). Clark (2001) je med drugim ugotovil, da so moški bolj obremenjeni z ekstrinzičnimi vidiki dela, ženske pa bolj z intrinzičnimi.

Clark (1997) ugotavlja, da so ženske bolj zadovoljne pri delu, čeprav imajo, objektivno gledano, slabše delovne pogoje (nižja plača za isto delo, slabše možnosti napredovanja ipd.). To pripiše dvema dejavnikoma, in sicer različnim pričakovanjem do dela in drugačnosti primerjalnih skupin za oba spola. Meni, da večje zadovoljstvo pri delu za ženske ne izvira iz boljših pogojev, ampak predvsem iz nižjih pričakovanj do dela. Predvideva pa tudi, da je to začasen trend v zahodni civilizaciji, ki bo z večjo prisotnostjo žensk na trgu dela in dvigom pričakovanj izzzvenel.

Pri razlikah med spoloma pa je dobro imeti v mislih širše kulturno okolje. Zahodne države imajo drugačen odnos do dela žensk kot nekdanje socialistične družbe, kjer je trg dela veliko bolj homogen v odvisnosti od spola kot na zahodu. Podobno so za nordijske države ugotovili tudi Eskildsen in sodelavci (2004). Njihova raziskava je pokazala, da ženske in moški izražajo podobne ravni zadovoljstva pri delu.

Starost in zadovoljstvo pri delu

Mnoge raziskave ugotavljajo, da ima starost večji vpliv na zadovoljstvo pri delu kot spol ali izobrazbena raven (Clark idr., 1996). Clark in sodelavci (1996) so izvedli raziskavo v Veliki Britaniji na vzorcu več kot 5.000 zaposlenih. Ugotovili so, da je odnos med starostjo in

zadovoljstvom pri delu v obliki U-krivulje. To so pripisali individualnim osebnim okoliščinam in fazi življenja.

Tovrstna porazdelitev pa med drugim ne drži za ZDA, kjer so mladi imeli nizko izraženo zadovoljstvo pri delu. Pri njih zadovoljstvo s starostjo narašča, starejši delavci so tudi bolj zadovoljni z ekstrinzičnimi dejavniki kot mlajši (Belias idr., 2013).

Eskildsen in sodelavci (2004) so odkrili, da bi za nordijske države bolj veljalo reči, da sta zadovoljstvo pri delu in starost v linearnem odnosu oz. da skoraj zanemarljivo narašča s starostjo.

Družinski in stanovanjski status ter zadovoljstvo pri delu

Clark in sodelavci (1996) so ugotovili, da imajo vezani in vdovci višjo stopnjo zadovoljstva pri delu kot samski in ločeni posamezniki. Podobno ugotavljajo tudi nekateri drugi raziskovalci (Scott, Swortzel in Taylor, 2005).

Istočasno je Clark (1996) ugotovil, da so v Veliki Britaniji najemniki stanovanj bolj zadovoljni od lastnikov stanovanj. Menil je, da razlog leži v dejstvu, da so lastniki stanovanj manj mobilni in manj fleksibilni pri menjavanju zaposlitev in posledično tudi dlje časa vztrajajo v delovnem razmerju, tudi če so manj zadovoljni.

1.2.4. Posledice zadovoljstva pri delu

Mnogo raziskav po vsem svetu kaže na povezavo med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in dejavniki, kot so: absentizem, fluktuacije, produktivnost, kohezivnost timov ... (Furnham, 2005; George in Jones, 1996; Nerison, 1999; Robbins in Judge, 2009; Visser idr., 1997). Vse navedeno ima znatne finančne posledice za gospodarstvo. Velja, da zadovoljni in motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so tudi bolj produktivni, s tem pa je podjetje bolj uspešno. Poslovna uspešnost se ne ocenjuje zgolj s pomočjo finančnih indikatorjev, ampak so pomembni tudi drugi vidiki, nefinančni vidiki, med katerimi je tudi zadovoljstvo pri delu (Tangen, 2004). Zagotovo lahko trdimo, da obstaja povezava med zadovoljstvom pri delu in poslovno odličnostjo. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni so pri delu bolj produktivni, njihovo delo bolj kakovostno in posledično s tem pripomorejo k uspešnosti podjetja (Ostroff, 1992).

Landy in Conte (2013) navajata večje število raziskav, ki proučujejo naslednje posledice zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu:

- manj poškodb na delovnem mestu ob delu, ki nudi zadovoljstvo,
- pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank, produktivnostjo, profitom, varnostjo in manjša fluktuacija,
- večje zadovoljstvo pri delu je povezano z večjo družbeno angažiranostjo,
- zmerna povezava med zadovoljstvom pri delu in željo po odhodu iz službe ter dejansko fluktuacijo,
- pomembna povezava med zadovoljstvom pri delu in uspešnim izpolnjevanjem delovnih nalog,
- manjši absentizem zadovoljnih delavcev,
- manjša verjetnost za zamujanje zaposlenih na delo,
- več raziskav potrjuje povezavo med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z življenjem ter občutkom blagostanja.

Produktivnost

Zadovoljni delavci so zagotovo tudi bolj produktivni, vendar ne moremo zagotovo reči, kaj je vzrok in kaj posledica. V preteklosti se je pogosto pojavljala teza, da je povezava med obojim menedžerski mit, vendar pa so Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001) s podrobno analizo 300 raziskav ugotovili, da obstaja močna povezava med obojim. Tudi s premikom na organizacijsko raven najdemo dokaze za to (Ostroff, 1992; Ryan, Schmit in Johnson, 1996).

Na organizacijski ravni lahko rečemo, da obstajajo dokazi, da so organizacije z bolj zadovoljnimi zaposlenimi tudi bolj učinkovite in produktivne.

Zadovoljstvo strank

Raziskave kažejo, da zadovoljni zaposleni povečujejo tudi zadovoljstvo strank in njihovo lojalnost podjetju. V storitvenem sektorju je ohranjanje dolgoročnega odnosa s strankami ključno povezano z odnosom zaposlenih do njih. Zadovoljni zaposleni so bolj prijetni, prijazni in odzivni na potrebe strank, kar ti cenijo in ustrezno nagradijo. Ne nazadnje pa zadovoljni zaposleni vztrajajo v organizaciji in zato obstaja možnost vzpostavitve dolgoročnega odnosa med njimi in strankami, zaradi česar se stranke rade vračajo (Robbins in Judge, 2009).

Absentizem

Med zadovoljstvom pri delu in absentizmom lahko najdemo konstanten negativen odnos, kljub temu pa moramo izpostaviti, da je korelacija med obojim kvečjemu zmerna oz. šibka. Na to vpliva tudi dejstvo, da posamezniki izostanejo z dela, četudi so zadovoljni. Dober primer, ki ilustrira vpliv zadovoljstva na absentizem, je študija Smitha iz leta 1977 za Sears. Podjetje je imelo politiko, da so bili zaposleni deležni kazni, če so izostali z dela zaradi razlogov, ki bi se jim lahko izognili. Močna snežna nevihta v Chicagu, ki je veljala za razlog, ki se mu ne da izogniti, jim je omogočila, da so primerjali rezultate prihoda zaposlenih na delo med Chicagom in New Yorkom v odvisnosti od rezultatov zadovoljstva pri delu, ki so jih izmerili že prej. Ugotovili so, da so v New Yorku zadovoljni in nezadovoljni delavci v enaki meri izostali iz dela. V Chicagu pa je bila druga slika, zadovoljni delavci so v večji meri uspeli pridi na delo kot nezadovoljni (Robbins in Judge, 2009).

Fluktuacija

Zadovoljstvo pri delu je podobno kot absentizem negativno povezano s fluktuacijo. Drugi dejavniki, kot so npr. stanje na trgu dela, alternativne priložnosti za delo, dolžina zaposlitve, pa pomembno vplivajo na posameznikovo odločitev, da zapusti organizacijo. Pomemben moderator med obojim je tudi zaznana stopnja učinkovitosti posameznika. Tako npr. pri bolj učinkovitih posameznikih zadovoljstvo pri delu manj vpliva na fluktuacijo kot sicer. Logično je, da podjetja vlagajo več truda in sredstev (nagrade, povišice, napredovanja, izobraževanje), da obdržijo učinkovite posameznike. Nasprotno pa velja za manj učinkovite zaposlene, ki jih podjetja po tistem vzpodbujajo k odpovedi (Robbins in Judge, 2009).

Deviantno vedenje na delovnem mestu

Zadovoljstvo pri delu dobro napove prisotnost vedenja, kot so zloraba substanc, tatvine, zamujanje ipd. vedenje, ki ga nekateri označujejo kot deviantno vedenje na delovnem mestu. Bistveno je, da nezadovoljni zaposleni to pokažejo v svojem vedenju, vendar pa so njihovi odzivi lahko zelo različni in jih je težko napovedati. Pokazalo se je, da znajo biti zaposleni zelo iznajdljivi pri kaznovanju podjetij za njihovo nezadovoljstvo. Najboljše pri kontroliranju tovrstnega vedenja je delo na dvigu zadovoljstva zaposlenih (Robbins in Judge, 2009).

Učinek nezadovoljstva pri delu na organizacijski ravni

Teoretični model izhod-glas-lojalnost-zanemarjanje nam lahko pomaga razumeti vpliv nezadovoljstva (Robbins in Judge, 2009). Štirje možni odgovori so posledica dveh dimenzij, in sicer konstruktivno-nekonstruktivne dimenzije in dimenzije aktivnost-pasivnost.



Slika 2. Možni odzivi zaposlenih na nezadovoljstvo.

Če podrobneje opišemo možne izide:

- izhod. Tovrsten odgovor vključuje aktivno iskanje novih priložnosti z namenom zapustiti trenutno zaposlitev;
- glas. Glas predstavlja aktivno in konstruktivno prizadevanje za izboljšavo pogojev dela (npr. predlogi izboljšav, izpostavljanje težav nadrejenim);
- lojalnost. Pasiven odziv, predstavlja optimistično čakanje na izboljšave, s prepričanjem in popolnim zaupanjem v vodstvo. Tovrsten odziv vključuje tudi zagovarjanje podjetja, če je soočeno z zunanjo negativno kritiko;

- zanemarjanje. Tovrstno pasivno vedenje pomeni, da posameznik dovoli, da se pogoji še naprej poslabšujejo. Vključuje pa vedenje, kot je absentizem, zmanjšan trud pri delu, več napak pri delu ipd.

1.3. Motivacija in zadovoljstvo

Velikokrat se zdi, da sta pojma motivacija in zadovoljstvo pri delu podobna pojma in tudi v teoretičnih paradigmah se včasih zdi, da ni jasnih ločnic med obema. Mnogo teorij pojasnjuje tako izvor in posledice zadovoljstva pri delu, najbolj elaborirane med njimi pa pogosto razlagajo tako motivacijo kot zadovoljstvo pri delu (Makrygiannis, 2013).

Tako je po Vroomovi teoriji zadovoljstvo pri delu odvisno od posameznikovih prepričanj oz. tega, kaj posameznik verjame, da dobi na delovnem mestu, in do katere mere so ti rezultati želeni oz. neželeni. Herzberg ločuje dva tipa dejavnikov, motivatorje in higienike, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu. Po Lockeju je zadovoljstvo ali nezadovoljstvo vezano na posameznikov sistem vrednot, motive in cilje. Podobno tudi model Hackmana in Oldhama, ki je bil prvotno namenjen kot model za diagnosticiranje potreb po spremembah in obogatitveni sistem za izboljšanje motiviranosti zaposlenih, predstavlja enega izmed temeljev teorij zadovoljstva pri delu (Makrygiannis, 2013).

Obstaja pa pomembna razlika v odnosu do učinkovitosti in nagrad med obema pojmomoma. Motivacija je pod vplivom posameznikovih predstav in pričakovanj o odnosu med lastno učinkovitostjo in nagradami v prihodnosti, zadovoljstvo pri delu pa predstavlja posameznikove zaznave in občutke o prejetem. Povedano drugače, motivacija je posledica pričakovanj za prihodnost, zadovoljstvo pri delu pa posledica preteklih dogodkov (Padmaja idr., 2013).

Zadovoljstvo pri delu in motivacijo se pogosto raziskuje skupaj, saj se predpostavlja, da je stopnja posameznikovega zadovoljstva pri delu neposredno odvisna od določenih dejavnikov motivacije (npr. plača, dodatki) (Furnham, Eracleous in Chamorro-Premuzic, 2009).

Z ustreznim preoblikovanjem dela lahko pozitivno vplivamo na motivacijo zaposlenih, kar izboljšuje tako delovne rezultate kot zadovoljstvo pri delu. Povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu so potrdili v mnogih raziskavah, vendar te niso vedno neposredne. Ne nazadnje se je izkazalo tudi, da je zadovoljen delavec bolj dovzeten za motivatorje kot nezadovoljen delavec (Možina, 1999).

Zadovoljni delavci so se v večji meri pripravljeni zavzeti za delo in sodelovati z ostalimi pri doseganju organizacijskih ciljev kot manj zadovoljni posamezniki. Nezadovoljni posamezniki v večji meri ne sodelujejo z ostalimi ali pa jih celo odvrčajo od doseganja zadanih ciljev (Ostroff, 1992).

Padmaja in sodelavci (2013) so v svoji raziskavi ugotovili močno povezavo med zadovoljstvom pri delu in motivacijo. Višja stopnja zadovoljstva pri delu generira višje ravni motivacije. Brown in Shepherd (1997, po Padmaja idr., 2013) sta podobno ugotovila, da motivacija izboljša posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo pri delu.

Dinham in Scott (1998, po Machado-TayLor idr., 2011) izpostavljata, da sta zadovoljstvo pri delu in motivacija nedvoumno povezana in vplivata en na drugega. Motivirajoči dejavniki vplivajo na okolje in zadovoljstvo pri delu posameznikov. Torej lahko rečemo, da s tem, ko pozitivno vplivamo na motivatorje, posredno pozitivno vplivamo tudi na zadovoljstvo pri delu. Evans (1999, po Machado-TayLor idr., 2011) meni, da je motivacija model procesa delovne izpopolnitve.

Armstrong in Taylor (2014) menita, da so dejavniki intrinzične motivacije eni izmed treh ključnih dejavnikov, ki vplivajo na raven zadovoljstva pri delu. Druga dva dejavnika sta še kakovost supervizije in delovni uspehi oz. neuspehi.

1.4. Cilj in hipoteze

Osnovni cilj diplomskega dela je raziskati povezanost med motivacijo in zadovoljstvom pri delu.

Kot kažejo mnoge raziskave (npr. Clark idr., 1996; Clark, 2001; Karaskakovska, 2011; Rynes idr., 2004), večinoma obstajajo razlike med spoloma glede motivacije in zadovoljstva pri delu. Tudi sama pričakujem, da se bodo izrazile. Gagne in sodelavci (2015) so v svoji raziskavi ugotovili, da so ženske imele višje izraženo intrinzično motivacijo ter integrirano in identificirano regulacijo ter nižje ravni zunanje regulacije in amotivacije.

Hipoteza 1: Ženske imajo bolj izražene avtonomne vidike motivacije kot moški in v povprečju izkazujejo višjo stopnjo zadovoljstva pri delu kot moški.

Pri tem pričakujem, da bodo ženske imele višje izraženo intrinzično zadovoljstvo pri delu, moški pa najbolj ekstrinzično (podobno ugotavljajo tudi Clark (2001) in Gagne in sodelavci (2015)).

Boumans in sodelavci (2011) poročajo o pomenu intrinzične motivacije za starejše delavce. Izpostavljajo, da ti potrebujejo intrinzične motive, torej delo, kjer lahko zadovoljijo svoje potrebe oz. delo, ki jim je v izziv. Ekstrinzična motivacija ima na starejše delavce zmanjšan vpliv, bolj pomembna je za mlajše delavce. Tudi karijerne priložnosti so v večji meri motiv za mlajše delavce kot starejše. Tudi Stead (2009) izpostavlja, da obstajajo pomembne razlike v dojemanju pomembnosti posameznih dejavnikov motivacije med različnimi starostnimi skupinami.

Hipoteza 2: S starostjo in z daljšo delovno dobo narašča intrinzično zadovoljstvo pri delu in ekstrinzično pada ter se kaže večja potreba po intrinzičnih motivih, ekstrinzični pa imajo manjši pomen.

Bolj izobraženi posamezniki po navadi kažejo nižje ravni zadovoljstva pri delu, hkrati pa so bolj motivirani pri delu (Clark idr., 1996; Eskildsen idr., 2004).

Hipoteza 3: Bolj izobraženi udeleženci imajo nižjo stopnjo zadovoljstva pri delu in hkrati višje izraženo delovno motivacijo.

Pričakujem tudi, da bodo bolj izobraženi posamezniki dajali večji pomen avtonomnim vidikom motivacije.

Clark (1996) je v svoji raziskavi ugotovil, da so najemniki v Veliki Britaniji bolj zadovoljni kot lastniki stanovanj, vendar zaradi družbenih razlik med Slovenijo in Veliko Britanijo pričakujem drugačen izid. V slovenski družbi je lastništvo stanovanja pomembna stopnica na

poti v samostojnost in predstavlja pomembno vrednoto, zato menim, da bo pomembno vplivala na zadovoljstvo pri delu kakor tudi delovno motivacijo.

Hipoteza 4: Udeleženci, ki zaznavajo, da imajo v večji meri rešen stanovanjski problem, imajo višje izraženo zadovoljstvo pri delu in avtonomno motivacijo kot tisti, ki zaznavajo manjšo stopnjo rešenosti stanovanjskega problema.

Kadrovske službe in vodstva podjetij se pogosto ukvarjajo s povezavo med plačo in zadovoljstvom pri delu. Tudi veliko strokovnih člankov raziskuje njun odnos (Rynes idr., 2004, Karaskakovska, 2011). S tem v mislih sem se tudi sama odločila preveriti, ali sta plača in zadovoljstvo pri delu povezana.

Hipoteza 5: Ekstrinzično zadovoljstvo pri delu je povezano z višino prejemkov, intrinzično pa ne.

Glede na podobnost teoretičnih ozadij obeh vprašalnikov pričakujem, da bodo lestvice vprašalnikov povezane med sabo.

Hipoteza 6: Lestvica intrinzičnega zadovoljstva je bolj povezana z avtonomnimi oblikami motivacije, lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva pa s kontrolirajočimi oblikami motivacije.

Že Gagne in sodelavci (2015) so ugotovili, da se različni tipi motivacije pomembno drugače povezujejo s pozitivnimi (npr. predanost, trud, vitalnost) in negativnimi (npr. distres, izčrpanost, fluktuacija) izidi ter vidiki življenja.

Hipoteza 7: Intrinzično zadovoljstvo je bolj povezano z vidiki, ki omogočajo zadovoljevanje notranjih potreb (možnost pridobivanja novih znanj in uporabe teh v praksi), ekstrinzično pa z zunanjimi kazalniki in nagradami (status in ugled v družbi ter pravičnost sistema nagrajevanja).

Hipoteza 8: Pomembni vidiki življenja so najbolj povezani z avtonomnimi oblikami motivacije, manj pa s kontrolirajočimi oblikami, amotivacija pa ni povezana z njimi.

2. Metoda

2.1. Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 259 udeležencev, od tega 159 žensk (61,4 %) in 100 (38,6 %) moških. Tabela 3 prikazuje starostno strukturo udeležencev. Večina udeležencev (84,2 %) je starih od 21 do 50 let.

Tabela 3. *Starostna porazdelitev vzorca.*

Starost (leta)	Število udeležencev	Odstotek (%)
Do 21	0	0
21–30	63	24,3
31–40	103	39,8
41–50	52	20,1
51–60	38	14,7
61 ali več	3	1,2

Po izobrazbeni strukturi so prevladovali udeleženci s 6. in 7. stopnjo izobrazbe (74,9 %). Tistih z nižjo stopnjo je bilo 14,3 % (stopnje izobrazbe od 1 do 5), z višjo pa 10,8 % (8. stopnja izobrazbe).

Vsi udeleženci so bili v času raziskave zaposleni, le 17 (6,6 %) udeležencev je bilo samozaposlenih, ostali so bili zaposleni. Od tega je bilo 193 (75,1 %) udeležencev zaposlenih za nedoločen čas, preostali pa za določen čas (47 ali 18,3 %). Povprečna delovna doba udeležencev je dobrih 13 let (13,48 leta).

Tabela 4. *Neto prejemi udeležencev.*

Višina neto plače (€)	Število udeležencev	Odstotek (%)
Do 700	18	7,0
701–1.200	119	46,5
1.201–1.700	81	31,6
1.701 in več	38	14,8

Udeleženci so večinoma poročali, da so v partnerski zvezi (205 udeležencev ali 79,5 %). Samskih je bilo 44 udeležencev (17,1 %), vdovca 2 (0,8 %) in 7 (2,7 %) razvezanih.

Moški so bili v povprečju starejši, z več delovne dobe in višjo neto plačo kot ženske.

2.2. Pripomočki

V raziskavi sta bila uporabljena dva vprašalnika, in sicer:

- **Vprašalnik zadovoljstva z delom - krajša različica** (short-form **MSQ**; Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W in Lofquist, L. H., 1967; prevod Tratnjek, M., 2007) in
- **Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS)**, (Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. in Villeneuve, M., 2009: prevod Krnjak, J., 2010).

Vprašalnik zadovoljstva z delom – krajša različica (short-form MSQ)

Vprašalnik so pripravili Weiss in sodelavci (1967) ter je namenjen merjenju splošnega zadovoljstva pri delu za različne poklice. Meri zadovoljstvo z napredovanjem, delovnimi pogoji, vodenjem, varnostjo zaposlitve, ustvarjalnostjo pri delu, s sodelavci, pohvalami in priznanji, plačilom itn. Kot je omenjeno že v uvodu, vprašalnik meri kognitivno komponento zadovoljstva pri delu.

Udeleženci na petstopenjski lestvici v razponu od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen ocenjujejo, koliko so zadovoljni z določenim vidikom dela. Krajša različica vprašalnika, ki je bila uporabljena v raziskavi, vključuje 20 postavk, ki so združene v spodnje 3 lestvice:

- lestvico intrinzičnega zadovoljstva (angl. *Intrinsic satisfaction*),
- lestvico ekstrinzičnega zadovoljstva (angl. *Extrinsic satisfaction*) in
- lestvico splošnega zadovoljstva (angl. *Global satisfaction*).

Natančen pomen teh lestvic ni podan s strani avtorjev, pomagamo pa si lahko z razlago Tratnjeka (2007), avtorja slovenskega prevoda, ki sklepa, da lestvica intrinzičnega zadovoljstva opisuje vsebino in značilnosti dela, lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva pa tiste vidike dela, ki so vezani na zunanje vplive (npr. napredovanje).

Weiss in sodelavci (1967) so izmerili, da je Hoytov koeficient zanesljivosti za različne poklicne profile znašal:

- za lestvico intrinzičnega zadovoljstva od 0,84 do 0,91,
- za lestvico ekstrinzičnega zadovoljstva od 0,77 do 0,82 in
- za lestvico splošnega zadovoljstva od 0,87 do 0,92.

Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS)

Vprašalnik meri intrinzično in ekstrinzično delovno motivacijo pri zaposlenih. Izhaja iz samodeterminacijske teorije (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve, 2009).

Udeleženci na petstopenjski lestvici, od nikakor se ne strinjam do popolnoma se strinjam, ocenjujejo, v kolikšni meri posamezna trditev zanje predstavlja vzvod, da opravljajo svoje

delo. Vprašalnik sestavlja 18 postavk, ki se združujejo v 6 lestvic, ki so skladne z različnimi stopnjami samodeterminiranosti po samodeterminacijski teoriji:

- intrinzična motivacija (angl. *Intrinsic motivation*),
- integrirana regulacija (angl. *Integrated regulation*),
- identificirana regulacija (angl. *Identified regulation*),
- introjicirana regulacija (angl. *Introjected regulation*),
- zunanja regulacija (angl. *External regulation*) in
- amotivacija (angl. *Amotivation*).

Vsaka vsebuje po 3 postavke (Tremblay idr., 2009).

Tremblay in sodelavci (2009) so ugotovili, da notranja zanesljivost za vsako posamezno lestvico znaša:

- intrinzična motivacija 0,80,
- integrirana regulacija 0,83,
- identificirana regulacija 0,67,
- introjicirana regulacija 0,70,
- zunanja regulacija 0,77 in
- amotivacija 0,64.

Sestavljen pa je bil tudi krajši vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva z določenimi vidiki življenja, ki ga bom v nadaljevanju poimenovala Vprašalnik zadovoljstva s pomembnimi vidiki življenja. Udeleženci so bili naprošeni, da na petstopenjski lestvici od zelo slabo do odlično ocenijo svoj položaj. Vprašalnik je raziskoval naslednja področja:

- status delovnega mesta v družbi,
- možnosti dodatnega usposabljanja ali izobraževanj,
- priložnosti uporabe veščin in znanj pri delu,
- poštenost sistema nagrajevanja v organizaciji in
- ugled v družbi.

Udeleženci so dodatno poročali o svoji starosti, spolu, izobrazbi, delovni dobi, tipu zaposlitve, povprečni neto plači, družinskem in stanovanjskem statusu.

2.3. Postopek

Vprašalniki so bili objavljeni na spletnem naslovu 1ka.si, ki je odprtokodna aplikacija za storitev spletnega anketiranja. Večina udeležencev je prejela vabilo na osebni elektronski naslov, manjšina pa prek družabnih omrežij Facebook in LinkedIn ter spletne strani psihologjadela.com.

Vsi so potrebovali manj kot 5 minut za reševanje vprašalnikov. Celoten postopek zbiranja rezultatov je trajal 8 dni.

3. Rezultati

Tabela 5. Opisna statistika Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Asimetričnost</i>	<i>Sploščenost</i>	α	<i>p</i>
WEIMS						
IM	11,50	2,47	−0,85	0,97	0,81	0,000
INTEG	10,58	2,79	−0,63	0,05	0,80	0,000
IDEN	10,40	2,47	−0,63	0,04	0,62	0,000
INTRO	9,05	2,72	−0,13	−0,19	0,70	0,000
EXT	11,59	2,25	−0,98	1,79	0,65	0,000
AMO	5,37	2,31	1,04	0,73	0,70	0,000
MSQ						
MSQ - LIZ	3,73	0,62	−0,72	1,06	0,89	0,000
MSQ - LEZ	3,07	0,64	−0,34	−0,35	0,85	0,001
MSQ - LGZ	3,53	0,85	−0,41	0,26	0,92	0,093

Opomba: IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ= lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ= lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ= lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva.

V tabeli 5 so predstavljeni opisna statistika in α koeficienti zanesljivosti za posamezne lestvice vprašalnikov MSQ in WEIMS. Pri lestvici identificirane regulacije vprašalnika WEIMS je zanesljivost najnižja. Podatki kažejo, da bi se ta zvišala na 0,82, če bi izvzeli eno izmed postavk (»Zato ker mi ta vrsta dela omogoča, da živim določen življenjski slog«). Pri tej postavki je tudi diskriminativnost nizka (0,18).

Za vprašalnik WEIMS je pri udeležencih najbolj izražena zunanja regulacija, najmanj pa amotivacija. Pri vprašalniku MSQ pa je lestvica intrinzičnega zadovoljstva v povprečju bolj izražena kot lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva.

Rezultati niso normalno porazdeljeni, zato sem v nadaljevanju uporabljala neparametrične teste (v Prilogi lahko najdete celotne rezultate Kolmogorov-Smirnof testa).

Tabela 6. Opisna statistika zadovoljstva s pomembnimi vidiki življenja.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Asimetričnost</i>	<i>Sploščenost</i>
Status	258	3,43	0,91	1	5	−0,42	0,35
Usposabljanja/izobraževanja	257	3,38	1,05	1	5	−0,32	−0,50
Uporaba veščin in znanj	256	3,84	0,82	1	5	−0,73	1,15
Poštenost nagrajevanja	256	2,67	1,16	1	5	0,12	−0,85
Ugled	256	3,54	0,83	1	5	−0,53	0,82

Opomba: status = status delovnega mesta v družbi, usposabljanja/izobraževanja = možnosti dodatnega usposabljanja ali izobraževanja, uporaba veščin in znanj = priložnosti uporabe

veščin in znanj pri delu, poštenost nagrajevanja = poštenost sistema nagrajevanja v organizaciji in ugled = ugled v družbi.

Udeleženci so večinoma poročali, da so povprečno zadovoljni s statusom delovnega mesta v družbi in z možnostjo usposabljanj ali izobraževanj. Najbolj so zadovoljni z možnostjo uporabe veščin in znanj pri delu, najmanj pa s poštenostjo sistema nagrajevanja.

Kot je razvidno iz uvoda, različne raziskave kažejo, da se tako zadovoljstvo pri delu kot motivacija povezujeta s spolom, starostjo in z izobrazbo udeležencev (npr. Clark, 2001; Clark idr., 1996; Eskildsen idr., 2004).

Tabela 7. Razlike med spoloma za Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).

		Moški (N = 100)		Ženske (N = 159)		Mann-Whitney U	
		M	SD	M	SD	Z	p
WEIMS							
	IM	11,15	2,35	11,72	2,52	-2,18	0,03
	INTEG	10,00	2,79	10,94	2,74	-2,61	0,01
	IDEN	10,34	2,50	10,43	2,46	-0,15	0,88
	INTRO	8,94	2,78	9,12	2,69	-0,22	0,83
	EXT	11,76	1,99	11,49	2,40	-0,65	0,52
	AMO	5,44	2,34	5,33	2,30	-0,36	0,72
MSQ							
	MSQ_LGZ	3,56	0,61	3,51	0,62	-0,76	0,45
	MSQ_LIZ	3,68	0,64	3,75	0,65	-0,51	0,61
	MSQ_LEZ	3,21	0,79	2,98	0,87	-2,26	0,02

Opombi: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Statistično pomembne razlike med udeleženci v odvisnosti od spola se kažejo na lestvici intrinzične motivacije in integrirane regulacije za vprašalnik WEIMS, kjer ženske izkazujejo višjo izraženost teh lestvic, in na lestvici ekstrinzičnega zadovoljstva za vprašalnik MSQ. Pri slednji so moški imeli statistično pomembno višje rezultate.

Preverila pa sem tudi razlike med spoloma za pomembne vidike življenja. Izkazalo se je, da obstajajo pomembne razlike za področje možnosti usposabljanja in izobraževanja ($p = 0,019$). Moški so imeli višje povprečne vrednosti kot ženske. Nakazuje pa se tudi možnost pomembnih razlik za področji ugleda v družbi ($p = 0,062$) in poštenosti sistema nagrajevanja v organizaciji ($p = 0,079$). Ponovno so imeli moški višje povprečne vrednosti.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati, da so izkazane statistično pomembne razlike med spoloma glede starosti ($p = 0,025$), neto prejemkov ($p = 0,001$) in delovne dobe ($p = 0,016$) v prid moškim, kar bi lahko imelo tudi posreden vpliv na dobljene rezultate.

Tabela 8. Razlike med starostnimi skupinami za Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).

Do 30 let (N = 63)	31–40 let (N = 103)	41–50 let (N = 52)	51–60 let (N = 38)	Nad 61 let (N = 3)	Kruskal Wallis
-----------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
WEIMS													
IM	11,32	2,73	11,56	2,57	11,56	2,30	11,39	1,98	13,33	1,53	0,41	3	0,94
INTEG	10,14	2,86	10,53	2,57	11,46	2,45	10,03	3,43	12,67	2,08	6,17	3	0,10
IDEN	10,32	2,44	10,57	2,27	10,65	2,54	9,79	2,92	9,33	2,52	2,45	3	0,48
INTRO	9,06	2,59	8,92	2,84	9,50	2,52	8,87	2,96	7,67	1,15	1,37	3	0,71
EXT	11,59	2,24	11,36	2,29	12,02	1,91	11,53	2,57	13,33	2,08	2,98	3	0,39
AMO	5,41	2,45	5,20	2,01	5,50	2,70	5,71	2,38	4,00	1,00	0,56	3	0,91
MSQ													
MSQ_LGZ	3,47	0,73	3,53	0,53	3,52	0,63	3,62	0,64	3,72	0,38	1,28	3	0,74
MSQ_LIZ	3,58	0,80	3,77	0,51	3,72	0,66	3,83	0,65	3,97	0,48	3,76	3	0,29
MSQ_LEZ	3,14	0,87	3,01	0,88	3,05	0,79	3,13	0,84	3,11	0,42	0,97	3	0,81

Opombe: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = Lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) statistična pomembnost: $p < 0,05$; 3), noben izmed udeležencev ni bil mlajši od 21 let.

Rezultati kažejo, da ni statistično pomembnih razlik med različnimi starostnimi skupinami za oba vprašalnika (WEIMS in MSQ). Različne starostne skupine pa se med sabo statistično pomembno razlikujejo glede neto mesečnih prejemkov, delovne dobe in stanovanjske problematike, kot je prikazano v tabeli 9.

Tabela 9. *Razlike med starostnimi skupinami glede plače, delovne dobe in stanovanjskega problema.*

	Kruskal Wallis Test		
	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Neto mesečni prejemki	37,26	3	0,00
Delovna doba	207,50	3	0,00
Stanovanje	24,74	3	0,00

Opomba: statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Tabela 10. *Razlike med skupinami z različno delovno dobo Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).*

	Do 10 let (<i>N</i> = 137)		11–20 let (<i>N</i> = 58)		21–30 let (<i>N</i> = 37)		31–40 let (<i>N</i> = 25)		Nad 40 let (<i>N</i> = 2)		Kruskal Wallis test		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
WEIMS													
IM	11,56	2,59	11,12	2,54	11,68	2,17	11,80	2,06	11,00	2,83	2,895	4	0,576

	Do 10 let (N = 137)		11–20 let (N = 58)		21–30 let (N = 37)		31–40 let (N = 25)		Nad 40 let (N = 2)		Kruskal Wallis test		
INTEG	10,5 3	2,74	10,6 6	2,45	10,7 3	2,85	10,4 4	3,73	10,0 0	4,24	0,320	4	0,989
IDEN	10,5 5	2,31	10,2 9	2,49	10,4 1	2,70	9,88	3,05	9,50	0,71	1,672	4	0,796
INTRO	9,09	2,75	9,03	2,66	9,41	2,80	8,24	2,67	10,5 0	2,12	2,726	4	0,605
EXT	11,5 5	2,14	11,3 6	2,37	12,1 4	2,28	11,5 6	2,62	11,5 0	0,71	2,901	4	0,574
AMO	5,26	2,17	5,60	2,54	5,92	2,56	4,72	2,11	4,50	0,71	4,804	4	0,308
MSQ													
MSQ_LG Z	3,51	0,64	3,50	0,58	3,54	0,54	3,73	0,69	3,15	0,35	4,236	4	0,375
MSQ_LI Z	3,70	0,66	3,66	0,62	3,76	0,53	3,96	0,70	3,34	0,94	4,963	4	0,291
MSQ_LE Z	3,04	0,90	3,12	0,75	3,02	0,80	3,18	0,86	2,84	0,47	1,160	4	0,885

Opombi: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Podobno kot pri različnih starostnih skupinah nisem ugotovila statistično pomembnih razlik med udeleženci za lestvici MSQ in WEIMS v odvisnosti od delovne dobe.

Tabela 11. Razlike med udeleženci glede na izobrazbo za Vprašalnik zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) (N = 259).

	1.–5. stopnja (N = 37)		6.–7. stopnja (N = 194)		8. stopnja (N = 28)		Kruskal Wallis test		
	M	SD	M	SD	M	SD	χ^2	df	p
WEIMS									
IM	10,65	2,68	11,69	2,45	11,32	2,11	5,91	2	0,05
INTEG	10,43	2,64	10,55	2,87	10,93	2,45	0,35	2	0,84
IDEN	10,03	2,30	10,43	2,56	10,64	2,09	1,42	2	0,49
INTRO	8,49	2,84	9,09	2,76	9,54	2,24	2,22	2	0,33
EXT	11,62	2,14	11,65	2,30	11,14	2,10	1,44	2	0,49
AMO	6,00	2,66	5,24	2,26	5,46	2,10	3,21	2	0,20
MSQ									
MSQ_LGZ	3,41	0,63	3,58	0,61	3,36	0,58	3,78	2	0,15
MSQ_LIZ	3,61	0,60	3,77	0,64	3,54	0,67	4,44	2	0,11
MSQ_LEZ	2,96	0,85	3,11	0,86	2,95	0,73	1,88	2	0,39

Opombi: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Tudi ob primerjavi rezultatov v odvisnosti od izobrazbene ravni ni zaznati statistično pomembnih razlik za vprašalnika MSQ in WEIMS, kljub temu da se kažejo statistično pomembne razlike v neto prejemkih ($\chi^2 = 24,794$, $df = 2$ in $p = 0,00$), ki naraščajo s stopnjo izobrazbe. Lestvica intrinzične motivacije pa se nahaja na meji statistične pomembnosti ($p = 0,05$), torej bi lahko rekli, da se nakazuje trend, da pomen intrinzične motivacije narašča z višanjem izobrazbe.

Tabela 12. Korelacija med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) ter zaznave udeležencev o rešenosti stanovanjskega problema.

	Spearman ρ	p
WEIMS		
IM	0,185**	0,003
INTEG	0,183**	0,003
IDEN	0,165**	0,009
INTRO	0,212**	0,001
EXT	0,047	0,455
AMO	-0,149*	0,018
MSQ		
MSQ_LGZ	0,154*	0,014
MSQ_LIZ	0,219**	0,000
MSQ_LEZ	0,023	0,712

Opombe: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) ** – korelacija je pomembna na ravni 0,01, * – korelacija je pomembna na ravni 0,05; 3) statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Rezultati kažejo statistično pomembno povezanost vseh razen ene lestvice vprašalnika WEIMS, in sicer lestvice zunanje regulacije, z zaznano stopnjo rešenosti stanovanjskega problema. Vse povezave so nizke, amotivacija pa ima edina negativno povezanost z omenjeno problematiko.

Tudi dve lestvici vprašalnika MSQ, lestvica splošnega zadovoljstva in lestvica intrinzičnega zadovoljstva, sta statistično pomembno pozitivno povezani z zaznano stopnjo rešenosti stanovanjskega problema. Lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva pa nima statistično pomembne korelacije.

Tabela 13. Korelacije med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in neto prejemki udeležencev.

	Spearman ρ	p
MSQ_LGZ	0,132*	0,035
MSQ_LIZ	0,122	0,051
MSQ_LEZ	0,130*	0,038

Opombi: 1) MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Lestvici splošnega zadovoljstva in ekstrinzičnega zadovoljstva sta nizko pozitivno, vendar statistično pomembno povezani z neto prejemki udeležencev. Lestvica intrinzičnega zadovoljstva sicer ne zadovolji kriterija $p < 0,05$, da bi lahko rekli, da obstaja statistično pomembna povezava, vendar se temu zelo približa ($p = 0,051$).

Tabela 14. Korelacije med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS).

	IM	INTEG	IDEN	INTRO	EXT	AMO
MSQ_LGZ	0,509**	0,467**	0,488**	0,224**	0,235**	-0,474**
MSQ_LIZ	0,611**	0,528**	0,511**	0,215**	0,183**	-0,419**
MSQ_LEZ	0,276**	0,283**	0,357**	0,221**	0,237**	-0,410**

Opombi: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) ** – korelacija je pomembna na ravni 0,01, * – korelacija je pomembna na ravni 0,05.

V tabeli 14 so prikazani Spearmanovi ρ korelacijski koeficienti med lestvicama vprašalnika WEIMS in MSQ. Vse so statistično pomembne na ravni 0,01 in variirajo od zmerne do nizke povezanosti. Amotivacija vprašalnika WEIMS se zmerno negativno povezuje z vsemi tremi lestvicami vprašalnika MSQ, najbolj z lestvico splošnega zadovoljstva. Vse ostale so pozitivne korelacije. Najvišjo pozitivno povezanost najdemo med lestvico intrinzične motivacije vprašalnika WEIMS in lestvico intrinzičnega zadovoljstva vprašalnika MSQ.

Tabela 15. *Korelacije med lestvicami Vprašalnika zadovoljstva z delom (MSQ) in zadovoljstvom s pomembnimi vidiki življenja.*

	Status	Usposabljanja/ izobraževanja	Uporaba veščin in znanj	Poštenost nagrajevanja	Ugled
MSQ_LGZ	0,460**	0,560**	0,522**	0,565**	0,411**
MSQ_LIZ	0,376**	0,521**	0,594**	0,379**	0,323**
MSQ_LEZ	0,434**	0,505**	0,347**	0,681**	0,406**

Opombi: 1) status = status delovnega mesta v družbi, usposabljanja/izobraževanja = možnosti dodatnega usposabljanja ali izobraževanja, uporaba veščin in znanj = priložnosti uporabe veščin in znanj pri delu, poštenost nagrajevanja = poštenost sistema nagrajevanja v organizaciji in ugled = ugled v družbi, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva; 2) ** – korelacija je pomembna na ravni 0,01, * – korelacija je pomembna na ravni 0,05.

Vse tri lestvice vprašalnika MSQ so statistično pomembno povezane s postavkami vprašalnika zadovoljstva s pomembnimi vidiki življenja, in sicer na ravni 0,01. Lestvica intrinzičnega zadovoljstva ima najvišje korelacije s postavko, ki meri priložnosti uporabe pridobljenih znanj in veščin pri delu in možnost dodatnih usposabljanj. Lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva pa najbolj s poštenostjo sistema nagrajevanja in z možnostjo dodatnih usposabljanj in izobraževanj.

S statusom delovnega mesta v družbi in z ugledom posameznika v družbi se bolj povezuje lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva kot lestvica intrinzičnega zadovoljstva.

Tabela 16. *Korelacije med lestvicami Vprašalnika notranje in zunanje delovne motivacije (WEIMS) in zadovoljstvom s pomembnimi vidiki življenja.*

	Status	Usposabljanja/ izobraževanja	Uporaba veščin in znanj	Poštenost nagrajevanja	Ugled
IM	0,269**	0,277**	0,437**	0,222**	0,250**
INTEG	0,259**	0,187**	0,346**	0,223**	0,260**
IDEN	0,408**	0,323**	0,349**	0,258**	0,329**
INTRO	0,272**	0,163**	0,143*	0,234**	0,177**
EXT	0,071	0,06	0,071	0,169**	0,070
AMO	-0,206**	-0,338**	-0,357**	-0,302**	-0,247**

Opombi: 1) status = status delovnega mesta v družbi, usposabljanja/izobraževanja = možnosti dodatnega usposabljanja ali izobraževanj, uporaba veščin in znanj = priložnosti uporabe veščin in znanj pri delu, poštenost nagrajevanja = poštenost sistema nagrajevanja v organizaciji in ugled = ugled v družbi, IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija; 2) ** – korelacija je pomembna na ravni 0,01, * – korelacija je pomembna na ravni 0,05.

Lestvice, ki opisujejo avtonomno motivacijo, so na ravni 0,01 statistično pomembno povezane s postavkami Vprašalnika zadovoljstva s pomembnimi vidiki življenja. Najmočnejša je povezava med možnostjo uporabe veščin in znanj pri delu in intrinzično motivacijo. Tudi integrirana regulacija se v največji meri povezuje z možnostjo uporabe veščin in znanj pri delu. Zmerno povezana pa sta tudi identificirana regulacija in status delovnega mesta v družbi.

Introjicirana regulacija in zunanja regulacija (kontrolirana motivacija) pa se različno povezujeta z Vprašalnikom zadovoljstva s pomembnimi vidiki življenja. Introjicirana regulacija je statistično pomembno povezana z vsemi postavkami. Zunanja regulacija pa s poštenostjo sistema nagrajevanja v organizaciji. Vse povezave so neznatne ali šibke, amotivacija pa je statistično pomembno negativno povezana z njimi.

4. Razprava

4.1. Demografski in drugi dejavniki v povezavi z delovno motivacijo ter zadovoljstvom pri delu

Rezultati kažejo, da med moškimi in ženskami povečini ni razlik v delovni motivaciji in zadovoljstvu pri delu. Glede delovne motivacije so se pokazale pomembne razlike pri intrinzični motivaciji in integrirani regulaciji, in sicer so imele ženske pomembno višje rezultate. To se ne sklada z ugotovitvami nekaterih drugih avtorjev (npr. Worthley idr., 2009). Rezultati kažejo, da ženske bolj motivira delo samo ter da sta jim lasten interes in notranje zadovoljstvo pri izvajanju aktivnosti bolj pomembna kot moškim. Torej delno drži predpostavka, da imajo ženske bolj izražene avtonomne vidike motivacije kot moški. Zgolj pri identificirani regulaciji kot delu avtonomne motivacije nisem zasledila pomembnih razlik med spoloma.

Pri kontrolirajoči motivaciji, ko so naše aktivnosti usmerjene predvsem v izogib kazni, občutkom krivde ali zaradi zunanje nagrade, in amotivaciji pa ni bilo zaslediti pomembnih razlik med spoloma. Rezultati se niti ne približajo meji statistične pomembnosti.

Rezultati se le delno skladajo z ugotovitvami drugih avtorjev. Med drugim tudi Eskildsen in sodelavci (2004), Roos (2005) ter Stead (2009), ugotavljajo, da za mnogo dejavnikov motivacije ne odkrijemo pomembnih razlik med spoloma. To se je ponovilo tudi v tej raziskavi.

Glede zadovoljstva pri delu se je izkazalo, da se moški in ženske pomembno razlikujejo glede ekstrinzičnega zadovoljstva pri delu. Podobno kot pri Clarku (2001) so moški imeli bolj izrazito ekstrinzično zadovoljstvo pri delu. Pri intrinzičnem zadovoljstvu pa se je izkazalo, da ni pomembnih razlik med spoloma.

To se do neke mere sklada tudi z ugotovitvami drugih raziskovalcev (npr. Clark, 1997; Kukanja, 2013; Stead, 2009). Vsi so poročali, da se med spoloma pojavljajo razlike pri nekaterih dejavnikih, pri številnih pa niso našli pomembnih razlik.

Izkazalo se je tudi, da moški bolje ocenjujejo svoj položaj glede možnosti usposabljanj in izobraževanj, nakazuje pa se tudi trend, da so bolj zadovoljni glede lastnega ugleda v družbi in poštenosti sistema nagrajevanja. Z večjim vzorcem bi morda dobili pomembne razlike tudi za ta področja.

Pri tem je pa treba imeti v mislih dejstvo, da so se moški in ženske pomembno razlikovali v starosti, neto prejemkih in delovni dobi. Vsi ti dejavniki bi lahko imeli posreden vpliv na zgornje rezultate, ne nazadnje veliko raziskav kaže na vpliv vseh teh dejavnikov na motivacijo in zadovoljstvo pri delu (npr. Clark idr., 1996; Rynes, 2004; Stead, 2009). Morda bi se tudi z

boljšo izenačitvijo vzorca glede omenjenih lastnosti pokazale večje ali tudi drugačne razlike med spoloma.

Istočasno pa je kljub dobri izenačeni prisotnosti obeh spolov na trgu dela moč opaziti neenakosti med spoloma (npr. neenako plačilo za enakovredno delo, manjše možnosti napredovanja žensk, večje težave z zaposljivostjo), ki zagotovo vplivajo tudi na razlike v zadovoljstvu pri delu.

V nasprotju z veliko večino raziskav (Clark idr., 1996; Karaskakovska, 2011; Lord, 2006, po Karaskakovska, 2011) rezultati kažejo, da ni pomembnih razlik med udeleženci različnih starosti glede delovne motivacije in zadovoljstva pri delu. Podobno za nordijske države ugotavljajo tudi Eskildsen in sodelavci (2004). Tudi za delovno dobo velja enako, da ni razlik v motivaciji in zadovoljstvu pri delu glede na različno dolžino delovne dobe. Starostne skupine pa so se med sabo razlikovale glede mesečnih prejemkov, delovne dobe in stanovanjske problematike. Torej je hipoteza 2 v celoti zavržena.

Tudi za izobrazbo se je izkazalo, da se posamezniki z različnimi stopnjami izobrazbe ne razlikujejo pomembno med sabo pri delovni motivaciji. Delno se nakazuje razlika za intrinzično motivacijo, saj se rezultat nahaja na meji statistične pomembnosti razlik ($p = 0,05$). Pomembno razliko glede intrinzične motivacije v odnosu do izobrazbe so odkrili Eskildsen in sodelavci (2004), kar so pripisali temu, da bolj izobraženi posamezniki po navadi opravljajo dela, ki so bolj zanimiva in v izziv ter nudijo veliko raznolikosti in priložnosti za uspeh.

Zadovoljstvo pri delu kaže podobno sliko, in sicer da ni razlik med posamezniki z različnimi stopnjami izobrazbe in vsemi tremi oblikami zadovoljstva pri delu. Podobno ugotavlja Lange (2008), ki je raziskoval zadovoljstvo pri delu in povezane dejavnike v državah centralne in vzhodne Evrope. S tem je tudi hipoteza 3 ovržena. Morda bi se z večjim in bolj kontroliranim vzorcem pokazala statistično pomembna razlika za področje intrinzične motivacije.

Lange (2008) je tudi za druge dejavnike zadovoljstva pri delu dobil drugačne ugotovitve kot v državah zahoda (ZDA in zahodna Evropa). Sam je to v veliki meri pripisoval komunistični preteklosti in značilnostim tranzicije v kapitalistični sistem. Tudi sicer poziva k previdnosti pri prenosu ugotovitev med državami s tako pomembno različnimi zgodovinskimi in družbenimi značilnostmi.

Rezultati kažejo, da se lestvica splošnega in intrinzičnega zadovoljstva pomembno povezuje z zaznано stopnjo rešenosti stanovanjskega problema. Sicer je ta povezava šibka, a vseeno prisotna. Ekstrinzično zadovoljstvo pri delu pa ni povezano s stopnjo rešenosti stanovanjskega problema.

Tudi delovna motivacija je pomembno povezana z rešenostjo stanovanjske problematike. Vse razen zunanja regulacija se pomembno povezujejo s stopnjo rešenosti stanovanjskega

problema. Vse povezave so sicer nizke, amotivacija pa ima edina negativno povezanost z omenjeno problematiko. Torej je hipoteza 4 v večji meri sprejeta, a ne v celoti.

Reševanje stanovanjskega problema je v slovenski družbi eden izmed pomembnejših izzivov v odraslosti. Družba kot celota temu daje velik pomen, kar je razvidno iz rednega medijskega poročanja o tej temi, subvencij države in občin za reševanje problematike itn. Posledično ni presenetljivo, da to vpliva tudi na delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu.

Zadovoljstvo pri delu je sicer nizko pozitivno, vendar vseeno pomembno povezano s plačilom. Kot sem predvidevala, se ekstrinzično zadovoljstvo pomembno povezuje s plačilom, dodatno pa sem ugotovila podobno vez z globalnim zadovoljstvom. Zanimivo pa je tudi, da se intrinzično zadovoljstvo zelo približuje meji statistične pomembnosti povezave ($p = 0,051$). Morda bi z večjim vzorcem prestopili mejo. Že Worrell (2004) je izpostavil, da plača pomeni več kot zgolj denar. Kaže na posameznikov status, je priznanje za opravljeno delo in je pomemben kazalnik delovnih uspehov. Tudi Rynes in sodelavci (2004) poudarjajo, da napačno podcenjujemo pomen dobrega in sistemsko zastavljenega denarnega vzpodbujanja zaposlenih. Hipoteza 5 je torej v celoti potrjena.

Demografski dejavniki so se torej do določene mere izkazali kot razlogi za razlike v delovni motivaciji in zadovoljstvu pri delu, vendar v manjšem obsegu, kot sem pričakovala. Predvsem nepomemben vpliv izobrazbe, starosti in delovne dobe, ki se v večini raziskav potrjujejo kot pomembni dejavniki razlik motivacije in zadovoljstva pri delu, kažejo na to, da je treba raziskati oba pojma v širšem kulturnem vidiku.

4.2. Povezanost lestvic vprašalnikov

Vse lestvice obeh vprašalnikov so med sabo pomembno povezane. Stopnja povezanosti se giblje od srednje do nizke. Avtonomna motivacija (intrinzična motivacija, integrirana regulacija in identificirana regulacija) se najmočnejše povezuje z intrinzičnim zadovoljstvom pri delu. Kaže se tudi trend, da z višanjem samodoločenosti narašča povezanost motivacije z intrinzičnim in s splošnim zadovoljstvom pri delu. Kontrolirajoča motivacija (introjicirana in zunanja regulacija) se nizko pozitivno povezuje z vsemi tremi oblikami zadovoljstva pri delu.

Tratnjek (2007) intrinzično zadovoljstvo pri delu opisuje kot vsebino in značilnosti dela. Torej vse tiste vidike, ki naj bi bili zaslužni za intrinzično in avtonomno motivacijo. Povezava med avtonomno motivacijo in intrinzičnim zadovoljstvom pri delu je torej pričakovana. Glede na formulo za izračun splošnega zadovoljstva pri delu (seštevek vseh odgovorov, torej tistih, ki opisujejo intrinzično in ekstrinzično zadovoljstvo pri delu) ni presenetljiva niti povezanost tega z avtonomno motivacijo.

Ekstrinzično zadovoljstvo pri delu se podobno nizko povezuje z vsemi oblikami motivacije, še najbolj pa je povezano z identificirano regulacijo. Tudi nasploh se v večji meri povezuje z avtonomno motivacijo kot kontrolirano motivacijo.

Morda lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva vključuje tudi vidike, ki niso zgolj zunanji, kot predvideva Tratnjek (2007). Kot je že bilo omenjeno, ima (lahko) plača pomemben vpliv na avtonomno motivacijo. Tudi pohvale in možnosti napredovanja so lahko osebno pomembne za posameznika in del njegovih vrednot ter s tem povezane z identificirano regulacijo in avtonomno motivacijo kot takšno.

Amotivacija je zmerno negativno povezana z vsemi tremi lestvicami vprašalnika zadovoljstva pri delu, najbolj pa z globalnim zadovoljstvom pri delu. Torej, višja kot je stopnja amotivacije, manj zadovoljni pri delu so udeleženci.

Hipoteza 6 je delno potrjena. Povezanost avtonomne motivacije z zadovoljstvom pri delu je bila pričakovana, pa tudi to, da z večjo samodoločenostjo narašča povezanost med motivacijo in intrinzičnim zadovoljstvom pri delu. Pri ekstrinzičnem zadovoljstvu pri delu pa se je v nasprotju s pričakovanji pokazala večja povezanost tega z avtonomno motivacijo kot s kontrolirajočo motivacijo.

Opaziti pa je trend, da se ekstrinzično zadovoljstvo pri delu najbolj povezuje z najmanj samodeterminirano obliko avtonomne motivacije, torej z identifikacijsko regulacijo, in najmanj z intrinzično motivacijo.

4.3. Pomembni vidiki življenja in delovna motivacija ter zadovoljstvo pri delu

Pomembni vidiki življenja (status delovnega mesta v družbi, možnosti dodatnega usposabljanja in izobraževanja, priložnosti uporabe veščin in znanj pri delu, poštenost sistema nagrajevanja in ugled v družbi) se povezujejo z vsemi oblikami zadovoljstva pri delu. Intrinzično zadovoljstvo pri delu je najbolj povezano z možnostjo uporabe veščin in znanj pri delu, sledi pa možnost izobraževanj in usposabljanj. Najmanj pa je povezana z ugledom posameznika v družbi.

Ekstrinzično zadovoljstvo se najbolj povezuje s poštenostjo sistema nagrajevanja. Višina korelacije ($\rho = 0,681$) se zelo približuje ravni, ko lahko govorimo o močni povezanosti med pojmom. Drug vidik življenja, srednje povezan z ekstrinzičnim zadovoljstvom, pa je možnost izobraževanj in usposabljanj.

Status delovnega mesta v družbi, poštenost sistema nagrajevanja in ugled posameznika so v večji meri povezani z ekstrinzičnim zadovoljstvom pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja ter uporabe veščin in znanj pri delu pa z intrinzičnim zadovoljstvom pri delu. Glede na te ugotovitve sklepam, da je hipoteza 7 potrjena.

Avtonomna motivacija se povezuje z vsemi pomembnimi vidiki življenja. Intrinzična motivacija in integrirana regulacija sta najbolj povezani s priložnostmi, da posameznik uporablja veščine in znanja pri delu; intrinzična motivacija v večji meri kot integrirana

regulacija. Druga najmočnejša povezanost intrinzične motivacije pa je z možnostmi izobraževanja in usposabljanja. Identificirana regulacija se najbolj povezuje s statusom delovnega mesta v družbi, sledi pa možnost uporabe veščin in znanj pri delu. Kot kaže, je ta vidik najbolj od vseh povezan z avtonomno motivacijo. Večina povezav je srednjih ali nizkih.

Možnost uporabe veščin in znanj pri delu kaže na to, da ima posameznik priložnost, da izpolni svojo potrebo po kompetentnosti, kar je pomemben vidik intrinzične motivacije in tudi zadovoljstva pri delu. Pri možnostih za dodatno izobraževanje in usposabljanje pa se kaže dvojnost tega življenjskega vidika. Po eni strani je to pomemben dejavnik intrinzične motivacije in zadovoljstva, hkrati pa je izjemno odvisen od zunanjih dejavnikov, kot so politika podjetja in finančne zmožnosti podjetja in posameznikov.

Introjicirana regulacija se povezuje z vsemi pomembnimi vidiki življenja, najbolj pa s statusom delovnega mesta v družbi in z ugledom posameznika. Ti vidiki življenja tudi pomembno pripomorejo k izboljšanim občutkom ponosa in uspešnosti, ključnim dejavnikom introjicirane regulacije. Zunanja regulacija pa je povezana zgolj s poštenostjo sistema nagrajevanja. Vse povezave so nizke ali celo neznatne. Kontrolirana motivacija se torej v omejenem obsegu povezuje s pomembnimi vidiki življenja. Introjicirana regulacija je povezana z vsemi vidiki, zunanja regulacija pa zgolj z enim.

Tudi sicer je opazno, da so korelacije med avtonomno motivacijo in pomembnimi vidiki življenja višje kot korelacije med kontrolirano motivacijo in pomembni vidiki življenja. Amotivacija pa je statistično pomembno negativno povezana z vsemi pomembnimi vidiki življenja, in sicer nizko negativno.

Gagne in sodelavci (1992) podobno ugotavljajo, da se amotivacija negativno povezuje z zadovoljevanjem osnovnih potreb (npr. potrebe po kompetentnosti) in značilnostmi t. i. transformacijskega vodenja (vzpodbujajo avtonomijo in osebno rast) in pozitivno s pasivnim vodstvenim slogom, ki predvideva ukrepanje zgolj v primeru nedoseganja standardov in ciljev.

Do primerljivih ugotovitev sta prišla tudi Vallerand in Bissonnette (1992), in sicer da je amotivacija močno negativno povezana z izidi. Ugotovila sta tudi, da imajo različne ravni ekstrinzične motivacije pomembno drugačen vpliv na posameznikovo vedenje in izide. Bolj avtonomni obliki ekstrinzične motivacije (integrirana in identificirana regulacija) sta pozitivno povezani s posameznikovim vedenjem in z izidi, kontrolirajoči obliki (introjicirana in zunanja regulacija) pa nista povezani z vedenjem in izidi (Vallerand idr., 1992).

Tudi sicer se amotivacija povezuje z negativnimi učinki, nizko samopodobo in s slabšo kognitivno sposobnostjo (Vallerand idr., 1992) ter z manjšo učinkovitostjo in prilagodljivostjo (Gagne idr., 2015).

Torej lahko rečem, da je tudi hipoteza 8 delno potrjena. Avtonomna motivacija je dejansko bolj povezana z vsemi pomembnimi vidiki življenja z izjemo poštenosti sistema nagrajevanja. Ta postavka je tudi najbolj kontrolirajoča od vseh petih pomembnih vidikov življenja in se pomembno povezuje z zunanjo regulacijo. Zunanja regulacija (del kontrolirane motivacije) ni povezana z nobenimi drugimi pomembnimi vidiki življenja. Tudi amotivacija kaže povezanost z njimi, in to negativno.

5. Sklepi in omejitve

Osnovni cilj diplomskega dela je bil raziskati povezanost med dejavniki delovne motivacije in zadovoljstva pri delu. Predvidevala sem, da bodo določeni demografski dejavniki pomembno oblikovali razlike med posameznimi lestvicami delovne motivacije in zadovoljstva pri delu. Istočasno pa me je zanimala povezanost lestvic delovne motivacije in zadovoljstva pri delu ter povezanost teh s posameznimi pomembnimi vidiki življenja.

Izkazalo se je, da demografski dejavniki, kot so starost, delovna doba in izobrazba, ki jih druge raziskave navajajo kot pomembne, ne vplivajo v pričakovani meri na razlike v delovni motivaciji in zadovoljstvu pri delu udeležencev. Tudi spol različno vpliva na razlike v rezultatih.

Po drugi strani pa se je pokazala pomembnost plačila in stopnje rešenosti stanovanjskega problema. Višja plača kaže na višje zadovoljstvo pri delu. Razrešenost stanovanjskega problema pa se povezuje z delovno motivacijo kot zadovoljstvom pri delu.

Avtonomna motivacija se pomembno povezuje z vsemi lestvicami zadovoljstva pri delu. Kot pričakovano, najbolj z intrinzičnim zadovoljstvom pri delu, opazna pa je tudi povezava z ekstrinzičnim zadovoljstvom pri delu.

Pomembni vidiki življenja so različno povezani z avtonomno in kontrolirajočo motivacijo. Za avtonomno motivacijo je najbolj izrazita povezanost z možnostjo uporabe znanj in veščin pri delu. Kontrolirana motivacija pa se v največji meri povezuje s poštenostjo sistema nagrajevanja.

Za delodajalce je torej pomembno, da zaposlenim omogočijo, da pri delu pokažejo svoje znanje in veščine ter se jim nudi možnost za razvoj in izobraževanje. Bolj kot bodo zaposleni imeli možnost biti samostojni, večje bo tudi zadovoljstvo pri delu in verjetno bo to s sabo prineslo tudi druge pozitivne posledice.

Hkrati pa ne smemo pozabiti na denarni vidik dela. Plača ni zgolj denar, ampak nam daje mnogo informacij, pomembna med njimi je tudi, koliko nas podjetje ceni in kje se nahajamo v primerjavi z drugimi. Kot pravi teorija pravičnosti, ljudje stremimo k enakosti. Če je ni, zaposleni poskusijo to uravnotežiti in posledice tega se odražajo tudi na ravni organizacije.

Ob bolj homogenem, kontroliranem in večjem vzorcu udeležencev bi se lahko pokazale bolj pomembne razlike in povezave med dejavniki motivacije in zadovoljstva pri delu. Predvsem pomembne razlike med spoloma glede starosti, delovne dobe in neto plačila so lahko vplivale na obstoječe razlike v mojih ugotovitvah in ugotovitvah drugih avtorjev.

Spet pa se je po drugi strani treba vedno bolj zavedati kulturnih razlik in vpliva, ki ga imajo tako na motivacijo kot zadovoljstvo pri delu. Glede na pogosto nasprotujoče si ugotovitve raziskovalcev okrog sveta, bi bilo dobro temu problemu posvetiti več časa in raziskav.

Kljub vključenosti lastnega vprašalnika, ki sprašuje tudi o občutkih, so bile v raziskavi pretežno vključene kognitivne mere motivacije in zadovoljstva pri delu. Če bi v raziskavi bolj enakovredno vključila tudi afektivne mere, bi se morda pokazale še druge povezave in razlike. Hkrati pa sem se zaradi časovne privlačnosti vprašalnika odločila vključiti zgolj nekatere pomembne vidike življenja, pri tem pa verjetno izpustila tudi kakšno pomembno za slovenski prostor (npr. kraj bivanja, članstvo v sindikatu).

Glede na nizko ali srednje veliko povezanost lestvic motivacije in zadovoljstva pri delu bi bilo dobro v raziskavo vključiti še druge dejavnike, ki očitno vplivajo na odnos med motivacijo in zadovoljstvom pri delu (npr. osebnostne značilnosti, vrednote).

6. Viri

- Armstrong, M. in Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th edition)*. London: Kogan Page.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L. in Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek Bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15–28.
- Boumans, N. P., de Jong, A. H. in Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationship between work characteristics and workers' outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331–350.
- Borkowski, N. (2011). *Organizational behavior in health care, 2nd edition*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Brief, A. P. in Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Buček, O. in Čagran, B. (2011). Motivacija rednih in izrednih študentov. *Šolsko polje*, 22(1/2), 115–127.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189–217.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Clark, A. E. (2001). What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour Economics*, 8(2), 223–242.
- Clark, A., Oswald, A. in Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81.
- Condly, S. J., Clark, R. E. in Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic Review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63. Pridobljeno s: http://www.snowfly.com/pdf/Vol16_03_46condly.pdf
- Čot, D. (2004). Bandurin koncept zaznane samoučinkovitosti kot pomemben dejavnik posameznikovega delovanja. *Socialna pedagogika*, 8(2), 173–196.

- Daneshfard, C. in Ekvaniyan, K. E. (2012). Organizational commitment and job satisfaction in Islamic Azad University. *Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 168–181.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K. in Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), 122–136.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Furnham, A., Eracleous, A. in Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
- Gagne, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K. ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178–196. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- George, M. J. in Jones R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
- Glisson, C. in Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250–279.
- Howard, J. L. in Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group and Organization Management*, 21(3), 278–303.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. in Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kaplan, S. A., Warren, C. R., Barsky A. P. in Thoresen C. J. (2009). A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 29–54.

- Karaskakovska, S. (2011). *Analysis of the Employee Motivation Factors: Focus on Age and Gender Specific Factors* (MBA naloga, University American College, Skopje). Pridobljeno s: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2144669
- Katzenbach, J. R. in Khan, Z. (2010). *Money Is Not The Best Motivator*. Pridobljeno s: <http://www.forbes.com/2010/04/06/money-motivation-pay-leadership-managing-employees.html>
- Kukanja, M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 97–107.
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology (4th edition)*. Hoboken: Wiley.
- Lange, T. (2008). Attitudes, attributes and institutions. Determining job satisfaction in Central and Eastern Europe. *Employee Relations*, 31(1), 81–97.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
- Machado-Taylor, Soares, Ferreira, Brites in Rocha Gouveia (2011). A Look to Academics Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29, 1715–1724.
- Makrygiannis, V. (2013). *Motivation, employee' satisfaction and its application to information society SA* (Magistrska naloga, Hellenic Open University, School of Social Sciences). Pridobljeno s: http://www.academia.edu/8008390/Motivation_employee_satisfaction_and_its_application_to_information_society_SA
- Marzel, K. (2000). Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa*, 37(2), 348–363.
- Možina, S. (1999). Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Pridobljeno s: www.delavska-participacija.com/priloge/id990205.doc
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana.

- Nerison, H. A. (1999). *A descriptive study od job satisfaction among Vocational rehabilitation counselors in a Midwestern state* (Magistrska naloga, University of Wisconsin-Stout). Pridobljeno s: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/1999/1999nerison.pdf>
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
- Padmaja, K. V., Bhar, S. in Gangwar, S. (2013). Work experience, motivation and satisfaction-Do they go together?. *Journal of Institute of Public Enterprise*, 36(3/4), 49–83.
- Pathak, M. (2008). Money as a Motivator. Pridobljeno s: <http://www.articlesbase.com/business-ideas-articles/money-as-a-motivator-546555.html>
- Pogačnik, V. (1999). Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Industrijska demokracija* 12(3), 3-5, Ljubljana.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. in Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859–873.
- Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13th International Edition)*. Upper Saddle River: Pearson International Edition.
- Roos, W. (2005). *The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture* (magistrsko delo, University of South Africa). Pridobljeno s: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2584/thesis_roos_w.pdf?sequence=36
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54 – 67.
- Ryan, A. M., Schmitt, M. J. in Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49(4), 853–882.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. in Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resources Management*, 43(4), 381–394.
- Scott, M., Swortzel, K. A. in Taylor, W. N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102–115. Pridobljeno s: pubs.aged.tamu.edu/jsaer/pdf/Vol55/55-01-102.pdf

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stead, N. J. (2009). The Effect of Age and Gender on Motivation to Work. V P. Langfort, N. Reynolds, in J. Kehoe (ur.), *Meeting the Future: Promoting Sustainable Organisational Growth. Proceedings of the 2009 8th Industrial and Organisational Psychology Conference (IOP)* (str. 130–134). Sydney, Avstralija: College of Organisational Psychology v sodelovanju z Australian Psychological Society.
- Tangen, S. (2004) Performance measurement: from philosophy to practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737.
- Tratnjek, M. (2007). *Zadovoljstvo pri delu v slovenskem in francoskem gospodarskem okolju*. (Diplomsko delo). Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Ljubljana.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. in Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312–318.
- Vallerand, R. J. in Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620. doi: 10.1111/1467-6494.ep9209210978
- Vansteenkiste, M., Lens, W. in Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19–31.
- Vaskova, R. (2006). Gender differences in performance motivation. Pridobljeno s: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/01/CZ0601NU04.htm>
- Visser, P.J., Breed, M. in Van Breda, R. (1997). Employee-satisfaction: A triangulation approach. *Journal of Industrial Psychology*, 23(2), 19–24.
- Weiss, J.D., Dawis, V.R., England, G.W. in Lofquist, H.L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota. Pridobljeno s: <http://vpr.psych.umn.edu/assets/pdf/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>
- Worrell, T. G. (2004) *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. (Doktorska disertacija, Virginia Polytechnic Institute and State University). Pridobljeno s:

<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05252004-122551/unrestricted/Travisdiss.pdf>

Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K. in Rose E. L. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503–1520. doi: 10.1080/09585190902983421

7. Priloga

Tabela 17. Rezultati testov za preverjanje normalnosti porazdelitve.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	<i>D</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>D</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
IM	0,15	251	0,00	0,93	251	0,00
INTEG	0,14	251	0,00	0,95	251	0,00
IDEN	0,16	251	0,00	0,95	251	0,00
INTRO	0,10	251	0,00	0,98	251	0,00
EXT	0,15	251	0,00	0,93	251	0,00
AMO	0,17	251	0,00	0,88	251	0,00
MSQ - LGZ	0,05	251	0,09	0,99	251	0,01
MSQ - LIZ	0,09	251	0,00	0,97	251	0,00
MSQ - LEZ	0,08	251	0,00	0,98	251	0,00
del. doba	0,16	251	0,00	0,91	251	0,00
stanovanje	0,23	251	0,00	0,76	251	0,00

Opombi: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija, MSQ_LGZ = lestvica splošnega zadovoljstva, MSQ_LIZ = lestvica intrinzičnega zadovoljstva, MSQ_LEZ = lestvica ekstrinzičnega zadovoljstva, del. doba = dolžina delovne dobe, stanovanje = zaznana stopnja rešenosti stanovanjskega problema, 2) statistična pomembnost: $p < 0,05$.

Veljavnost kontinuuma teorije samodoločenosti lahko preverimo s pomočjo korelacij med posameznimi lestvicami vprašalnika WEIMS. Kadar so korelacije med sosednjimi lestvicami pozitivne in se korelacije med lestvicami manjšajo z njihovo oddaljenostjo na kontinuumu, lahko rečemo, da je kontinuum teorije samodoločenosti veljaven.

Tabela 18. Korelacijska matrika lestvic vprašalnika WEIMS.

	IM	INTEG	IDEN	INTRO	EXT	AMO
IM	1					
INTEG	0,622**	1				
IDEN	0,584**	0,603**	1			
INTRO	0,437**	0,452**	0,492**	1		
EXT	0,059	0,193**	0,319**	0,166**	1	
AMO	-0,312**	-0,264**	-0,246**	-0,022	-0,073	1

Opombi: 1) IM = intrinzična motivacija, INTEG = integrirana regulacija, IDEN = identificirana regulacija, INTRO = introjicirana regulacija, EXT = zunanja regulacija, AMO = amotivacija; 2) ** – korelacija je pomembna na ravni 0,01, * – korelacija je pomembna na ravni 0,05.

Kot lahko vidimo v tabeli 12, so Spearmanovi ρ korelacijski koeficienti med sosednjimi lestvicami najvišji in potem padajo z oddaljenostjo lestvic med sabo. Med lestvicama, ki sta najbolj oddaljeni ena od druge (intrinzična motivacija in amotivacija), je najvišja negativna korelacija ($-0,312$, $p < 0,01$).