

Fakulteta za pravo in poslovne vede  
Podiplomski študijski program Poslovne vede II

Justin Luka Poličar

DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU, PRIMER PODJETJA UNIVERSITY  
HOUSING B.V.

Magistrska naloga

Mentor: prof. dr. Žiga Čepar

Ljubljana, 2023

*Zahvaljujem se mentorju, prof. dr. Žigu Čeparju, za strokovno pomoč in dragocene nasvete. Prav tako se zahvaljujem družini in prijateljem za potrpežljivost in podporo.*

# Kazalo

1	Uvod.....	5
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	5
1.2	Namen in cilji raziskave.....	7
1.3	Raziskovalna vprašanja in hipoteze .....	8
1.4	Metode raziskovanja .....	9
1.5	Omejitve in predpostavke raziskave .....	10
2	Zadovoljstvo na delovnem mestu .....	12
2.1	Opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu.....	12
2.2	Pomen zadovoljstva na delovnem mestu za učinkovito in uspešno poslovanje ..	13
3	Teorije in dosedanje raziskave dejavnikov zadovoljstva pri delu .....	16
3.1	Dobri odnosi s sodelavci.....	17
3.2	Narava samega dela .....	18
3.3	Plača in ugodnosti.....	18
3.3.1	Plačni sistemi .....	19
3.3.2	Mesečna plača.....	22
3.4	Podporno vodenje .....	23
3.5	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	23
3.6	Osebnostne značilnosti .....	24
3.7	Starost zaposlenih .....	27
4	Empirična raziskava zadovoljstva pri delu .....	29
4.1	Predstavitev organizacije University Housing .....	29
4.2	Kvalitativna raziskava.....	30
4.2.1	Postopek zbiranja podatkov in raziskovalni vzorec.....	31

4.2.2 Rezultati raziskave .....	32
4.2.3 Povzetek analize odgovorov na raziskovalna vprašanja .....	40
4.3 Kvantitativna raziskava .....	41
4.3.1 Postopek zbiranja podatkov in raziskovalni vzorec .....	43
4.3.2 Statistična obdelava podatkov .....	45
4.3.3 Rezultati raziskave .....	49
4.3.4 Prikaz in obrazložitev rezultatov raziskave.....	50
4.3.5 Preverba hipotez.....	55
4.4 Diskusija.....	56
5 Sklepne ugotovitve.....	58
Reference.....	60
Priloge .....	65
1. Vprašanja v polstrukturiranih intervjujih .....	65
2. Anketni vprašalnik .....	66
Povzetek .....	68
Summary .....	69
Izjava o avtorstvu .....	70

# 1 Uvod

V prvem segmentu magistrskega dela najprej pojasnimo razloge za izvedbo študije, njen namen, izbrano metodologijo in omejitve. Nato predstavimo temeljit pregled že obstoječe literature na temo in predstavimo tudi rezultate naše študije ter ponudimo razlago naših pridobljenih ugotovitev. Podamo komentar o svojih opažanjih in zaključkih v zvezi z rezultati, na koncu pa zaključimo z navedbo popolnega seznama naše citirane strokovne literature.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Dandanes je le malo dvoma, da je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost poslovanja (Brikend 2011). Vprašanje je le, do kakšne mere vpliva na poslovanje. Kaj pa pomeni »zadovoljstvo na delovnem mestu«? Podanih je veliko definicij. Ena od najpogosteje uporabljenih v raziskavah na primer opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz posameznikove lastne ocene svojega dela« (Locke 1969, 309–336). Zadovoljstvo pri delu je lahko definirano tudi kot to, kako izpolnjeno se določeni zaposleni počuti s svojim delom oziroma kako všeč mu je njegovo delo, ter nastopi, ko zaposleni čutijo, da je njihovo delo varno.

V tej nalogi se bo termin »zadovoljstvo pri delu« uporabljalo v skladu z naslednjo trditvijo, ki je bila nekajkrat podana v relevantni strokovni literaturi: »Zadovoljstvo pri delu oziroma na delovnem mestu je subjektivna ocena zadovoljstva določenega delavca s svojim delom, ne glede na to, ali mu je všeč delo samo, ali le posamezni vidiki ali privilegiji, ki so povezani z njegovim delom.« Različni posamezniki lahko namreč iz različnih razlogov različno opredeljujejo zadovoljstvo pri delu (Spector 1985, 693). Morda nekdo bolj uživa pri resnem opravljanju svojega dela, medtem ko drugi najbolj ceni denar, ki ga zasluži, spet drugi pa pridobiva zadovoljstvo od prisotnosti kolegov, s katerimi opravlja delo.

Raziskovalci so že ugotovili, da se zadovoljstvo deli na več različnih tipov – kognitivno oziroma ocenjevalno in emotivno (čustveno) ter prav tako tudi na različne komponente (Spector 1985, 693). Razločevanje med različnimi načini zadovoljstva, ki jih čutijo zaposleni, ni enostavno (Moorman 1993, 759), se pa bolj praktično lahko ocenjuje na globalni ravni (ali je posameznik zadovoljen s svojim delom v celoti) ali na ravni vidikov (ali je posameznik zadovoljen z določenimi vidiki, ki so značilni za njegovo delovno mesto) (Spector 1985, 693).

Splošno zadovoljstvo pri delu povzroča vrsto vplivov na različne vidike poslovanja organizacije, med njimi lahko tudi na produktivnost zaposlenih, lojalnost in absentizem (Brikend 2011).

Absentizem zaposlenih lahko podjetjem povzroča nepotrebne dodatne stroške, zato ta nenehno iščejo načine, kako ga čim bolj zmanjšati. Verjetno je, da bi bil najboljši način za zmanjševanje odsotnosti zaposlenih povečanje stopnje njihovega zadovoljstva pri delu. Glavna ideja oziroma hipoteza tega pristopa bi bila, da višja kot je stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu, manjša bi morala biti njihova odsotnost z dela.

Vprašanje, s katerim se soočajo strokovnjaki, je zato, kako učinkovito in ekonomično povečati zadovoljstvo pri delu. Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na človekovo zadovoljstvo z delom, pa je že staro vprašanje, zanimalo je na primer že Brayfielda in Rotheja leta 1951, ko sta izvedla raziskavo na to temo.

Zagotovo mora biti pomembno, da so organizacije in še posebej tisti, ki se v njih ukvarjajo s človeškimi viri, ozaveščene o tem, kako dejavniki, kot so njihova pravila, aktivnosti in splošna kultura, vplivajo na številne deležnike – na zaposlene. Zavedati se morajo, kaj si zaposleni mislijo o programih usposabljanja in razvoja, ki so jim ponujeni, o nagradah – finančnih ali nefinančnih, ter o splošni »klimi« v podjetju (Deci et al. 1999, 627–668). Razumeti morajo komponente, ki sestavljajo zadovoljstvo pri delu s stališča zaposlenih (Bunton et al. 2012, 574–581). Če ne morejo, lahko zaposleni izgubijo voljo, da še naprej delujejo za dobro organizacije, ali pa se celo odločijo, da se pridružijo drugi (Wanous in Lawler 1972, 95). Možnih razlogov za to bi bilo zelo veliko, ti lahko vključujejo slabo zavezanost misiji delodajalca, pomanjkanje socializacije na delu, čustveno izčrpanost, splošno nezadovoljstvo z delovnim okoljem, slabe medsebojne odnosi s kolegi ali pa morda celo prisotnost ustrahovanja ali nasilja na delovnem mestu – zadnje dvoje bi lahko še posebej izpostavili kot vir nezadovoljstva na delovnem mestu (De Clercq 2019, 507–527). Možno pa je tudi, da so določeni delavci preprosto zaradi svoje osebnosti ali

izobrazbe naklonjeni temu, da čutijo manj zadovoljstva s svojim delom (Hira in Loibl 2005, 173–194). Da se izognemo slabim zaključkom, je pomembno, da vemo, kaj na delovnem mestu povečuje zadovoljstvo in kaj, v nasprotju s tem, povečuje nezadovoljstvo. Obstaja več različnih teorij, ki se poglobijo v to in v podobna vprašanja. Dobro znana je Herzbergova teorija o higienikih in motivatorjih, ki naj bi vplivali na človekovo motivacijo, da dobro dela, prav tako pa tudi Maslowova hierarhija potreb in teorija delovnih značilnosti (Job characteristics theory) (Arbour et al. 2014, 41).

## **1.2 Namen in cilji raziskave**

V praksi mora vsako podjetje identificirati aktivnosti ali nagrade, ki jih lahko ponuja ali spodbuja z namenom učinkovitega povečevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Namen te magistrske naloge je zato ugotoviti, zaradi česa so zaposleni v podjetju University Housing B.V. najbolj zadovoljni pri svojem delu, ter pridobljene originalne rezultate primerjati in povezati z dosedanjimi raziskavami ter dosedanjo teorijo na tem področju.

Cilji magistrskega dela so:

- na podlagi relevantne literature opredeliti in predstaviti osnovne pojme, povezane s področjem dejavnikov zadovoljstva pri delu,
- opredeliti, zakaj je zadovoljstvo pri delu za podjetje pomembno,
- sistematično predstaviti izsledke relevantne strokovne literature glede dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- opraviti kvalitativno raziskavo na temo dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu na primeru organizacije University Housing B.V.,
- opraviti kvantitativno raziskavo o zadovoljstvu pri delu na primeru organizacije University Housing B.V.,
- na podlagi ugotovitev raziskav podati predloge za izboljšanje zadovoljstva pri delu v podjetjih.

### 1.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Medtem ko so v teoretičnem delu magistrskega dela na podlagi relevantne literature najprej predstavljeni osnovni pojmi ter izsledki dosedanjih raziskav, sta v empiričnem delu magistrske naloge izvedeni kvantitativna raziskava o splošnem zadovoljstvu pri delu na primeru nizozemskega podjetja ter kvalitativna raziskava o dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu v podjetju, v katerem so isti zaposleni izpostavljeni različnim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Uvodoma so najprej predstavljene splošne dejavnosti podjetja ter njegova organizacijska struktura. Sledi pregled njihovih sistemov nagrajevanja (in kaznovanja).

Z namenom doseganja namena in ciljev magistrske naloge smo v okviru kvalitativne raziskave iskali odgovore na naslednji raziskovalni vprašanji:

- RV1: Kako zaposleni razumejo pomen zadovoljstva pri delu? Za natančnost raziskave je namreč pomembno, da vsak intervjuvanec enako oziroma podobno opredeljuje oziroma razume uporabljeno terminologijo vprašanj.
- RV2: Kateri ukrepi podjetja University Housing B.V. so po mnenju zaposlenih najpomembnejši za izboljšanje njihovega zadovoljstva pri delu? To je bolj praktično izmed raziskovalnih vprašanj raziskave. Nanaša se na opredelitev zaposlenih do načinov, s katerimi je raziskovano podjetje v praksi najbolj izboljšalo zadovoljstvo pri delu.

V nadaljevanju smo v okviru kvantitativne raziskave preverili veljavnost naslednjih hipotez:

- H1: Večina zaposlenih v podjetju University Housing B.V. in njenih hčerinskih podjetjih je zadovoljnih s svojim delom.
- H2: Na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu med vsemi dejavniki, ki so najpogosteje omenjeni v relevantni strokovni literaturi, najbolj vpliva dejavnik pozitivnih odnosov s sodelavci.



## 1.4 Metode raziskovanja

V magistrski nalogi smo najprej v teoretičnem delu na podlagi metode analize proučili relevantno strokovno literaturo ter z uporabo metode sinteze povzeli ključne ugotovitve dosedanjih podobnih raziskav. S pomočjo uporabe opisne oziroma deskriptivne metode raziskovanja smo na podlagi relevantne literature opredelili osnovne pojme, ki so pomembni za raziskavo, ter predstavili relevantne dosedanje raziskave na tem področju. V drugem, empiričnem delu naloge smo najprej v okviru kvalitativne analize odgovorili na raziskovalni vprašani ter nato v okviru kvantitativne analize preverili postavljeni hipotezi. V okviru kvalitativne raziskave smo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev pridobili informacije, s katerimi smo lahko prek metode analize vsebine prišli do odgovorov na postavljeni raziskovalni vprašani. Intervjuje smo izvedli s šestimi naključno izbranimi zaposlenimi (približno tretjino števila zaposlenih v celotni organizaciji), ki so za polni delovni čas zaposleni v podjetju (8 delovnih ur na dan, pet dni na teden) za določen ali nedoločen čas. Na podlagi sinteze dobljenih rezultatov smo na koncu predstavili ključne ugotovitve ter podali konkretne predloge za izboljšanje zadovoljstva pri delu. Z namenom iskanja odgovora na RV1 smo zbrali primarne podatke, ki se nanašajo na razumevanje pojma »zadovoljstvo pri delu« s strani zaposlenih. Podatke smo pridobili s pomočjo polstrukturiranih intervjujev in jih analizirali s pomočjo metode »analize vsebine«. Za iskanje odgovora na RV2 smo s pomočjo polstrukturiranega intervjuja vprašali zaposlene, kateri posamezni konkretni ukrepi oziroma dejavniki, ki jih je podjetje sprejelo oziroma se ukvarja z njimi, po njihovem mnenju najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Pridobljene podatke smo spet analizirali s pomočjo metode »analize vsebine«. V okviru kvantitativne raziskave smo s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovili stanje glede zadovoljstva pri delu v podjetju in njenih hčerinskih podjetjih ter najpomembnejše dejavnike pri ustvarjanju tega zadovoljstva v podjetju. Da smo lahko preverili H1, smo zbrali primarne podatke, ki se nanašajo na raven zadovoljstva, ki ga čutijo zaposleni v izbranem podjetju s svojim delom. Z namenom testiranja H2 smo zaposlene vprašali, kateri splošni dejavniki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu. Pridobljene podatke smo statistično analizirali in jih s pomočjo opisnih statistik primerno predstavili ter obrazložili. V anketiranje smo vključili vzorec 19 zaposlenih izmed vseh 20 zaposlenih v podjetju in njegovih podružnicah, vse, ki delujejo v celotni organizaciji, v isti pisarni, za poln delovni čas.

## 1.5 Omejitve in predpostavke raziskave

Okvir raziskave oziroma njene omejitve so bile krajevne, časovne in predmetne. V krajevnem smislu je bila raziskava omejena na območje Nizozemske, bolj specifično na primer podjetja University Housing B.V ter njenih hčerinskih podjetij. V časovnem smislu sta bili raziskavi omejeni na časovno obdobje od decembra 2022 do marca 2023 in v predmetnem smislu predvsem na obravnavo teme splošnega zadovoljstva pri delu in ne tudi na druge vidike dela v podjetju. Rezultati so zato pokazali, kateri so bili ključni dejavniki pri ustvarjanju občutka zadovoljstva zaposlenih v tem času. Ne moremo zagotoviti, da bi se pridobljeni rezultati pri vzetem vzorcu ponovili tudi v prihodnji raziskavi, saj se namreč pogosto spreminjajo zaposleni v tem podjetju, ali pa, da bi rezultati zagotovo veljali tudi v drugih podjetjih, saj gre za študijo primera posameznega podjetja.

Omejitve magistrske naloge predstavljajo tudi naslednje potencialne šibke točke raziskave:

- Problem pri zbiranju podatkov  
Podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketnih vprašalnikov ter polstrukturiranih intervjujev, ki so bili dani zaposlenim v angleščini. Ker je podjetje zelo kulturno raznoliko, to ne bi smelo predstavljati problema, je pa vseeno možno, da bi kdo lahko kakšno besedno zvezo razumel narobe in tako podal neustrezne odgovore. Zaradi tega razloga so bile poleg vprašanj, postavljenih zaposlenim, podane tudi definicije besednih zvez, ki so bile relevantne pri raziskavi.
- Problem možnosti posploševanja rezultatov  
Rezultatov raziskave načeloma ne moremo posplošiti, saj gre za študijo primera, izvedeno na manjšem vzorcu vprašanih oziroma intervjuvanih.
- Problem interpretacije in analize podatkov  
Podatke je bilo po njihovi pridobitvi treba interpretirati s pomočjo relevantne strokovne literature, kot tudi analizirati z ustrezno (statistično) analizo. To je bilo storjeno s pomočjo programa »RStudio«, v katerem je bil uporabljen programski jezik R, ter velike količine strokovnih člankov, ki pa so v angleščini. Strokovne članke je bilo treba za lastno raziskovanje, kot tudi za namene citiranja prevesti.

Predpostavke so tista izhodišča raziskave, iz katerih izhajamo in jih ne preverjamo, ampak privzamemo, da držijo. Predpostavke, ki so bile upoštevane v magistrski nalogi, so naslednje:

- Zaposleni v podjetju razumejo angleški jezik dovolj dobro, da ustrezno razumejo vprašanja, podana v raziskavi.

Za verodostojnost rezultatov raziskave je namreč potrebno, da so zaposleni podjetja pravilno razumeli vprašanja ter nanje lahko odgovorili.

- Zaposleni so na vprašanja odgovarjali iskreno in objektivno.

Prav tako je pomembno, da so zaposleni vzeli raziskavo resno in na dana vprašanja odgovarjali v skladu s svojimi iskrenimi mnenji.

## **2 Zadovoljstvo na delovnem mestu**

V naslednjem poglavju najprej opredelimo pojem zadovoljstva na delovnem mestu ter se poglobimo v različne razloge, ki pojasnjujejo, zakaj je to bistveno za uspeh katerekoli organizacije, kot tudi za dobro počutje zaposlenih v njej.

### **2.1 Opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu**

Izraz »zadovoljstvo na delovnem mestu« oziroma »zadovoljstvo pri delu« se nanaša na splošno zadovoljstvo oziroma na prisotnost pozitivnih čustev, ki jih zaposleni čutijo v svojih službah in v delovnih okoljih, kjer jih opravljajo. Gre za kompleksen, večplastni koncept, na katerega vpliva širok razpon dejavnikov, med njimi narava dela, narava odnosov, ki jih imajo zaposleni s svojimi sodelavci ter nadrejenimi, in tudi splošna kultura organizacije. Obstaja več različnih pristopov k opredelitvi zadovoljstva na delovnem mestu. Kot je bilo prej omenjeno, ena pogosta definicija pravi, da je to psihološko stanje, za katero so značilna pozitivna čustva posameznika ter njegovi občutki glede službe oziroma njegovega delovnega mesta (Spector 1985, 693). Druga pogosto uporabljena definicija, skoraj enaka v besedah, definira zadovoljstvo pri delu kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnih delovnih izkušenj« (Locke 1969, 309–336). Ta, kot prva, je pogosto uporabljena v raznih študijah na temo, tudi v novejših, kot na primer raziskava, opravljena s strani Montuori et al. (2022, 14214). Med temi pozitivnimi čustvi so lahko vključeni občutki, da je posameznik nekaj dosegel, ima njegovo delo smisel ali pa je preprosto srečen, pa tudi občutek pripadnosti in povezanosti z organizacijo (Spector 1985, 693). En pristop k opredelitvi zadovoljstva na delovnem mestu je, da ga obravnavamo kot večplasten konstrukt, na katerega vpliva vrsta dejavnikov, vključno z individualnimi in organizacijskimi značilnostmi (Spector 1985, 693). Dejavniki, ki lahko prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu na ravni posameznika, vključujejo stvari, kot so osebne vrednote, osebnost posameznika in njegovi zaželeni karierni cilji. Organizacijski dejavniki, ki lahko vplivajo na njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu, vključujejo naravo dela, delovno okolje, način vodenja

in upravljanja organizacije s strani vodstva ter obstoj možnosti za posameznikovo rast in napredovanje v njej (Spector 1985, 693).

Obstaja več različnih teorij, ki so bile razvite za podajanje razlage dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu. Ena izmed najbolj znanih je teorija o značilnostih delovnega mesta (angl. Job characteristic theory), ki pravi, da lahko nekatere določene stvari, ki so značilne za posamezno delovno mesto, vodijo do večjega zadovoljstva v njem. Te značilnosti vključujejo raznolikost spretnosti delavcev, identiteto naloge, ki je na delovnem mestu opravljena, pomen taiste naloge, avtonomijo posameznika pri delu ter povratne informacije, ki jih pridobiva od vodstva, seveda med drugimi stvarmi. Ena izmed drugih teorij na temo je Herzbergova motivacijsko-higienska teorija, ki nakazuje, da so dejavniki, kot so plača ali pa delovni pogoji, potrebni, vendar ne zadostni za motivacijo zaposlenih, medtem ko so drugi dejavniki, kot so dosežki in priznanje nadrejenih za trud, pomembnejši pri spodbujanju zadovoljstva v zaposlenih. Tudi v najboljših okoliščinah je zelo malo verjetno, da bodo prav vsi zaposleni povsem zadovoljni z vsemi vidiki svojega dela. Namesto da bi si prizadevali za to, je pomembno za posameznike in organizacije, da se preprosto trudijo za vpeljavo nenehnih izboljšav ter da znajo prepoznati in delati z dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo na delovnem mestu je kompleksen in večplasten koncept, na katerega vpliva širok razpon dejavnikov na ravni posameznika in organizacije. Doseganje dobre mere tega je povezano z vrsto pozitivnih rezultatov, zato bi lahko rekli, da je pomembno, da bi si obe strani prizadevali za izboljšave na tem področju, da lahko ustvarita pozitivno delovno okolje.

## **2.2 Pomen zadovoljstva na delovnem mestu za učinkovito in uspešno poslovanje**

Vprašanje pomembnosti ohranjanja zadovoljstva na delovnem mestu je bilo v strokovni literaturi že velikokrat obravnavano.

Z organizacijskega vidika je bilo ugotovljeno, da višja raven zadovoljstva na delovnem mestu vodi k višji stopnji finančne uspešnosti (Rožman et al. 2017, 14–25). Zadovoljni zaposleni so manj pogosto odsotni s svojega dela, kar organizacijam zmanjšuje stroške,

povezane z njihovo odsotnostjo. Prav tako se ti manj vedejo neproduktivno, kar lahko posledično zmanjša organizacijske stroške in izboljša poslovne izide njihovih organizacij. Številne prednosti so torej povezane z visoko stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Kot primer lahko vzamemo tudi večjo verjetnost, da bodo zadovoljni zaposleni zvesti svojim organizacijam, kar lahko kot prej omenjene stvari pripelje do povečane uspešnosti podjetja. Lahko bi tudi sklepali, da bodo zadovoljni zaposleni zagotavljali boljše storitve za stranke, kar lahko prispeva k večjemu uspehu organizacije, in da lahko imajo organizacije, ki dajejo prednost spodbujanju, ustvarjanju in ohranjanju zadovoljstva na delovnem mestu, koristi tudi od posledičnega bolj pozitivnega ugleda na trgu dela. To lahko olajša privabljanje in ohranjanje nadarjenih zaposlenih, ki jih bodo bolj verjetno pritegnile organizacije, za katere se govori, da cenijo svoje zaposlene.

Prav tako pa tudi posameznikom lahko pozitivni občutki zadovoljstva pripomorejo k večji delovni uspešnosti, nižji stopnji stresa in izgorelosti ter večjemu občutku dobrega počutja (Rožman et al. 2017, 14–25). Povzamemo lahko, da so torej številne študije poudarile pomen zadovoljstva na delovnem mestu ter njegov vpliv tako na vedenje zaposlenih kot na organizacijske rezultate. Za organizacije je zato ključnega pomena, da zadovoljstvo na delovnem mestu vestno obravnavajo in izvajajo strategije za njegovo povečanje. S tem lahko ustvarijo bolj pozitivno delovno okolje, zmanjšajo hitrost menjanja zaposlenih in navsezadnje prispevajo k uspešnosti organizacije. Če organizacija ni sposobna ustvarjati in ohranjati zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, pa lahko pride do negativnih posledic (Bachruddin Ali et al. 2020). Te so lahko velike tako za zaposlene kot za organizacijo. Zaposleni, ki so nezadovoljni s svojim delom, lahko doživijo vrsto negativnih posledic, med drugim:

- Zmanjšano motivacijo in produktivnost – nezadovoljnim zaposlenim se lahko začne zmanjševati motivacija za opravljanje dela ter se ga posledično ne trudijo opravljati po svojih najboljših močeh, kar vodi v manjšo produktivnost in slabšo kakovost opravljenega dela. Opravljenega dela je lahko manj in v njem več napak (De Clercq 2019, 507–527).
- Povečanje količine odsotnosti zaposlenih z dela – nezadovoljni zaposleni lahko pogosteje izostanejo z dela ali pa celo zapustijo delovno mesto, ko bi morali opravljati svoje delo (Bachruddin Ali et al. 2020).

- Negativna stališča o organizaciji in slabo vedenje – nezadovoljni zaposleni lahko navzven kažejo negativen odnos do dela in začnejo kazati vedenje, kot je pritoževanje nad vodstvom in o organizaciji nasploh (De Clercq 2019, 507–527).
- Slabšanje storitev za stranke – nezadovoljni zaposleni morda ne bodo po svojih najboljših močeh zagotavljali karseda najboljših storitev za stranke organizacije, kar lahko posledično negativno vpliva na ugled organizacije in na njene poslovne rezultate.
- Duševne in fizične zdravstvene težave – nezadovoljni zaposleni lahko imajo tudi težave z duševnim zdravjem, ki so povezane s stresom, kot tudi težave s fizičnim zdravjem – na delu lahko doživijo glavobole ali utrujenost. Lahko bi sklepali, da bi to vplivalo tudi na kakovost opravljenega dela.
- Povečan obseg absentizma – pojem »absentizem« se nanaša na primere, kadar je delavec redno odsoten z dela brez utemeljenega razloga ali pojasnila. To lahko vključuje primere, ko je delavec odsoten zaradi osebnih razlogov, na primer zaradi bolezni ali nujnih družinskih razmer, pa tudi primere, ko delavec manjka na delovnem mestu, ne da bi za to podal dobro pojasnilo. Za organizacijo lahko takšne odsotnosti pomenijo zmanjšanje produktivnosti, povečanje stroškov in slabšanje morale drugih zaposlenih, ki morajo pokrivati delovno obremenitev odsotnega delavca.

Poleg vsega tega lahko negativna stališča in vedenje nezadovoljnih zaposlenih vplivajo tudi neposredno na poslovno kulturo in na zunanji ugled organizacije, zaradi česar lahko postane težje privabljeni in zadrževati nadarjene novo zaposlene. Zato bi lahko sklepali, da je pomembno, da organizacije dajejo prednost ohranjanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in sprejemajo ukrepe, s katerimi lahko zagotovijo, da so ti zadovoljni in zavzeti pri svojem delu. To lahko vključuje zagotavljanje priložnosti za strokovni razvoj in rast, ponudbo konkurenčnih nadomestil in ugodnosti, ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega delovnega okolja ter vestno iskanje in odzivanje na povratne informacije zaposlenih. Organizacije lahko s tem izboljšajo zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu, povečajo produktivnost in na koncu prispevajo k svojemu dolgoročnemu uspehu.

### **3 Teorije in dosedanje raziskave dejavnikov zadovoljstva pri delu**

V tem poglavju raziščemo ugotovitve različnih dotedanjih raziskav o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, vključno s plačo, pozitivnimi odnosi s sodelavci in vlogo vodstva, ki podpira podrejene zaposlene.

Plača in ugodnosti – predvsem finančne – se pogosto navajajo kot pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, medtem ko so pa s tem tudi povezani pozitivni odnosi s sodelavci. Študija, objavljena v *Journal of Applied Psychology*, je na primer pokazala, da je socialna podpora oziroma da so prijateljski odnosi s sodelavci pozitivno povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu, in tudi z organizacijsko zavezanostjo (Eisenbeiss, et al. 2008, 1438).

Podporno in učinkovito vodenje, kot je bilo prej omenjeno, je pa prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Tretja raziskava, objavljena nekoliko prej v isti znanstveni reviji, je pokazala, da je tudi »transformacijsko vodenje« oziroma obseg, do katerega vodja navdihuje in motivira zaposlene, da dosežejo svoj polni potencial, pozitivno povezano z zadovoljstvom pri delu (Bass in Riggio 2006). Omeniti je treba, da povezava med temi dejavniki in zadovoljstvom zaposlenih nasploh ni vedno enostavna, na zadovoljstvo pa lahko vplivajo tudi mnogi drugi dejavniki, kot so značilnosti delovnega mesta, delovno okolje in individualne razlike posameznikov. Poleg tega se je pomembno zavedati, da se ti dejavniki lahko sčasoma spreminjajo ter da imajo organizacije in posamezniki možnost vplivati na te dejavnike ter jih izboljšati z različnimi poskusi intervencij in z novimi praksami.

Kot zaključek, ugotovitve različnih raziskav kažejo, da so plača, pozitivni odnosi s sodelavci ter podporno in učinkovito vodenje med drugimi pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Vsi ti dejavniki so povezani s povečanim zadovoljstvom pri delu in predanostjo zaposlenih organizaciji. Te ugotovitve poudarjajo pomen načrtovanja intervencij za izboljševanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.



V naslednjih podpoglavjih se v nekoliko bolj podrobni meri poglobimo v vsak v strokovni literaturi pogosto citiran dejavnik, ki v zaposlenih ustvarja občutek zadovoljstva na delovnem mestu.

### **3.1 Dobri odnosi s sodelavci**

Pozitivni odnosi med posamezniki in njihovimi sodelavci ter vodji lahko dobro vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V tem podpoglavju povzamemo izsledke različnih raziskav o vplivu pozitivnih medsebojnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Ena raziskava, kot je bilo že prej omenjeno, je na primer pokazala, da je socialna podpora sodelavcev pozitivno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu in organizacijsko zavezanostjo (Eisenbeiss, et al. 2008, 1438). Lahko bi sklepali, glede na uporabljeno terminologijo, da s tem lahko postane absentizem manjši problem v teh organizacijah. Tudi druge raziskave so prišle do podobnih zaključkov. She-Cheng Lin in Shu-Jen Lin sta tudi leta 2011 ugotovila, da pozitiven odnos s sodelavci vodi k večjemu zadovoljstvu pri delu, to pa posledično k večji organizacijski zavezanosti. V svojem članku predlagata, da bi morali vodje vzpostaviti tesnejše odnose s podrejenimi, da bi pridobili njihovo zaupanje, medtem ko bi se morali podrejeni usklajevati z njimi ter s sodelavci, da bi bila organizacija maksimalno učinkovita. Omeniti pa velja, da povezava med pozitivnimi medsebojnimi odnosi in zadovoljstvom zaposlenih ni vedno enostavna, na zadovoljstvo pa lahko vplivajo tudi drugi dejavniki. Poleg tega se je pomembno zavedati, da so medosebni odnosi dinamični in se lahko sčasoma spreminjajo ter da imajo posamezniki sposobnost razvijati in izboljševati svoje odnose s sodelavci in nadrejenimi z učinkovito komunikacijo. Vendarle rezultati raziskav kažejo, da so pozitivni medsebojni odnosi med sodelavci povezani s povečanim zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Te ugotovitve poudarjajo pomen pozitivnih medosebnih odnosov med sodelavci pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih ter pri ustvarjanju pozitivne delovne kulture in klime v organizaciji oziroma podjetju. Medtem ko lahko na zadovoljstvo vplivajo tudi drugi dejavniki, so medsebojni odnosi zaposlenih v organizaciji pomemben dejavnik pri ocenjevanju občutka zadovoljstva v zaposlenih in pri načrtovanju intervencij za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu.

## **3.2 Narava samega dela**

Narava samega dela oziroma naloge in odgovornosti posameznika v organizaciji, stopnja avtonomije in nadzora nad njegovim delom ter stopnja težavnosti ter število priložnosti za učenje in rast, ki ga ta dobi na delu, lahko med drugimi vidiki tudi pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega na njegovem delovnem mestu.

Študija Bakker et al. iz leta 2007 je pokazala, da so delovni pogoji, kot so avtonomija, socialna podpora sodelavcev in vodstva ter povratne informacije z njihove strani pozitivno povezani z zadovoljstvom zaposlenega pri delu in njegovo zvestobo organizaciji, medtem ko so številčne delovne obremenitve negativno povezane s tem. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da lahko razne značilnosti delovnega mesta vplivajo tudi na druge pomembne stvari, kot sta dobro počutje in duševno zdravje zaposlenih. Raziskava je na primer pokazala, da so bile stvari, kot so avtonomija, povratne informacije sodelavcev in socialna podpora, pozitivno povezane tudi z zvestobo zaposlenih organizaciji in njihovim dobrim počutjem na delu (Bakker et al. 2007, 250–279). V drugi, nekoliko starejši študiji sta Hackman in Oldham (1976, 250–279) opredelila pet temeljnih značilnosti dela, ki so ključne za motivacijo, zadovoljstvo pri delu in produktivnost zaposlenih. Te značilnosti vključujejo raznolikost spretnosti, potrebnih za opravljanje delovnih nalog, identiteto ter pomembnost taistih nalog, avtonomijo posameznih delavcev na delu ter naravo povratnih informacij, ki jih pridobijo od vodstva v povezavi z opravljenimi nalogami. V skladu z njunim modelom bi lahko trdili, da je bolj verjetno, da bodo delovna mesta z visoko vsebnostjo teh petih temeljnih značilnosti zaposlenim prinesla višjo stopnjo zadovoljstva pri delu. Narava dela – težavnost in cenjenost opravljanja dela, med drugimi stvarmi, ima vsekakor vpliv na zadovoljstvo vsakega zaposlenega.

## **3.3 Plača in ugodnosti**

Nemogoče pa je pozabiti na finančni dejavnik, saj je to eden od glavnih razlogov, zakaj ljudje gredo na svoje delo. Plača in druge finančne ugodnosti so po vseh merah pomembni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V nadaljevanju povzamemo izsledke različnih študij o vplivu plače in ugodnosti na zadovoljstvo na

delovnem mestu. Lahko začnemo z najbolj znano teorijo o temi. Po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji je plača obravnavana kot higienski dejavnik. Po tej teoriji so dejavniki, kot so plača, politika podjetja ter delovni pogoji v organizaciji, nujni, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, vendar pa ne zagotavljajo višje stopnje motivacije za doseganje nečesa »več«. Ti, higienski dejavniki, omenjeni v teoriji, so takšni, da če jih ni ali so neustrezni, lahko povzročijo nezadovoljstvo, vendar njihova prisotnost sama po sebi ne bo ustvarjalo motivacije v zaposlenih. Teorija trdi, da so pravi motivatorji – elementi delovnega mesta, ki vodijo k zadovoljstvu zaposlenih in njihovi povečani motivaciji pri delu, priznanja, dosežki in priložnosti za rast – drugi dejavniki. Plača naj bi bila higienik, se pravi, naj bi le odpravljala nezadovoljstvo, ne pa sama po sebi ustvarjala občutka zadovoljstva in povečevala motivacijo zaposlenih na delu. Na drugi strani obstaja nekaj dvoma o verodostojnosti zaključkov te teorije, kot so ti navedeni s strani Ewen, Smith in Hulin že leta 1966. Poleg teh je študija, objavljena v prej že omenjeni reviji *Journal of Applied Psychology*, odkrila, da je bilo zadovoljstvo pri delu v njihovem proučevanem vzorcu pozitivno povezano s plačo, saj so zaposleni, ki so poročali, da so prejeli višje plače, poročali tudi o višji stopnji zadovoljstva pri delu in zavezanosti svoji organizaciji (Judge in Watanabe 1993, 939). Seveda je možno, v skladu s Herzbergovo teorijo, da je v tem primeru pomanjkanje zadovoljivih plač ustvarjalo v nekaterih nezadovoljstvo, medtem ko v drugih, ki so imeli zadovoljive plače, ni, zaradi česar so poročali o višji stopnji zadovoljstva (oziroma o pomanjkanju nezadovoljstva, ki bi ga sicer imeli).

Ugotovitve nekaterih raziskav kažejo, da so plača in ugodnosti povezane s povečanim zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in povišano stopnjo organizacijske predanosti. Plača naj bi po nekaterih raziskavah bila povezana s povečanim zadovoljstvom pri delu ter predanostjo organizaciji, čeprav najbolj znana Herzbergova teorija pravi, da naj bi plača le zmanjševala oziroma odpravljala nezadovoljstvo, ne pa ustvarjala zadovoljstva samega na delovnem mestu. Vsekakor pa je v obeh primerih plača zelo pomemben dejavnik pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.

### **3.3.1 Plačni sistemi**

Možno je, da je za razlike v rezultatih raznih raziskav in teoretičnih zaključkov krivo to, da imajo različne organizacije različne sisteme plač in nagrajevanja zaposlenih. Možno je, da v nekaterih sistemih plača predstavlja velik motivator, medtem ko v drugih ne.

Obstaja več različnih plačnih sistemov, ki jih lahko organizacije uporabljajo za plačilo svojih zaposlenih. Nekateri najpogostejši sistemi vključujejo:

- Sistem mesečne plače: To je najpogostejši plačni sistem, v katerem zaposleni vsak mesec preprosto prejmejo določen znesek. Ta sistem se pogosto uporablja za plačana delovna mesta, na katerih se pričakuje, da bo zaposleni vsak teden delal določeno število ur (pogosto štirideset). Mesečna plača se lahko izračuna glede na delovno mesto zaposlenega, njegovo stopnjo odgovornosti v organizaciji in število let izkušenj, ki jih ima.
- Sistem urnih postavk: Ta sistem se uporablja za urna delovna mesta, pri katerih so zaposleni plačani za število posameznih opravljenih ur. Ta sistem je koristen, ko je število ur, ki jih bo zaposleni delal vsak mesec, nedoločeno oziroma se bolj spreminja. Tako je po navadi na primer študentsko delo.
- Provizije: Po sistemu plač, ki temelji na provizijah, so zaposleni plačani odstotek od prodaje, ki jo ustvarijo. Ta sistem se pogosto uporablja pri sektorjih prodaje ali trženju.
- Sistem plač in bonusov: Ta sistem združuje osnovno (po navadi mesečno) plačo in bonus na podlagi uspešnosti. Bonus lahko temelji na uspešnosti posameznika v organizaciji, skupine, s katero dela, ali pa na splošni uspešnosti celotne organizacije.
- Sistem plač in provizij: Ta sistem združuje koncept osnovne plače s komponento, ki temelji na proviziji.
- Sistem plačil na podlagi pogodb ali projektov: Po tem sistemu so zaposleni plačani za čas trajanja določene pogodbe ali pa za izvršbo nekega projekta. Ta sistem se pogosto uporablja za začasno ali projektno delo.

Vsak plačni sistem ima svoje prednosti in slabosti. Na splošno naj bi bili po nekaterih teorijah plačni sistemi, ki temeljijo na uspešnosti ali rezultatih, bolj motivacijski za zaposlene in naj bi spodbujali višjo raven produktivnosti. Na drugi strani pa so lahko ti sistemi tudi bolj tvegani za zaposlene, nimajo zagotovljenega fiksnega zneska dohodka vsak mesec. Plačni sistemi, ki ponujajo fiksno mesečno plačilo, zaposlenim zagotovijo večjo finančno stabilnost in varnost – vendar pa naj bi bili ti sistemi manj motivacijski,

saj je manj neposredne povezave med uspešnostjo zaposlenega in njegovim plačilom. Kljub logičnosti veljavnosti teh hipotez na prvi pogled jih strokovna literatura še ni v celoti potrdila. Raziskava, opravljena v Veliki Britaniji, je proučevala učinkovitost plačnega sistema, ki je temeljil na uspešnosti. Rezultati raziskave so pokazali, da je bil koncept povezovanja plačila z uspešnostjo sicer splošno sprejet med zaposlenimi, vendar je imel sistem, kot je deloval, le majhen pozitiven motivacijski učinek na taiste zaposlene. Pomanjkanje učinkovitosti je bilo pripisano temu, da so zaposleni menili, da je bilo delovanje sistema nepravilno. Mnogi so bili prepričani, da so se za dodeljene ocene uporabljale kvote, o katerih so imeli negativna mnenja. Študija je razkrila tudi morebitne stroške sistema, vključno z morebitnim poslabšanjem delovnega vzdušja, zmanjšanim zaupanjem osebja v sistem poročanja ter zmanjšano motivacijo med starejšimi in dalj časa zaposlenimi (Marsden in Richardson 1994, 243–261).

### 3.3.2 Mesečna plača

Ker je mesečna plača najbolj pogosto uporabljeni plačilni sistem v organizacijah, zna biti dobro nekoliko bolj podrobno predstaviti njene prednosti in slabosti. Kot je bilo prej omenjeno, po tem sistemu zaposleni vsak mesec prejmejo fiksen znesek plačila ne glede na število ur, ki jih delajo – saj je to predvideno. Mesečni plačni sistem ima številne prednosti. Ena od ključnih prednosti je, da zaposlenim zagotavlja predvidljiv in stabilen dohodek, kar je lahko pomembno za finančno načrtovanje in proračun njih samih ter njihovih družin. Druga prednost sistema tega plačevanja je, da omogoča zaposlenim, da se osredotočijo na svoje delo, namesto da spremljajo število opravljenih ur in skrbijo zaradi nihanja svojega plačila. To je lahko še posebej koristno za zaposlene, ki delajo na položajih, ki zahtevajo visoko stopnjo koncentracije, ali ki delajo na kompleksnih projektih. Mesečni plačni sistem je lahko koristen tudi za delodajalce, saj jim omogoča lažje načrtovanje proračuna in natančnejše napovedovanje stroškov dela. Delodajalcem je lahko tudi lažje upravljati obračun plač vsak mesec ter druge administrativne naloge, ko so vsi zaposleni plačani po rednem urniku.

Sistem plačevanja mesečne plače pa ni brez slabosti. Ena od ključnih pomanjkljivosti je, da morda ni tako motivacijski kot drugi plačilni sistemi, kot so sistemi provizij ali kosov, ki neposredno povezujejo plačilo zaposlenega z njegovo uspešnostjo ali poslovnimi rezultati – čeprav, kot je pokazala prejšnja študija, prisotnost te slabosti ni povsem dokazana.

Druga pomanjkljivost sistema mesečnih plač pa je, da ni tako fleksibilen kot drugi plačni sistemi. Na primer, če si mora zaposleni vzeti dopust zaradi bolezni ali drugih okoliščin, lahko še vedno prejme celotno plačo, tudi če ne more delati. To je lahko slabo za delodajalca, ki bo lahko bil mnenja, da plačuje za delo, ki ni bilo opravljeno. Zato je pomembno, da delodajalci skrbno pretehtajo prednosti in slabosti tega sistema ter zagotovijo, da je primeren za njihove potrebe in cilje. Kljub pomanjkljivostim ta sistem plačevanja ostaja najbolj priljubljen način nagrajevanja zaposlenih.

### **3.4 Podporno vodenje**

Vodstvo organizacije igra ključno vlogo pri oblikovanju kulture in klime v podjetju. Že kar nekaj je bilo rečeno o vlogi »podpornega« vodenja v podjetju in vpliva tega na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V skladu s člankom avtorjev Schyns, Birgit, Marc van Veldhoven in Stephen Wood, objavljenim leta 2009, »podporno vodenje« opredeljujemo kot: »Podporno vodenje je to, pri katerem člani organizacije zaznavajo, da vodstvo podpira podrejene in spodbuja njihovo opolnomočenje ter razvoj. Podporno vodenje je povezano s skrbjo nadrejenih za potrebe ter dobro počutje privržencev.«

Študija, ki sta jo izvedla avtorja za isti raziskovalni članek, je pokazala, da je ta slog vodenja pozitivno povezan z dobrim počutjem zaposlenih v organizaciji (Birgit et al. 2009, 649–663). Starejša raziskava na isto temo je pokazala podobno, da je podporno vodenje povezano s povečanim zadovoljstvom pri delu (Liden et al. 1993, 662), medtem ko je študija, objavljena v *Journal of management*, prišla do zaključka, da je podporno vodenje povezano s povečano organizacijsko predanostjo (Liden in Maslyn 1998, 43–72). Raziskava, pozneje objavljena v isti znanstveni reviji, je bolj podrobno pokazala, da je učinek vodstva, ki podpira zaposlene, oziroma obseg, v katerem nadrejeni zagotavljajo čustveno in instrumentalno podporo zaposlenim pri njihovem delu, pozitivno povezan s splošnim zadovoljstvom pri istih zaposlenih pri delu. Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni, ki so svoje nadrejene dojemali, kot da jih podpirajo, poročali o višjih stopnjah zadovoljstva s svojim delom (Eisenbeiss, et al. 2008, 1438). Sklepamo lahko, da je podporno vodenje povezano s povečanim zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu.

### **3.5 Ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem**

Ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem se nanaša na sposobnost zaposlenih, da učinkovito obvladujejo tako svoje delovne kot tudi svoje osebne obveznosti, in je prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

V podporo tej trditvi je prva študija na to temo, ki jo omenimo, objavljena v *Journal of Occupational Health Psychology*, pokazala, da je dobro ohranjeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem povezano z večjim zadovoljstvom pri delu (Greenhaus

et al. 2003, 510–531). Avtor raziskave je ugotovil tudi, da je ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem povezano s povečano predanostjo zaposlenih organizaciji (Greenhaus, Collins in Shaw 2003, 510–531).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je povezano tudi z večjo splošno delovno uspešnostjo posameznikov (Haar et al. 2014, 361–373).

Kot zaključek, ugotovitve raznih študij kažejo, da je ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem povezano s povečanim zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu, višjo stopnjo organizacijske predanosti ter višjo stopnjo delovne uspešnosti. Te ugotovitve poudarjajo pomen ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem pri omogočanju zaposlenim, da učinkovito opravljajo svoje delo in hkrati poskrbijo za svoje osebne odgovornosti.

### **3.6 Osebnostne značilnosti**

Osebnost nekega posameznika je eden izmed drugih ključnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu (Judge 2000, 237). Izraz »osebnost« se nanaša na dolgotrajne vzorce misli, občutkov in vedenja, ki vsakega posameznika razlikujejo od drugega. Raziskovalci so z raziskavami statistično identificirali več osebnostnih lastnosti, ki so med drugimi dejavniki pomembne tudi za razumevanje občutka zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu (Furnham in Marion 1986, 453–459). Osebe, ki so zelo socialno razpoložene, so na primer lahko bolj zadovoljne pri delu, ki vključuje pogoste socialne interakcije, kot sta prodaja ali delo s strankami. Osebe, ki težje delujejo pod stresom, so lahko manj zadovoljne z zelo stresnim delovnim mestom. Osebe, ki imajo visoko potrebo po samostojnosti, lahko doživljajo večje zadovoljstvo pri delu v vlogah, ki zagotavljajo visoko stopnjo neodvisnosti in vključujejo morda nekoliko manj timskega dela. Lahko bi rekli, da je priporočljivo, da je vsak posameznik postavljen na delovno mesto, ki odgovarja njegovim specifičnim osebnostnim lastnostim.

#### **3.6.1 Model petih velikih osebnostnih lastnosti**



Da lahko govorimo o ugotovitvah raziskovalcev, se moramo najprej seznaniti s statističnim modelom, ki ga pogosto uporabljajo.

Model petih velikih osebnostnih lastnosti (angl. Big five personality traits) je splošno sprejet in široko uporabljen okvir za razumevanje osebnosti posameznikov. Model temelji na podatkih, pridobljenih z obsežnimi raziskavami, in se je izkazal za zanesljivo in veljavno merilo osebnosti. Pogosto se uporablja v različnih okoljih, vključno s preverjanjem potencialnih kandidatov za novo zaposlitev, psihološkim ocenjevanjem posameznikov in v študijah. Na splošno je široko sprejet in široko uporabljen okvir za razumevanje osebnosti. Zagotavlja celovit in zanesljiv pristop za zajem ključnih razsežnosti osebnosti ter za napovedovanje in razlago različnih psiholoških pojavov. Identificira pet dimenzij osebnosti:

- odprtost (angl. openness),
- vestnost (angl. conscientiousness),
- ekstravertnost (angl. extraversion),
- prijaznost (angl. agreeableness),
- nevrotičnost (angl. neuroticism) oziroma čustvena stabilnost (angl. emotional stability).

Te dimenzije zajamejo ključne lastnosti osebnosti posameznika in so razmeroma stabilne v različnih situacijah in življenjskih obdobjih. Ena izmed prednosti modela petih velikih osebnostnih lastnosti je, da zagotavlja celovit in splošno sprejet okvir za razumevanje in ocenjevanje osebnosti. Z identifikacijo petih bolj široko zajemajočih razsežnosti osebnosti lahko zajame velik razpon individualnih razlik, zaradi česar je uporabno orodje za napovedovanje in razlago različnih psiholoških pojavov. Študija je pokazala, da je velikih pet osebnostnih lastnosti povezanih z različnimi rezultati, med njimi tudi z delovno uspešnostjo, vodenjem ter zadovoljstvom z medčloveškimi odnosi (Furnham et al. 2009, 765–779).

Ugotovljeno je bilo tudi, da je model petih velikih osebnostnih lastnosti razmeroma stabilen skozi daljše časovno obdobje, kar pomeni, da se posamezniki ne gibljejo zelo daleč skozi model skozi čas. Ta stabilnost nakazuje, da so te merjene lastnosti razmeroma trajni vidiki osebnosti, ne pa takšne, da nanje vplivajo kratkotrajna razpoloženja ali naključne okoliščine. V podporo tej trditvi so raziskave tudi pokazale, da je pet velikih

osebnostnih lastnosti relativno stabilnih v obdobju desetih let (McCrae in Costa 1987, 81).

Ugotovljeno je bilo, da ima model petih velikih osebnostnih lastnosti poleg svoje zanesljivosti in stabilnosti tudi »napovedno moč« v različnih okoljih. Kot pojasnilo so raziskave pokazale na primer, da je vestnost povezana z delovno uspešnostjo. To pomeni, da so posamezniki, ki imajo ugotovljeno visoko oceno vestnosti, po navadi na splošno boljši pri svojem delu (Barrick in Mount 1991, 1–26). Podobno je druga raziskava pokazala, da je prijaznost povezana z uspešnostjo posameznikov pri timskem delu in vodenju, pri čemer je bilo odkrito, da so posamezniki, ki dosegajo visoko oceno prijaznosti, učinkovitejši člani ekip in boljše vodje (Bass in Stogdill, 1990).

Model petih velikih osebnostnih lastnosti je uporaben v različnih okoljih, vključno z izobraževanjem, na delu ter v osebnih odnosih posameznikov. Uporablja se lahko za ocenjevanje osebnosti v akademskih in delovnih okoljih ter za identifikacijo posameznikov, ki so lahko zelo dobre izbire za določene vrste delovnih mest ali pomembne vloge v organizaciji.

Kljub široki sprejemljivosti in uporabnosti pa model vendarle ni brez omejitev. Nekateri kritiki trdijo, da model preveč poenostavlja osebnost in da ne zajame nekaterih njenih bolj zapletenih vidikov. Drugi dvomijo o kulturni veljavnosti modela in trdijo, da morda ni uporaben za vse kulture na enak način.

Vendarle bi lahko rekli, da je model splošno sprejet in široko uporabljen okvir za razumevanje in ocenjevanje osebnosti.

### **3.6.2 Vpliv določenih osebnostnih značilnosti na zadovoljstvo pri delu**

Ena od osebnostnih lastnosti v modelu je vestnost. Ta lastnost nam lahko pove, v kolikšni meri je posameznik organiziran, zanesljiv in odgovoren. Prej omenjena raziskava avtorjev Barrick in Mount je leta 1991 pokazala, da je vestnost pozitivno povezana ne le z delovno uspešnostjo posameznika, ampak tudi z zadovoljstvom taistega posameznika pri delu, pri čemer tisti, ki imajo visoko oceno vestnosti, po navadi poročajo tudi o višji stopnji zadovoljstva s svojim delom. Lahko bi rekli, da ti posamezniki bolje opravljajo svoje delo, ker jim to delo več pomeni kot povprečnemu delavcu. To je potrdila druga, nekoliko

novejša študija in dodala, da so taisti delavci tudi bolj kot povprečno predani svojim organizacijam (Judge in Ilies 2002, 797).

Spet bi omenili, da je osebnostna lastnost, za katero je bilo ugotovljeno, da je povezana z zadovoljstvom zaposlenih, tudi prijaznost posameznika. Ta lastnost odraža, v kolikšni meri je ta pripravljen sodelovati z drugimi ter je do njih dobrodušen in obziren. Nekoliko novejša študija prej omenjenih raziskovalcev, prav tako objavljena v *Journal of Applied Psychology*, je pokazala, da je prijaznost pozitivno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu (Barrick in Mount 1993, 111), pa tudi s prej omenjeno organizacijsko predanostjo. Morda bi v tem primeru lahko rekli, da se prijazni posamezniki bolj kot povprečni navežejo na svoje sodelavce, za razliko od vestnih, in so zaradi tega razloga bolj predani svojim organizacijam.

Tretja osebnostna lastnost, za katero je bilo ugotovljeno, da je povezana z zadovoljstvom zaposlenih, je čustvena stabilnost (oziroma nevrotičnost). Ta lastnost odraža, v kolikšni meri je posameznik samozavesten in vzdržljiv v stresnih situacijah. Posamezniki, ki imajo visoko oceno čustvene stabilnosti (oziroma nizko oceno nevrotičnosti), po navadi poročajo o višji stopnji zadovoljstva s svojim delom (Barrick in Mount 1991, 1–26) ter o višji stopnji predanosti svoji organizaciji (Judge in Ilies 2002, 797).

Raziskave torej dosledno ugotavljajo, da so določene osebnostne lastnosti posameznikov povezane z zadovoljstvom na delovnem mestu. Ugotovljeno je bilo, da so vestnost, prijaznost in čustvena stabilnost pozitivno povezane z zadovoljstvom posameznikov pri delu in njihovo predanostjo svojim organizacijam, pa tudi njihovo delovno uspešnostjo. Te ugotovitve kažejo, da je osebnost lahko pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri ocenjevanju mere zadovoljstva vsakega zaposlenega.

### **3.7 Starost zaposlenih**

Povezava med starostjo zaposlenih in njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu je še en zanimiv vidik. Starost zaposlenih se pogosto obravnava kot demografski dejavnik, ki lahko ima vlogo pri oblikovanju stališč in vedenja zaposlenih, vključno z njihovo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu.

V naslednji študiji, opravljeni leta 1996, je bil proučen vpliv starosti posameznikov na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Študija je pokazala, da zadovoljstvo pri delu sledi krivulji v obliki črke U, skratka, da je največje v zgodnjih in poznih fazah kariere, vendar pade v srednjih letih. Avtorji raziskave domnevajo, da je to lahko posledica več razlogov, med njimi morda s krizami »srednjih let«, ki lahko povzročajo dvom o življenjskih odločitvah posameznikov in ustvarjajo občutke neizpoljenosti. Poleg tega se lahko posamezniki srednjih let počutijo, kot da so obtičali na svojih delovnih mestih zaradi finančnih obveznosti ali omejenih možnosti za napredovanje v karieri, kar pa tudi lahko vodi v zmanjšano stopnjo zadovoljstva pri delu (Clark et al. 1996, 57–81).

Na drugi strani je raziskava, ki sta jo izvedla Raymond Lee in Elizabeth R. Wilbur leta 1985 in je analizirala razmerje med več demografskimi dejavniki ter zadovoljstvom pri delu, prišla do nekoliko drugačnih ugotovitev. Študija je pokazala, da se je z večanjem starosti in trajanja zaposlitve zaposlenih ves čas povečevalo tudi njihovo zadovoljstvo pri delu. Poleg tega so pa bili bolj zadovoljni tisti zaposleni, ki so imeli višjo stopnjo avtonomije pri delu.

## 4 Empirična raziskava zadovoljstva pri delu

Kot smo povzeli s pomočjo relevantne strokovne literature, je zadovoljstvo pri delu kompleksen, večplasten koncept, na katerega vpliva širok razpon dejavnikov. Veliko je bilo že razprav o temi in prišlo je do več teoretičnih zaključkov, ki pa nekateri vendarle niso povsem dokazani. Z raziskavo smo ocenili povezavo med različnimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, s subjektivnimi merami zadovoljstva pri delu. Na podlagi zaključkov prej omenjene literature ta študija predpostavlja, da bodo raziskovani dejavniki res vplivali na zadovoljstvo pri delu ter da bodo zaposleni znali objektivno ocenjevati svoje zadovoljstvo ter bili poštene s svojimi odgovori, ki se bodo nanašali na vprašanje, od kod izvira. Raziskava je razdeljena na dva dela – kvalitativni in kvantitativni del.

### 4.1 Predstavitev organizacije University Housing

University Housing B.V. je zasebno podjetje, ki je specializirano za oddajanje sob in apartmajev v različnih mestih na Nizozemskem za študente in mlade delavce iz drugih držav, ki začasno študirajo ali delajo v tej državi. Podjetje je mlado, a je v kratkem času hitro postalo eden izmed vodilnih ponudnikov študentskih namestitev v državi, celo kljub krizi, ki jo je povzročila razširitev bolezni covid-19<sup>1</sup>, ki je vsem podjetjem v podobnih sektorjih močno otežila poslovanje.

Podjetje upravlja z velikim portfeljem nepremičnin, ki vključujejo predvsem stanovanja, sobe in večstanovanjske hiše v različnih mestih na Nizozemskem, med njimi Amsterdam, Rotterdam, Den Haag in še posebno Utrecht, kjer je tudi sedež podjetja. Te nepremičnine so v celoti opremljene z njihovim pohištvom in imajo priloženo opremo, kot so brezžični internet, ogrevanje in pralni stroji.

---

<sup>1</sup> Covid-19, kratica za »koronavirusna bolezen 2019«, je nalezljiva bolezen dihal, ki jo povzroča virus SARS-CoV-2. Prvič se je pojavila konec leta 2019 v mestu Wuhan na Kitajskem in se od takrat razširila po vsem svetu, kar je privedlo do pandemije. Bolezen lahko povzroči različne simptome, od blagih do hudih, in je lahko celo smrtno nevarna, še posebej za starejše odrasle in ljudi z drugimi zdravstvenimi težavami.

Kot je bilo prej omenjeno, je podjetje specializirano za poslovanje z mednarodnimi študenti in mladimi delavci. Podjetje ponuja vrsto storitev, namenjenih izpolnjevanju njihovih edinstvenih potreb (na primer pomoč pri pogodbah za ogrevanje, pri razumevanju davkov, najemanje pralnih in pomivalnih strojev itd.). Podjetje svojim gostom nudi tudi podporo v postopku prijave za stanovanje, ki je potrebno za mednarodne študente in delavce.

Podjetje ima veliko število hčerinskih družb, ki podpirajo njeno osnovno dejavnost oddajanja stanovanj. Ena izmed hčerinskih družb, 24Res, zagotavlja storitve vzdrževanja in popravil njihovih nepremičnin, s čimer zagotavlja, da so te v čim boljšem stanju za najemnike. Druga hčerinska družba, ki je pravzaprav hčerinska družba 24Res, Furnished.nl, opremlja stanovanja s pohištvom. Te hčerinske družbe dopolnjujejo osnovno dejavnost podjetja, saj izboljšujejo kakovost njenih nepremičnin in storitev.

V obdobju raziskave je bilo v celotni organizaciji, se pravi v holding podjetju in vseh podružnicah, zaposlenih 19 ljudi. Ti zaposleni so delali v pisarni, ki je vključevala večji prostor, kjer je delala približno tretjina zaposlenih, ter nekaj dodatnih sob, kjer je, ločeno od njih, delalo vodstvo ter osebje podružnic. Pisarna je vključevala tudi sejne sobe, uporabljene za notranje sestanke, posvetovanja s strankami in druge dejavnosti.

## **4.2 Kvalitativna raziskava**

S kvalitativnim delom raziskave smo prav tako raziskovali povezavo med posameznimi dejavniki, ki po zaključkih strokovne literature najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Z uporabo polstrukturiranih intervjujev smo vsakemu izmed šestih intervjuvancev zastavili vrsto vprašanj, katerih namen je bil ugotoviti, kako vsak izmed njih opredeljuje zadovoljstvo na delovnem mestu, ter pojasniti vidike in dejavnike, ki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu, pozitivno ali negativno. Pri kvalitativni analizi odgovorov iz intervjujev smo imeli dva glavna cilja. Najprej smo si prizadevali, da bi odgovorili na prvo raziskovalno vprašanje: »Kako zaposleni razumejo pomen zadovoljstva pri delu?« Kot je bilo že prej omenjeno, je za natančnost obeh raziskav pomembno, da vsak posameznik, vključen v raziskavo, enako oziroma vsaj podobno opredeljuje uporabljeno terminologijo vprašanj. Prvi cilj intervjuja je zato bil postavljanje vprašanj, ki so se nanašala na razne opredelitve zadovoljstva na delovnem mestu s strani intervjuvancev.

Naš drugi cilj je bil v skladu z drugim raziskovalnim vprašanjem ugotoviti, kateri ukrepi, ki jih je sprejela organizacija, oziroma zadeve, s katerimi se ta ukvarja, so po njihovem mnenju najbolj vplivale na ta občutek zadovoljstva na delovnem mestu. Po teh vprašanjih se je vsak intervju nadaljeval z zastavljanjem vrste vprašanj, katerih namen je bil raziskovati dejavnike, ki so prispevali k zadovoljstvu intervjuvancev z njihovim delovnim mestom. Ta vprašanja so bila zasnovana tako, da smo od intervjuvancev pridobili podrobne odgovore o njihovih izkušnjah, mnenjih in občutkih v zvezi z delovnim mestom. Cilj je bil, kot je bilo že omenjeno, ugotoviti posebne vidike delovnega mesta, s katerimi so bili intervjuvanci posebno zadovoljni, s sklicevanjem na dejavnike, ki so največkrat omenjeni v relevantni strokovni literaturi.

#### **4.2.1 Postopek zbiranja podatkov in raziskovalni vzorec**

Polstrukturirani intervjuji so bili izvedeni s šestimi zaposlenimi v organizaciji, da bi se bolj poglobili v tematiko raziskave. Intervjuji so trajali približno 20 minut. Vsak intervju je bil opravljen v manjši sejni sobi, na mirni lokaciji na delovnem mestu intervjuvancev takoj po odmoru za kosilo, da ne bi prišlo do prekinitev ter da bi udeležencem omogočili, da svobodno govorijo o svojem delovnem mestu. Med polstrukturiranimi intervjuji smo intervjuvancem postavljali vprašanja odprtega tipa in jim omogočali, da so odgovarjali s svojimi besedami.

Zapisali smo pomembnejše ustne odgovore intervjuvancev na vsako vprašanje s pomočjo računalnika, po kratkem procesu povzemanja njihovih odgovorov, a le, če je to bilo možno z istim ali vsaj podobnim besednjakom, ki so ga uporabili, da ne bi prišlo do kakšnih pomot v razumevanju njihovih besed.

S tem smo lahko zajeli perspektive in izkušnje intervjuvancev ter si tako zagotovili bolj podrobne podatke, ki se posledično lahko uporabijo za globlje razumevanje proučevane teme.

## 4.2.2 Rezultati raziskave

Postopek intervjujev se je vedno začel s kratkim pogovorom, da bi se vzpostavilo prijateljsko razmerje med nami in intervjuvanci ter se ustvarilo prijetno okolje za intervju. V ta namen smo intervjuvancem tudi ponudili piškote oziroma čokolado. Nato smo razložili namen intervjuja in način prihodne uporabe zbranih podatkov. Nato je intervju prešel na glavno temo.

### Opredelitev koncepta zadovoljstva pri delu

Naše prvo vprašanje v sklopu intervjujev se je vedno glasilo: »How would you define workplace satisfaction? What factors would contribute to your understanding of this concept?« Prevedeno v slovenščino: »Kako bi vi opredelili zadovoljstvo na delu? Kateri dejavniki bi prispevali k vašemu razumevanju tega pojma?«

Vprašanje je bilo namenoma odprto, da bi intervjuvancem omogočilo, da podajo svoje osebne opredelitve in izkušnje glede zadovoljstva na delovnem mestu. Prizadevali smo si pridobiti podrobne odgovore intervjuvancev in smo postavljali tudi dodatna vprašanja, da bi pojasnili morebitne dvoumne ali nejasne odgovore.

Odgovori intervjuvancev so bili na splošno podobni. Intervjuvanci so zadovoljstvo na delovnem mestu opredeljevali predvsem kot občutek, ki ga imajo na delu, da so v podjetju zadovoljni, to pa naj bi izhajalo iz tega, da se počutijo na delu cenjene, da imajo prijateljske odnose s sodelavci, da so dobro plačani in da delajo nekaj pomembnega. Menili so torej, da na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu verjetno vpliva kombinacija dejavnikov na njihovi osebni ter organizacijski ravni, vključno z njihovim plačilom, njihovimi odnosi s sodelavci – še posebej tistimi, s katerimi delajo najbolj blizu, ter s fleksibilnostjo njihovega delovnega časa (če lahko delajo od doma, ko si želijo, če imajo vedno odobren plačan dopust itd.).

Ena izmed intervjuvanih, druga po vrsti, ki je bila v podjetju približno leto in pol, je na vprašanje na primer odgovorila:

»It's just when you're satisfied with your work. For me, it's like when you like going to work every day. Or that you at least that you don't not like it... I think pay is important –



I wouldn't go to work for free, but there's also other stuff. I like the company, the people I work with, the climate in the office.«

Dobili smo tudi bolj enostavne odgovore, kot so: »Workplace satisfaction is just when you're satisfied with your job,« ali »It means you like what you do. You are overall happy with your work, or at least most aspects of it.«

## **Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo intervjuvancev**

Naše drugo zastavljeno vprašanje, povezano z drugim raziskovalnim vprašanjem, je bilo naslednje:

»What policies, measures or other things you can think of that University Housing B.V. takes or does, are to you the most important for creating satisfaction in the workplace?«

Prevedeno v slovenščino bi se vprašanje glasilo: »Katere politike, ukrepi ali druge stvari, ki si jih lahko zamislite, ki jih sprejema oziroma se ukvarja z njimi podjetje University Housing, B.V., so za vas najpomembnejše za ustvarjanje vašega zadovoljstva na delovnem mestu?«

Tudi to vprašanje je bilo odprtega tipa, saj smo želeli, da nam intervjuvanci povedo, kaj jim je najbolj pomembno samo po sebi. Sklepali smo, da bi prva stvar, ki bi jo omenili, bila najbolj pomembna, če le ne bi povedali drugače ali če bi imeli kakšne zadržke o najprej omenjanju nekaterega določenega dejavnika (na primer plače). Možno pa je, da takšne povezave ni.

Od intervjuvancev smo prejeli različne odgovore, ki jih podrobneje pojasnimo v nadaljevanju.

## **Plača**

Vsi zaposleni so med intervjuji omenili, da je plača pomemben dejavnik za zadovoljstvo na delovnem mestu, štirje izmed njih pa so po vprašanju najprej omenili ta dejavnik. Poudarili so, da je pravično plačilo za njihovo delo ključno. »I work hard, and I want to

feel like I'm getting paid for it,« je omenil eden izmed intervjuvancev, »If you feel like you're not being paid fairly, it can really bring down your morale.«

Dobro bi bilo omeniti, da v podjetju dela veliko pripravnikov, ki so plačani le majhno količino denarja v zameno za to, da opravijo prakso v podjetju in lahko s tem diplomirajo na svojih fakultetah. Poleg tega v organizaciji delajo pripravniki, ki prihajajo z drugih držav s pomočjo Erasmus<sup>2</sup> pripravništev. Možno je, da ta dejstva vplivajo na povezavo med plačami in zadovoljstvom teh zaposlenih, saj ti sploh ne pričakujejo visoke plače in jim je pravzaprav sekundarna stvar, bolj bi lahko cenili na primer vstop na nizozemski trg dela ali pa končanje študija. Med intervjuvanci sta bila dva takšna pripravnika. Eden izmed njiju nam je povedal: »Pay isnt really a thing here, though I think it would normally be very important.«

Glede na podane odgovore in to, da je bil prav ta dejavnik (plača) najprej omenjen (kljub možnosti obstajanja nekolikšne stigme), lahko zlahka sklepamo, da je plačilo, ki je razumljeno kot »pravično«, pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu. Niti eden izmed intervjuvancev ni zanikal pomembnosti dejavnika po poznejšem izpraševanju, pomembno pa je reči, da je eden izmed njih povedal, da mu, čeprav je pomemben, ni najbolj pomemben dejavnik – da mu je pomembno preprosto, da ima dovoljšno plačo, a da mu resnično veselje na delovnem mestu prinašajo dobri odnosi s sodelavci. Takšno mnenje – da plače niso najbolj pomembne – bi lahko privzeli za vsaj nekoliko običajno za zaposlene v podjetju, saj nihče izmed intervjuvancev ni izpostavil tega, da bi imel dobro plačo; med raziskavo so bile z njihove strani le dvakrat omenjene želje po večji plači.

## **Dobri odnosi s sodelavci**

V skladu s tem so med pogovorom vsi zaposleni poleg plače omenili druge dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Med temi drugimi dejavniki so bili socialni odnosi, ki so jih imeli zaposleni med seboj. Na splošno je bilo z intervjuvanci

---

<sup>2</sup> Pripravništva Erasmus, ponujana predvsem študentom iz EU, tem omogočajo pridobivanje delovnih izkušenj v tujini prek financiranega programa pripravništev v okviru programa Erasmus+. Program študentom ponuja finančna sredstva za kritje stroškov v času pripravništva.

največ govora o tem – verjetno zato, ker je lahko izpostaviti konkretne stvari, ki zaposlenim bodisi so ali niso všeč.

Ravno prva izmed intervjuvanih je po nekaj minutah pogovora omenila:

»The thing that matters the most to me when it comes to work satisfaction is the people I work with. I spend more time with you guys than I do with my own boyfriend, so it's important that I enjoy being around you.«

Podobne izjave so bile pogoste tudi pri drugih intervjuvancih. »I like the dynamic we've got in the main office. It's pretty fun, sometimes,« je povedal eden, medtem ko je drugi rekel: »I think it's important to have a good connection with the people you work with, because it makes it easier to get through the more tough or boring days.«

V poteku intervjujev je vsak izmed zaposlenih sam po sebi omenil pomembnost dobrih odnosov s sodelavci.

S strani dveh intervjuvancev je bil omenjen teambuilding<sup>3</sup> dogodek, ki je bil izveden s strani podjetja ter naj bi močno prispeval k njihovem občutku povezanosti s podjetjem. Eden izmed njiju je rekel: »I really liked the teambuilding we had a while back. It was great to get to know everyone on a more personal level. It definitely made me feel more connected.«

Povratne informacije poudarjajo potencialne koristi teambuilding dogodkov pri spodbujanju pozitivnega delovnega okolja ter pri krepitvi lojalnosti zaposlenih podjetju. Drugi intervjuvanec je rekel, da mu je bilo škoda, da so bili teambuilding dogodki v podjetju tako redki – naj bi bili izvedeni enkrat letno – ter je izrazil željo, da bi jih bilo več, da bi se lahko bolj pogosto družili z ostalimi zaposlenimi v nedelovnem okolju.

Podobnih dogodkov – oziroma priložnosti za socializiranje s sodelavci pa vendarle ni malo.

Petim izmed šestih intervjuvancev je tudi všeč potek vsakega delovnika okoli odmora za kosilo – ta traja eno uro, od enih do dveh popoldne, v katerem se zaposleni poleg kosila družijo v raznoraznih koncih pisarne sredi pogovora ali pa namiznih iger, kot je šah. Dejstvo, da dolžina tega odmora podaljšuje njihov delovnik (ki traja od devetih zjutraj do

---

<sup>3</sup> Teambuilding dogodki so organizirane dejavnosti ali programi, namenjeni izboljševanju komunikacije, sodelovanja in timskega dela med člani določene skupine ali organizacije. Ti dogodki lahko vključujejo igre, delavnice ali druge interaktivne dejavnosti, namenjene krepitvi zaupanja ter spodbujanju pozitivnega in produktivnega delovnega okolja.

šestih zvečer), je petim izmed šestih intervjuvancev zadovoljiv kompromis, da se lahko vsak dan socializirajo s sodelavci.

Podobno je bilo ugotovljeno, da zaposleni zelo cenijo druženje, ki poteka vsak teden v petek po delu v pisarni. Takrat v podjetju vsak najde v manjšem hladilniku alkoholne pijače in se z njimi v rokah lahko vsi zaposleni družijo za par ur, preden grejo domov ali pa naprej v mesto itd.

Zagotavljanje tega rednega družabnega dogodka je bilo prav tako izpostavljeno kot pozitivna značilnost delovnega mesta, pri čemer so prav vsi intervjuvanci povedali, da je to odličen način za sprostitev in povezovanje s sodelavci. Eden je dejal: »I always look forward to Friday's drinks at the office. It's a great way to end the week, and to lay back and hang out.«

Poleg vseh že omenjenih stvari pa je še ena praksa, ki jo podjetje uporablja za spodbujanje zadovoljstva na delovnem mestu, vsakodnevni jutranji sestanek, z njihove strani imenovan »*Morning huddle*«. V njem sodelujejo vsi zaposleni, vključno z vodstvom, in poteka 15 minut pred začetkom vsakega delovnega dne. V tem času imajo zaposleni priložnost odgovoriti na osebna vprašanja in se skupaj igrati kratke družabne igre, kot so pantomima, »*Guess Who?*<sup>4</sup>« ali »*Mafia*<sup>5</sup>«. Zaposleni, ki vodi jutranje druženje, se vsak teden zamenja, s čimer se zagotovi, da vsakdo dobi priložnost, da vodi to dejavnost in si izbere, kaj bodo tisto jutro počeli. Med intervjuji je več udeležencev omenilo jutranji sestanek kot dejavnik, ki prispeva k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu. Izrazili so hvaležnost za priložnost, da se s sodelavci vsak dan malo povežejo na osebni ravni ter da dan lahko začnejo sproščeno in pozitivno. Intervjuvanci so navedli, da uživajo v različnih dejavnostih, ki so vključene v jutranji sestanek, kot so osebna vprašanja, kot je na primer: »Where do you see yourself in five years?« ali »Whats your favorite childhood memory?«, ter družabne igre. Prav tako cenijo priložnost, da se malo sprostijo, preden se lotijo vsakodnevnih nalog. Na splošno so intervjuvanci jutranji sestanek dojemali kot pozitiven vidik svojega dela v podjetju. Nihče izmed njih ni imel negativne pripombe o teh rednih sestankih.

---

<sup>4</sup> »Guess who« je preprosta igra, kjer si eden izmed igralcev izbere določeno osebo, ki je široko poznana, in jo drugi igralci morajo uganiti s pomočjo vprašanj zaprtega tipa (na katere prvi igralec odgovarja »ja« ali »ne«.)

<sup>5</sup> Igra »Mafia« je družabna igra, v kateri so igralcem dodeljene skrivne vloge članov mafije ali meščanov. Cilj mafije je znebiti se vseh meščanov, ne da bi bili ujeti, meščani pa poskušajo ugotoviti, kdo so člani mafije, in se jih znebiti.

Mnoge omembe vseh teh dogodkov s strani zaposlenih kažejo, da jih zaposleni cenijo kot priložnost za sprostitev in povezovanje s sodelavci, ter da lahko, bolj teoretično, redni družabni dogodki prispevajo k povezanosti zaposlenih v organizaciji, izboljševanju njihove lojalnosti podjetju, ter na splošno bolj pozitivnemu delovnemu okolju.

## **Narava dela**

V okviru intervjujev so bili udeleženci vprašani tudi o svojih osebnih pogledih na delo, ki so ga opravljali v podjetju. Nekateri so celo spontano izpostavili temo, medtem ko so drugi izpostavili ta vidik le po neposrednem vprašanju »Do you like the work itself?«. Šest zaposlenih, s katerimi smo opravili intervjuje, je imelo med seboj drugačne odnose do dela. Nekateri so izrazili pozitivna mnenja – sicer zaradi drugačnih razlogov, pri čemer so nekateri izpostavili zahtevne vidike svojega dela, zaradi katerih so bili pozitivno stimulirani, medtem ko je drugi izpostavil lahkoto svojega dela, zaradi česa je imel veliko prostega časa v pisarni. Eden izmed udeležencev je na primer izjavil: »I enjoy my work. It's hard sometimes, but its rewarding when I see I managed to do something nice for the guests.« Drugi zaposleni je dejal: »I like it, it's not that hard most of the time, there's not much of it, and I can usually take it easy in the office after its done.«

Po drugi strani pa sta imela dva udeleženca manj ugodno mnenje o svojem delu. Opisala sta ga kot monotono. Prva je na primer rekla: »It's a bit monotonous. I've probably been doing the same things for two years. It'd be nice if it changed a bit, although I guess I have gotten pretty good at it.« Na splošno te ugotovitve kažejo, da se nekaterim zaposlenim njihovo delo zdi koristno in zanimivo oziroma vsaj ne preobremenjujoče, medtem ko se drugi spopadajo z vidiki svojega dela, ki jih ne izpolnjujejo ali jim predstavljajo izziv. Možno je tudi, glede na odgovore, da bi bila nekolikšna prerazporeditev dela v podjetju koristna za izboljševanje pozitivnih odnosov v organizaciji. Lahko pa bi glede na dane odgovore povzeli, da nekateri izmed intervjuvancev uživajo v izvajanju svojega dela, nekateri pa imajo pozitivne občutke le o njegovem končanju.

## Podporno vodstvo

Dejavnik podpornega vodenja je bil pogosto omenjen z besedami »I like my boss« oziroma podobnimi. Zanimivo je, da je celo vseh šest intervjuvancev izrazilo pozitivno mnenje o svojih vodjih in so vsi poleg njihovega strokovnega znanja poudarili tudi njihovo »dostopnost« – kako lahko je pristopiti do njih in jih prositi za pomoč z določenim izzivom. Eden izmed intervjuvancev je izjavil: »I really like how approachable and understanding they are. They're always there to listen and help you if you need it, without judgement.«

Druga je rekla: »(Ime managerke) is really supportive. It's great that she makes an effort to check in with us and make sure we have everything we need.«

Dejstvo, da so udeleženci spontano izpostavili temo vodenja, poleg zelo pozitivnih mnenj o tem nasploh, kaže na veliko pomembnost dejavnika kompetentnega in podpornega vodstva pri ustvarjanju dobre izkušnje za zaposlene v podjetju. Nasploh so intervjuji pokazali, da zaposleni v tej organizaciji zelo pozitivno dojemajo svoje vodje – še posebej generalno direktorico podjetja, in da imajo ti ključno vlogo pri ustvarjanju občutka zadovoljstva pri delu.

Dejavnik, ki je bil na to temo med razgovori omenjen kot tisti, ki prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu, so bili vsakodnevni sestanki vsakega oddelka z generalno direktorico podjetja. Po jutranjem druženju (prej omenjeni »morning huddle«) in približno 30 minutah dela generalna direktorica obiše vsak oddelek posebej in ima z njimi kratek sestanek, ki po navadi traja približno 15 minut, na katerem zaposlenim nudi priložnost, da ji zastavijo morebitna vprašanja, povezana z njihovim delom. Ta pristop zagotavlja, da imajo vsi možnost odpraviti kakršnekoli nejasnosti v zvezi z delom, in zagotavlja učinkovit način, s katerim lahko generalna direktorica obravnava morebitne pomisleke ali težave. Čeprav je generalna direktorica na voljo ves dan, še posebej prek aplikacije »Whatsapp«, sestanki oddelkov zagotavljajo strukturiran in organiziran način komuniciranja zaposlenih z njo. Intervjuvanci so izrazili, da cenijo ta pristop, in menijo, da pozitivno prispeva k njihovemu zadovoljstvu na delovnem mestu.

## Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem

Tudi temo o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem je omenilo več zaposlenih. Na to je opozorilo več intervjuvancev, ki so omenili, da cenijo možnost dela od doma, kadar si to želijo, in tudi možnosti, da si lahko vzamejo dopust brez obsojanja ali pritožb nadrejenih ali ostalih, vsaj dokler podjetje ni sredi glavne sezone v letu (poleti), kar jim je razumljivo.

Na splošno so štirje izmed šestih intervjuvancev izrazili pozitivna stališča o svojih delovnih obremenitvah, saj so menili, da so razumne in obvladljive, brez potrebe po delu zunaj rednih ur. Eden od zaposlenih je na primer dejal: » I like the flexibility in this job. I can work from home when I want and take time off. I can have a life outside of work.« Drugi zaposleni je omenil: »I think the workload is reasonable. Sure, its a shame that you have to work from nine to six, but after that, you're done for the day. Unless you're (ime generalne direktorice), I guess. And you can always work from home if you want, if you're sick of the office or have some errands to run. And they're also pretty reasonable about that – if you have a doctor's appointment or anything, they let you go early without much trouble.«

Žal je ena izmed zaposlenih izrazila bolj negativno mnenje o svoji delovni obremenitvi, zlasti med sezono, kar ji je povzročalo stres. Rekla je: »During high season, I'm often overworked and stressed out. There are times when I have too much to do, and it can be hard to balance everything. It's something that I've mentioned, but I'm not sure if there's a lot that can be done about it. It's just the nature of the job.«

Lahko bi bilo koristno omeniti, da je ta intervjuvanka delovala v finančnem oddelku podjetja. Njen omenjeni »high season« ni poleti, kot je za ostale v podjetju, ampak predvsem pozimi, še posebej januarja, ko mora oddajati finančna poročila.

Na splošno pa smo ugotovili, da je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pomemben dejavnik pri ustvarjanju občutka zadovoljstva med zaposlenimi v tej organizaciji. Večina intervjuvancev je pozitivno ocenila možnost dela od doma ter lahkotno koriščenje dopusta, a izpostavilo dolg delovnik (od devetih do šestih) kot vir nezadovoljstva. Lahko bi bilo pomembno, da se vodje zavedajo možnosti povečane delovne obremenitve in stresa še v nekaterih določenih obdobjih v letu ter da zaposlenim takrat zagotovijo ustrezno podporo.

### 4.2.3 Povzetek analize odgovorov na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju povzamemo odgovore, ki smo jih dobili v intervjujih, opravljenih v okviru kvalitativne študije. Z vprašanji smo želeli pridobiti informacije o tem, kako intervjuvanci opredeljujejo zadovoljstvo na delovnem mestu in kateri dejavniki prispevajo k njemu. Spraševali smo tudi o ukrepih, ki jih podjetje University Housing B.V. ter vse njene hčerinske družbe izvajajo za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu v organizaciji. Iz odgovorov, povezanih s prvim raziskovalnim vprašanjem, je razvidno, da so intervjuvanci podali razmeroma podobne opredelitve »zadovoljstva na delovnem mestu«. Podane definicije so bile dovolj podobne, pa čeprav ne enake, da lahko sklepamo, da intervjuvanci pojem opredeljujejo relativno enako, zaradi česar so lahko rezultati, ki smo jih pridobili z raziskavo, veljavni. Tako lahko sklepamo tudi zaradi pridobljenih odgovorov, da intervjuvanci poznajo angleški jezik dovolj dobro, da razumejo naša nadaljnja vprašanja in nanje odgovarjajo, kot bi sicer v svojih maternih jezikih. Da bi temu vprašanju dodali več konteksta, je osnova za rezultate študije dejstvo, da so anketiranci enako oziroma vsaj skoraj enako opredeljevali pojem »zadovoljstvo na delovnem mestu«. To kaže na to, da imajo intervjuvanci skupno razumevanje, kaj pomeni zadovoljstvo na delovnem mestu, kar nam pomaga interpretirati njihove odgovore na nadaljnja vprašanja. Če bi intervjuvanci podali zelo različne opredelitve pojma, bi bilo težko primerjati njihove odgovore in iz študije potegniti smiselne zaključke. Z doslednimi opredelitvami pa lahko analiziramo njihove odgovore ter najdemo skupne teme in dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu, kot ga vsi razumejo. Na splošno je podobnost opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu, ki so jih podali anketiranci, pomemben vidik študije, ki zagotavlja veljavnost in zanesljivost rezultatov. Poleg tega so intervjuji v sklopu drugih vprašanj prinesli bolj podrobne informacije, kot smo jih dobili s pomočjo anketnega vprašalnika, o tem, kako intervjuvanci cenijo določene vidike svojega dela in kako vsak izmed njih prispeva k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu.

V odgovorih, povezanih z drugim raziskovalnim vprašanjem glede ukrepov podjetja za povečanje zadovoljstva na delovnem mestu, so intervjuvanci navedli več primerov stvari, ki jih cenijo. Med njimi so bila najbolj omembe vredna prizadevanja podjetja za spodbujanje pozitivne delovne kulture, kot so priložnosti za socializiranje med



zaposlenimi. Večkrat med intervjuji je bil omenjen pomen druženja s sodelavci med odmori za kosilo in ob petkih zvečer. Izrazili so, da se zaradi takratnega družabnega vzdušja na delovnem mestu počutijo bolj povezani s svojimi sodelavci. Omenili so tudi, da so ti družabni dogodki priložnost za spoznavanje sodelavcev zunaj dejavnosti, povezanih z delom, in za vzpostavljanje bolj osebnih odnosov, ki prav tako lahko prispevajo k pozitivni delovni kulturi. Informacije, pridobljene s pomočjo polstrukturiranih intervjujev ter tudi prejšnje kvantitativne raziskave, kažejo, da organizacija University Housing uspešno spodbuja zadovoljstvo zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Večina intervjuvancev je izrazilo zadovoljstvo s svojim delom in povzeli so, da podjetje dobro izvaja ukrepe, ki prispevajo k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu. Zaposleni v organizaciji zlasti cenijo priložnosti za druženje s sodelavci, ki jih podjetje nudi veliko, dobre odnose z vodstvom, ki jih na delu podpira ter je zaposlenim všeč, ter v večini primerov v redu dogovorjeno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Menijo, da so njihovi vodje pripravljeni prisluhniti njihovim težavam in jim po potrebi svetovati. Prejšnja kvantitativna študija je pokazala, da so zaposleni svoje splošno zadovoljstvo na delovnem mestu ocenili razmeroma visoko, kar kaže, da ukrepi, ki jih izvaja podjetje, pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih. Te ugotovitve kažejo, da je organizacija, ki zajema University Housing B.V. in njene podružnice, ustvarila pozitivno kulturo delovnega mesta, ki podpira zadovoljstvo zaposlenih.

### **4.3 Kvantitativna raziskava**

Glavni stvari, ki sta nas zanimali v kvantitativni raziskavi, sta bili povezava med določenimi dejavniki, ki naj bi po zaključkih relevantne strokovne literature vplivali na zadovoljstvo pri delu, ter splošno opredeljeno zadovoljstvo pri delu, ki se je merilo s pomočjo ankete, predvsem z odgovorom na eno posamezno vprašanje, ki je neposredno spraševalo o stopnji zadovoljstva, ki ga posameznik čuti pri svojem delu v podjetju University Housing B.V.

Odgovori na 39 vprašanj ankete podajajo informacije o izvoru zadovoljstva, ki ga čutijo zaposleni, medtem ko prvo vprašanje sprašuje neposredno o stopnji zadovoljstva, ki ga čuti vsak posameznik v organizaciji. Zanima nas torej povezava med odgovorom na prvo vprašanje:

»On a scale of 1 to 5, how satisfied are you with your work at University Housing B.V.?«

oziroma slovensko:

»Na lestvici od 1 do 5, kako zadovoljni ste z delom v podjetju University Housing B.V.?«

in ostalih 39 vprašanj. Devetintrideset vprašanj je bilo v naključnem vrstnem redu razdeljenih v 5 skupin glede na vidik dejavnika zadovoljstva pri delu, o katerem je spraševalo vsako posamezno vprašanje. Te skupine so bile naslednje:

- odnosi s sodelavci,
- narava dela,
- plača in ugodnosti,
- podporno vodenje,
- ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Vsaka skupina je vsebovala 8 vprašanj, z izjemo zadnje, »Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem«, ki jih je vsebovala le 7, da število vseh vprašanj po želji kadrovske direktorice ni presegalo 40.

Vprašanja v skupini »Odnosi s sodelavci« so se osredotočala na kakovost odnosov med sodelavci, na primer na to, kako dobro zaposleni komunicirajo in sodelujejo med seboj ter kako dobro se ujamejo na osebni ravni. Vprašanja v skupini »Narava samega dela« so raziskovala naravo dela, ki ga opravljajo udeleženci z njihovega vidika, na primer, kako zahtevne in zanimive se jim zdijo njihove naloge. Skupina »Plača in ugodnosti« je vključevala vprašanja o plačah in ugodnostih, ki jih udeleženci prejema od organizacije za svoje delo. Med temi so bili tudi vključeni plačani dopusti in stimulaturna plačila ter možnosti za napredovanje v podjetju.

Skupina »Podporno vodenje« se je osredotočila na to, kako udeleženci dojemajo svoje nadrejene in vodje. Vprašanja v tej skupini so se nanašala na to, kako podporni in učinkoviti so po njihovem mnenju njihovi vodje ter ali menijo, da prejema potrebna sredstva in navodila od njih za dobro opravljanje svojega dela. Nazadnje je skupina »Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem« vključevala vprašanja o sposobnosti posameznih udeležencev raziskave, da uskladijo svoje delovne obveznosti s svojim osebnim in potencialno družinskim življenjem.

Z razdelitvijo devetintridesetih vprašanj v teh pet skupin smo lahko zbrali podatke o različnih vidikih delovnih izkušenj udeležencev. To nam je omogočilo učinkovitejšo analizo podatkov, ki se je lahko nanašala na strokovno literaturo.

V raziskavi nismo mogli oblikovati kategorij za starost ali osebnosti udeležencev, ki so izpolnili anketo, predvsem zaradi majhnega vzorca, ki smo ga imeli zaradi omejenega števila zaposlenih v podjetju, zaradi česar je bilo težko pridobiti zanesljive ocene za več kategorij.

Oblikovanje dodatnih kategorij za starost ali osebnost posameznikov pa bi zahtevalo tudi razdelitev podatkov na še manjše podskupine, kar bi lahko dodatno zmanjšalo naš že tako majhen vzorec. To bi otežilo odkrivanje statistično pomembnih razmerij in bi lahko privedlo do nezanesljivih rezultatov.

Zaradi tega smo se osredotočili na analizo korelacij med temi petimi kategorijami, ki so največkrat omenjene v relevantni strokovni literaturi, in splošnim zadovoljstvom zaposlenih. S tem smo lahko prišli do lastnih zaključkov, čeprav nismo upoštevali starostnih ali osebnostnih razlik.

Na splošno nam je uporaba teh petih skupin vprašanj pomagala zbrati izčrpne podatke o različnih vidikih delovnih izkušenj udeležencev.

S kvantitativno raziskavo smo torej želeli preveriti prej omenjeni hipotezi:

- H1: Večina zaposlenih v podjetju University Housing B.V. in njenih hčerinskih podjetjih je zadovoljnih s svojim delom.
- H2: Na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu med vsemi dejavniki, ki so najpogosteje omenjeni v relevantni strokovni literaturi, najbolj vpliva dejavnik pozitivnih odnosov s sodelavci.

### **4.3.1 Postopek zbiranja podatkov in raziskovalni vzorec**

Pri kvantitativni raziskavi smo sodelovali s kadrovske direktorice podjetja, da smo oblikovali anketo, s katero bi lahko zbrali ustrezne podatke o različnih vidikih delovnih

izkušenj zaposlenih. Kadrovska direktorica je za podjetje že izvajala letno anketo, mi pa smo v sodelovanju z njo obstoječi anketi dodali še naša vprašanja.

Ustvarjena anketa je postala celovita raziskava različnih vidikov izkušenj zaposlenih, vključno z njihovim dojemanjem vodstva, komunikacije, ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter nadomestil in ugodnosti.

Naša vprašanja so bila za nekoliko različno od drugih oblikovana tako, da so bila posebej usmerjena v raziskovalna vprašanja, ki smo jih opredelili za našo študijo.

Ko je bila anketa izvedena, smo podatke analizirali z linearno regresijo ter naredili vizualizacijo. S tem smo lahko našli vzorce in povezave med različnimi spremenljivkami, kar nam je pomagalo pri oblikovanju pomembnih vpogledov in zaključkov.

Na splošno nam je sodelovanje s kadrovske direktorice omogočilo anketiranje vseh zaposlenih v organizaciji ter zbiranje celovitih podatkov o njihovih različnih delovnih izkušnjah. Z vključitvijo naših vprašanj v obstoječo anketo smo lahko povečali učinkovitost zbiranja podatkov in pridobili dragocene vpogleds, ki so nam pomagali bolje razumeti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v raziskovanem podjetju.

V okviru raziskave smo januarja 2023 poslali anketo vsem zaposlenim v podjetju in njegovih podružnicah. To je bilo še posebej pomembno zaradi relativno majhnega števila zaposlenih v organizaciji. Zaradi omejenega števila zaposlenih je bilo nujno, da smo v raziskavo vključili vse, da bi zagotovili pridobitev reprezentativnega vzorca ter da bi bili zbrani podatki bolj zanesljivi. Z vključitvijo vseh zaposlenih, od direktorja podjetja do pripravnikov, smo lahko zajeli raznolikost pogledov in izkušenj vseh zaposlenih v organizaciji. Povratne informacije vsakega zaposlenega so bile dragocene, saj so nam pomagale bolje razumeti dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu. Poleg tega smo z vključitvijo vseh v raziskavo zagotovili, da so bile zastopane vse ravni organizacije. To je bilo pomembno, saj lahko imajo zaposleni na različnih ravneh organizacije različne poglede in drugačno doživetje svojega delovnega okolja. Z zbiranjem povratnih informacij od vseh smo lahko zajeli morebitne razlike v izkušnjah in doživetju ljudi na drugih ravneh v organizaciji ter jih ustrezno obravnavali. Na splošno je bila odločitev, da v raziskavo vključimo vse, bistvena za zagotovitev, da smo dobili reprezentativen vzorec ter da so zbrani podatki uporabni in veljavni.

### 4.3.2 Statistična obdelava podatkov

Anketa je bila objavljena na spletni strani, katere povezava je bila posredovana vsem zaposlenim v organizaciji. Ko so jo vsi izpolnili, smo od kadrovske direktorice prejeli odgovore v obliki Excel datoteke, ki je vsebovala vse odgovore, zbrane v anketi.

Overall Sa	Relations	Relations	Relations	Relations	Relations	Relations	Relations	Relations	Relations	Naure of t	Naure of t	Naure of t	Naure of t	Naure of t
How satisf	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Would yo	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe
4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	2
4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4
3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4
4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	3
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	2
5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4
4	5	2	5	5	4	5	3	4	3	2	2	4	3	3
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5
3	4	2	3	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4
3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	5	2	3	3
4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3

Slika 1: Prejeta Excel datoteka z odgovori zaposlenih na vprašanja ankete

Prejeti odzivi so bili v obliki številke na lestvici od 1 do 5. Vsa vprašanja v anketi so bila zasnovana tako, pri čemer je 1 pomenila najnižjo stopnjo strinjanja ali zadovoljstva, 5 pa najvišjo. Zaposleni so morali izbrati številko, ki je najbolje predstavljala njihov odgovor na posamezno vprašanje. Z uporabo številčne lestvice odgovorov smo lahko lažje opredelili odgovore zaposlenih in podatke nato analizirali s statistično metodo linearne regresije. To nam je omogočilo, da smo v podatkih prepoznali vzorce in trende ter oblikovali pomembne zaključke o izkušnjah zaposlenih z delom v tem podjetju. Za začetek analize smo Excel list naredili bolj pregleden, da smo lahko lažje pregledali pridobljene podatke in našli napake.

Overall Satis	Relations with coworkers/Dobri odnosi s sodelavci								
How satisfie	Do you feel t	Do you feel t	Do you feel t	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Do you fe	Would yo	Do you fe
4	4	3	3	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	5	3	4	4	5	3
3	3	5	4	3	4	3	3	4	4
4	4	5	3	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	5	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	3	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	3	4	3
4	5	2	5	5	4	5	3	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
3	4	2	3	2	3	3	2	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
3	3	2	2	3	3	3	3	4	4
4	4	3	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	4	4	4

Slika 2: Urejeni podatki za boljšo preglednost

Naposled, da bi preverili prvo hipotezo, smo preprosto izračunali povprečno oceno, podano v odgovorih na prvo vprašanje ankete – »Na lestvici od 1 do 5, kako zadovoljni ste z delom v podjetju University Housing B.V.?« Naslednja naloga je bila uvoziti pridobljene podatke v Rstudio. Rstudio je priljubljena programska oprema, namenjena za opravljanje statističnih analiz, ki jo uporabljajo številni raziskovalci in matematiki. Za to je bilo treba naložiti paket *readxl*, ki je omogočal najlažji vnos podatkov iz Excel datoteke v programsko okolje R. Ob tem smo naložili tudi drugi paket, ki je omogočal enostavno vizualizacijo podatkov.

```
library(readxl)
library(corrplot)
```

Ukaza za uvoz paketov v Rstudio za lažji uvoz in vizualizacijo podatkov.

S pridobljenim paketom smo nato z naslednjim ukazom uspeli uvoziti podatke v programsko okolje:

```
data <- read_excel("Workplace Satisfaction Survey Results.xlsx", sheet
= "The New Survey", skip = 1)
```

Slika 3: Ukaz za vnos podatkov iz Excel datoteke v programsko okolje R

Naposled smo spremenili sintakso podatkov, da bi jih bilo lažje statistično analizirati. Vprašanja, ki so že bila razporejena po skupinah glede na dejavnik, na katerega so se nanašala, smo zamenjali v programu za kratek vnos, ki bi omogočal lažjo uporabo poznejše linearne regresije.

```
colnames(data) <-c
("Q1", "Q2", "Q3", "Q4", "Q5", "Q6", "Q7", "Q8", "Q9", "Q10",
"Q11", "Q12", "Q13", "Q14", "Q15", "Q16", "Q17", "Q18", "Q19", "Q20", "Q21", "Q22",
",
"Q23", "Q24", "Q25", "Q26", "Q27", "Q28", "Q29", "Q30", "Q31", "Q32", "Q33", "Q34",
", "Q35", "Q36", "Q37", "Q38", "Q39", "Q40")
```

Slika 4: Ukaz za poenostavljenje sintakse podatkov za statistično obdelavo

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4
4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	3	4	4	3
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	5	5	5	2	3	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4
4	5	2	5	5	4	5	3	4	3	2	2	4	3	5	4	4	3	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	2	3	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5
3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	5	2	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5

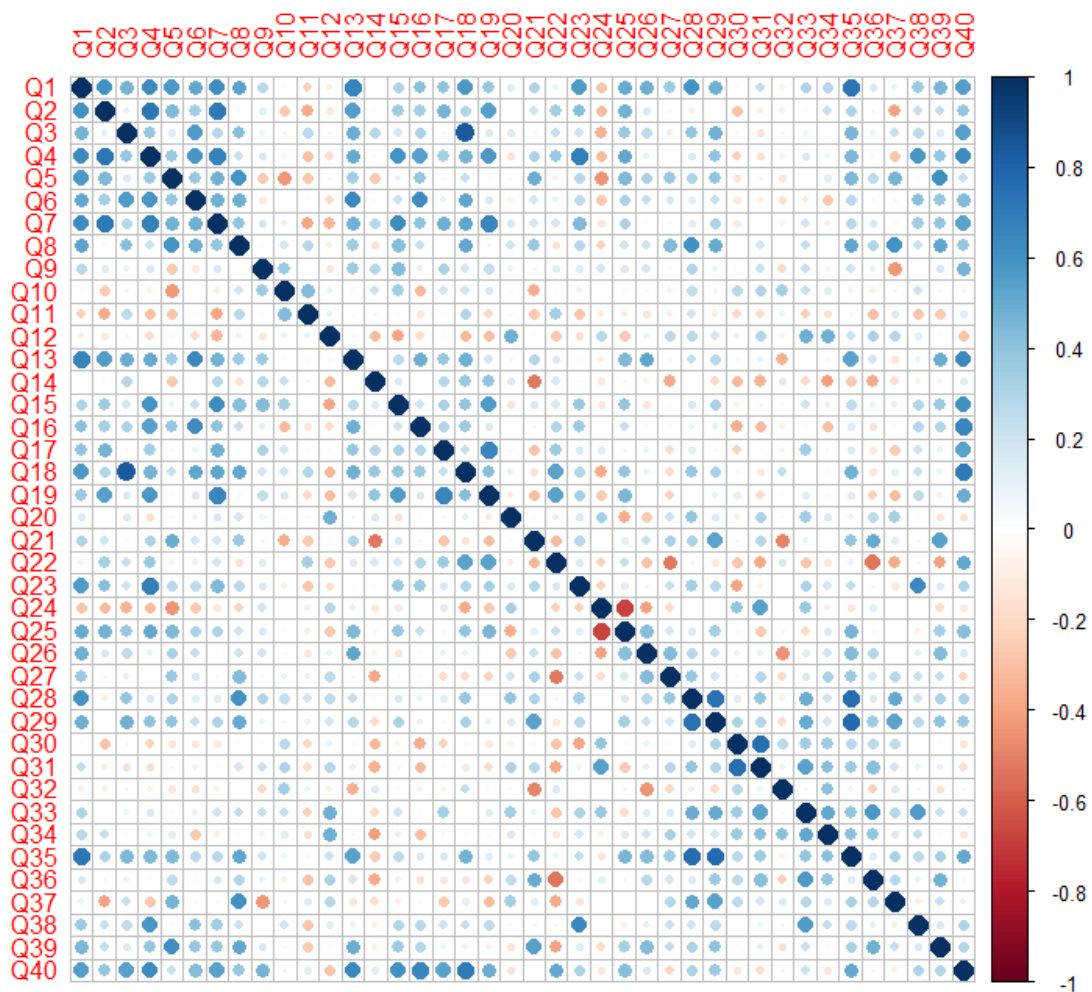
Slika 5: Nov pregled podatkov v Rstudiju po spremembi

Po tem smo z naslednjim ukazom naredili vizualizacijo korelacij med podatki s pomočjo paketa, ki smo ga uvozili v Rstudio, »corrplot«.

```
corrplot(cor(data))
```

Slika 6: Ukaz za prikaz korelacijskega grafa

Korelacijski graf oziroma diagram je graf, ki prikazuje koeficiente korelacije med različnimi spremenljivkami. Korelacijski koeficienti merijo moč in smer linearne povezave med dvema spremenljivkama. Vrednosti korelacijskega koeficienta so od  $-1$  do  $1$ , pri čemer vrednosti blizu  $-1$  pomenijo močno negativno korelacijo, vrednosti blizu  $1$  močno pozitivno korelacijo, vrednosti blizu  $0$  pa pomenijo, da korelacije ni. Graf prikazuje matriko kvadratov, od katerih vsak predstavlja korelacijski koeficient med dvema spremenljivkama. Barva in senčenje vsakega kvadrata označujeta moč in smer korelacije – modra barva nakazuje pozitivno korelacijo, rdeča barva pa negativno.



Slika 7: Korelacijski diagram

Korelacijski diagram, ki smo ga pridobili, nam kaže, da imamo mešanico pozitivnih in negativnih korelacij med vsemi vprašanji glede na ciljno vprašanje o splošnem zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji.



Po upravljanju in vizualizaciji podatkov smo uporabili linearno regresijo za raziskovanje razmerij med omenjenimi spremenljivkami v naboru podatkov. Preverili smo vpliv vsake skupine vprašanj posebej na splošno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Razlog za to je, da smo imeli omejen vzorec, ki je obsegal le 19 udeležencev – število zaposlenih v organizaciji v času opravljanja ankete. To je majhno število opazovanj v primerjavi s številom vprašanj oziroma koeficientov, ki smo jih imeli (40 – oziroma 39, če ne štejemo prvega).

```
model_relations <- lm(Q1 ~ Q2 + Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8 + Q9,  
                      data = data)  
summary(model_relations)
```

Slika 8: Ukaz za izvedbo in prikaz rezultatov linearne regresije za prvo skupino vprašanj (Odnosi s sodelavci)

Kadar je število opazovanj manjše od števila parametrov, ki jih je treba oceniti, je težko dobiti zanesljive ocene učinkov vseh spremenljivk hkrati. Razlog za to je, da je lahko najti prevelik »šum« v podatkih, da bi lahko natančno ocenili odnose med vsemi spremenljivkami hkrati.

Da smo lahko do neke mere odpravili to težavo, smo preverili učinek vsake kategorije posebej. To nam je omogočilo, da smo izolirali učinke vsake kategorije na splošno zadovoljstvo in dobili natančnejšo oceno razmerij med spremenljivkami. Za vsako kategorijo smo izvedli linearno regresijsko analizo, nato pa smo pregledali koeficiente, da bi ugotovili, koliko je vsaka kategorija prispevala k skupni oceni zadovoljstva.

### 4.3.3 Rezultati raziskave

Z linearno regresijsko analizo smo našli statistično pomembne korelacije s tremi od petih skupin vprašanj, to je z vsemi razen od skupin vprašanj, ki so spraševale o naravi dela samega ter o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih v podjetju in njegovih podružnicah.

Ugotovljene statistično pomembne korelacije kažejo, da vsaj tri skupine vprašanj nakazujejo na pomembne dejavnike, ki prispevajo k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih.

Ti rezultati so lahko koristni za kadrovske službe in vodstvo organizacije pri ugotavljanju področij izboljšav in določanju prednostnih virov za pobude za povečevanje zadovoljstva zaposlenih. Vendarle pa pomanjkanje pomembnih korelacij z dvema skupinama vprašanj kaže, da so potrebne nadaljnje raziskave za razumevanje povezave med temi dejavniki in zadovoljstvom zaposlenih. Možno je, da je razlog za neobstoje statistično pomembnih povezav med temi vprašanji v raziskavi le šum zaradi majhnega vzorca zaposlenih, s katerim smo bili omejeni – možno pa je, da v vzorcu povezave res ni bilo.

#### 4.3.4 Prikaz in obrazložitev rezultatov raziskave

S prvo opravljeno linearno regresijo smo raziskali povezavo med vprašanji v skupini »Odnosi s sodelavci« in splošnim zadovoljstvom zaposlenih v podjetju. Z opravljeno linearno regresijo smo pridobili rezultate, ki jih prikazuje slika 9.

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	-1.92069	1.52806	-1.257	0.237
Q2	0.43373	0.36792	1.179	0.266
Q3	0.12735	0.13055	0.975	0.352
Q4	0.06406	0.21878	0.293	0.776
Q5	0.22973	0.21427	1.072	0.309
Q6	0.06200	0.23531	0.264	0.798
Q7	-0.07535	0.25953	-0.290	0.777
Q8	0.20848	0.23455	0.889	0.395
Q9	0.40483	0.26366	1.535	0.156

Residual standard error: 0.469 on 10 degrees of freedom  
 Multiple R-squared: 0.742, Adjusted R-squared: 0.5355  
 F-statistic: 3.594 on 8 and 10 DF, p-value: 0.03118

Slika 9: Rezultati linearne regresije pri vprašanih kategorije »Odnosi s sodelavci«

Kot je razvidno, je bila vrednost p za vprašanja te skupine 0,03118, kar je pod običajno uporabljenim pragom uporabnosti 0,05, kar pomeni, da je povezava statistično značilna.

Vendarle pa je treba opozoriti, da so bile vrednosti  $Pr(>|t|)$ , ki jih je podal program Rstudio, vedno nad 0,05 za vsako izmed posameznih osmih vprašanj. To pomeni, da ta vprašanja posamično niso imela statistično značilnega vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih. »Prilagojena vrednost« (Adjusted R-squared)  $R^2$  za to skupino vprašanj pa je bila 0,5355, kar pomeni, da naj bi bilo približno 54 % variance splošnega zadovoljstva zaposlenih mogoče pojasniti s kombinacijo teh osmih vprašanj, povezanih z »odnosi s sodelavci«. To kaže, da čeprav nobeno posamezno vprašanje ni imelo pomembnega vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih, kot je razvidno iz prej omenjenih večjih vrednosti  $Pr(>|t|)$ , kombinacija teh vprašanj oziroma ocena, ki je pridobljena z združitvijo rezultatov vseh, močno vpliva na oceno splošnega zadovoljstva. Iz tega lahko sklepamo, da bi lahko izboljšanje teh odnosov med sodelavci na primer s spodbujanjem pozitivne delovne kulture dobro vplivalo na splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Linearna regresijska analiza skupine vprašanj, ki so se nanašala na naravo dela v podjetju, je dala nekoliko drugačne rezultate.

```

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  1.98234    1.90665   1.040  0.3230
Q10           0.10142    0.26019   0.390  0.7049
Q11          -0.24148    0.20404  -1.184  0.2640
Q12          -0.02343    0.17562  -0.133  0.8965
Q13           0.45375    0.20380   2.227  0.0501 .
Q14          -0.03830    0.22206  -0.172  0.8665
Q15           0.05326    0.25311   0.210  0.8376
Q16           0.08234    0.27366   0.301  0.7697
Q17           0.11555    0.24448   0.473  0.6466
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6175 on 10 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5528, Adjusted R-squared:  0.195
F-statistic: 1.545 on 8 and 10 DF, p-value: 0.2551

```

Slika 10: Rezultati linearne regresije pri vprašanjih kategorije »Narava samega«

Kot je razvidno, je p-vrednost znašala 0,2551, kar pomeni, da vidik ni statistično pomembno vplival na splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Vrednost  $Pr(>|t|)$ , ki jo je podal Rstudio za vsako od osmih vprašanj v kategoriji, je bila prav tako vedno nad 0,05, kar pomeni, da nobeno posamezno vprašanje v kategoriji ni pomembno vplivalo na splošno zadovoljstvo, z izjemo vprašanja 13, ki se je glasilo:

»Do you feel that your job provides enough intellectual stimulation and challenge?«

Prevedeno v slovenščino: »Ali menite, da vaše delo nudi dovolj intelektualne stimulacije in izzivov?«

Za to posamezno vprašanje, ki je imelo vrednost  $Pr(>|t|)$  le zelo malo nad pragom 0,05, bi lahko rekli, da je statistično značilno. Glede na rezultate ankete bi dvig za eno oceno pri tem vprašanju lahko prinesel dvig za celo 0,45 ocene pri vprašanju o splošnem zadovoljstvu, ki ga čuti posameznik v podjetju.

Prilagojena vrednost  $R^2$  za celotno skupino vprašanj pa je bila le 0,195, kar pomeni, da bi bilo mogoče z vsemi vprašanji v tej kategoriji pojasniti le 19,5 % variance splošnega zadovoljstva zaposlenih. Na splošno rezultati kažejo, da narava dela morda nima zelo pomembnega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, vsaj na podlagi vprašanj, vključenih v to raziskavo, z izjemo tega, da si zaposleni želijo, da jim delo nudi intelektualno stimulacijo.

Rezultati, ki smo jih dobili pri skupini vprašanj v kategoriji »Plača in ugodnosti«, so, kot prva skupina vprašanj, pokazali statistično pomembno povezanost s splošnim zadovoljstvom z delom, saj je p-vrednost znašala 0,03444. Medtem ko je bila vrednost  $Pr(>|t|)$ , ki jo je podal Rstudio za vsako izmed osmih vprašanj v kategoriji, večinoma nad 0,05, je bila v enem primeru spet le nekoliko nad tem pragom. Prilagojeni r-kvadrat za to kategorijo je bil 0,5244, kar kaže na zmerno stopnjo korelacije. To nakazuje, da so zaznave zaposlenih glede njihovih plač in drugih, predvsem finančnih ugodnosti pomemben dejavnik, ki prispeva k njihovemu splošnemu zadovoljstvu pri delu. Sklepamo lahko, da so zadovoljive plače dejavnik, ki prispeva k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji University Housing B.V.

```

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -2.27819    2.16001  -1.055  0.3164
Q18          0.43825    0.20309   2.158  0.0563 .
Q19          0.08712    0.22942   0.380  0.7121
Q20          0.12964    0.23222   0.558  0.5890
Q21          0.18735    0.23898   0.784  0.4512
Q22         -0.22071    0.18560  -1.189  0.2618
Q23          0.30958    0.18682   1.657  0.1285
Q24          0.27255    0.29776   0.915  0.3815
Q25          0.37131    0.22895   1.622  0.1359
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4746 on 10 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.7358, Adjusted R-squared:  0.5244
F-statistic: 3.481 on 8 and 10 DF, p-value: 0.03444

```

Slika 11: Rezultati linearne regresije pri vprašanih kategorije »Plača in ugodnosti«

Rezultati, pridobljeni pri skupini vprašanj, ki so se nanašala na prisotnost podpornega vodstva v podjetju, kažejo, da obstaja statistično pomembna povezava med tem dejavnikom in splošnim zadovoljstvom zaposlenih na podlagi uporabljenih vprašanj, saj je p-vrednost znašala 0,04009.  $Pr(>|t|)$  je bil pri posameznih vprašanih v skupini pogosto nižji od 0,05, kar pomeni, da obstaja pomembna povezava tudi med odgovori na posamezna vprašanja v kategoriji in splošnim zadovoljstvom, kot tudi s kombinacijo vseh vprašanj. Prilagojena vrednost  $R^2$ , ki znaša 0,5067, kaže, da je mogoče z vprašanji v tej kategoriji pojasniti kar nekaj variance splošnega zadovoljstva v podjetju. Ti rezultati kažejo, da ima podporno vodenje pomembno vlogo pri ustvarjanju zadovoljstva zaposlenih in da bi lahko reševanje morebitnih vprašanj na tem področju pozitivno vplivalo na raven splošnega zadovoljstva v organizaciji.

```

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  1.24672    1.28859   0.968  0.3561
Q26          0.50160    0.16248   3.087  0.0115 *
Q27         -0.05605    0.13781  -0.407  0.6928

```

```

Q28      -0.20358    0.25929   -0.785    0.4506
Q29       0.55775    0.23453    2.378    0.0387 *
Q30      -1.08711    0.37058   -2.934    0.0150 *
Q31       0.97468    0.39241    2.484    0.0323 *
Q32       0.48704    0.19551    2.491    0.0319 *
Q33      -0.30258    0.32069   -0.944    0.3676
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4834 on 10 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.7259, Adjusted R-squared:  0.5067
F-statistic: 3.311 on 8 and 10 DF, p-value: 0.04009

```

Slika 12: Rezultati linearne regresije pri vprašanjih kategorije »Podporno vodenje«

Pri linearni regresiji smo za skupino vprašanj, ki so se nanašala na dejavnik ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, ugotovili, da je bila pridobljena p-vrednost 0,06471.  $\Pr(>|t|)$ , ki ga je podal program RStudio za vsako od osmih vprašanj v kategoriji, je bil vedno nad 0,05, razen pri enem vprašanju, kjer je bila vrednost  $\Pr(>|t|)$  pod 0,05, kar lahko kaže na morebiten pomemben učinek.  $R^2$  za to kategorijo je bil 0,4056.

Na splošno rezultati kažejo, da dejavnik ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem morda ni najbolj pomemben pri ustvarjanju občutka zadovoljstva v tej organizaciji.

```

Coefficients:
      Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.83153    1.20738   0.689   0.5053
Q34           0.06457    0.18472   0.350   0.7333
Q35           0.51156    0.28404   1.801   0.0992 .
Q36          -0.03715    0.22131  -0.168   0.8697
Q37          -0.11507    0.20153  -0.571   0.5795
Q38           0.06098    0.13373   0.456   0.6572
Q39           0.17574    0.16140   1.089   0.2995
Q40           0.15044    0.22825   0.659   0.5234
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5306 on 11 degrees of freedom

```

Multiple R-squared: 0.6368, Adjusted R-squared: 0.4056  
F-statistic: 2.755 on 7 and 11 DF, p-value: 0.06471

Slika 13: Rezultati linearne regresije pri vprašanih kategorije »Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem«

### 4.3.5 Preverba hipotez

Na podlagi povprečnega rezultata 4,16 od 5 pri vprašanju »On a scale of 1 to 5, how satisfied are you with your work at University Housing B.V.?« lahko hitro potrdimo prvo hipotezo, da je večina zaposlenih v podjetju University Housing B.V. in njegovih podružnicah zadovoljna s svojim delom. Vseeno je treba opozoriti, da ta sklep temelji na predpostavki, da v postopku zbiranja podatkov ni nobenih pristranskosti ter da so zaposleni odgovarjali pošteno.

Na podlagi opravljene statistične analize za preverbo druge hipoteze pa je mogoče ugotoviti, da podatki le nekoliko potrjujejo hipotezo, da imajo pozitivni odnosi s sodelavci največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Skupina vprašanj kategorije »Odnosi s sodelavci« je res imela močno korelacijo s splošnim zadovoljstvom zaposlenih in statistično značilno p-vrednost, vendar je enako veljalo za skupini vprašanj, ki so se nanašala na plače in ugodnosti ter prisotnost podpornega vodstva. Vrednost  $R^2$  je sicer res bila najvišja pri prvi omenjeni skupini vprašanj, ampak je treba opozoriti, da lahko majhnost raziskovanega vzorca in omejen obseg raziskave omejujeta posploševanje teh ugotovitev.

Zaradi tega ne moremo dokončno trditi, da ima ta posamezen dejavnik največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Prej se zdi, da lahko ima pomembno vlogo več dejavnikov, relativna pomembnost vsakega dejavnika pa je lahko odvisna od različnih individualnih in organizacijskih dejavnikov.

## 4.4 Diskusija

Zaključki raziskave kažejo, da je pristop podjetja, vključno z izvajanjem »morning huddles« vsako jutro, dnevnimi sestanki oddelkov z generalno direktorico ter spodbujanim druženjem med odmori za kosilo ter po zaključku dela ob petkih popoldne, učinkovit pri ustvarjanju občutka zadovoljstva v zaposlenih. Medtem ko so prejšnje študije v relevantni strokovni literaturi pokazale, da je mogoče zadovoljstvo zaposlenih povečati na več različnih načinov, s katerimi vplivamo na različne dejavnike, ta raziskava zagotavlja, da lahko v praksi tudi preproste vsakodnevne rutine, kot so jutranji sestanki in pogosto druženje sodelavcev med seboj, pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih v organizaciji.

Pomembno je opozoriti, da rezultatov te raziskave ne bi bilo pametno v celoti posplošiti na druge organizacije, saj je bila študija izvedena v edinstvenem kontekstu organizacije University Housing B.V. Omejitve študije se kažejo med drugim tudi v majhnem vzorcu in edinstvenih značilnostih udeležencev. Vzorec raziskav je bil sestavljen iz razmeroma majhnega števila udeležencev, kar lahko zmanjša posplošljivost rezultatov. Poleg tega obstajajo tudi drugi dejavniki. Velik del delovne sile te organizacije sestavljajo pripravniki, ki običajno ostanejo na svojih delovnih mestih le od šest do dvanajst mesecev. Ti so večinoma iz tujih držav in opravljajo svoje delo v okviru svojega študija. To prav tako lahko omejuje posplošljivost ugotovitev, saj lahko na izkušnje in poglede teh posameznikov vplivajo drugačni dejavniki kot bi na povprečno delovno silo naključne organizacije. Poleg tega je deloma ravno zaradi tega dejstva delovna sila podjetja sestavljena pretežno iz mlajših ljudi (do 30 let starosti). Tudi ta dejavnik lahko omeji možnost posplošitve naših ugotovitev na organizacije z drugačnimi demografskimi profili. Sklepamo lahko, da dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu v podjetju University Housing B.V., morda ne bodo nujno veljali za druga podjetja, ki imajo drugačne demografske profile, svoje edinstvene delovne kulture in organizacijske strukture, vsaj ne do iste mere. Zato je treba rezultate te študije razlagati v posebnem kontekstu podjetja University Housing B.V. Poleg teh posebnih dejavnikov lahko posplošljivost rezultatov omejuje tudi dejstvo, da se je študija osredotočila izključno na stališča zaposlenih v podjetju University Housing B.V. le v času opravljanja te študije (začetek leta 2023). Perspektive nekdanjih zaposlenih, ki jih je veliko, saj se delovna sila v organizaciji hitro menja, pa tudi tistih, ki preprosto niso bili izbrani za intervjuje, niso



bile vključene v študijo. To bi lahko prispevalo v ustvaritev nekoliko pristranskega vzorca, ki ne predstavlja v celoti izkušenj in zaznav vseh zaposlenih v podjetju. Prav tako kvalitativna narava druge študije pomeni, da lahko na rezultate vplivajo subjektivna mnenja raziskovalca. Vprašanja v intervjuju in način njihovega postavljanja intervjuvancem so lahko vplivali tudi na pridobljene odgovore. Prav tako je mogoče, da so na razlago podatkov vplivale tudi lastne pristranskosti in predsodki raziskovalca.

Na splošno bi bilo dobro poudariti, kako pomembno je pri analizi zadovoljstva na delovnem mestu upoštevati edinstven kontekst specifičnega podjetja. Ker je imelo podjetje v tej študiji velik delež mladih zaposlenih in celo pripravnike, se dejavniki, ki prispevajo k njihovem zadovoljstvu, lahko razlikujejo od dejavnikov v bolj uveljavljenih podjetjih. Za prihodnje raziskave bi bilo pomembno, da se pri proučevanju zadovoljstva na delovnem mestu upoštevajo tudi demografski podatki zaposlenih, da se ugotovi, kateri pristop k ustvarjanju zadovoljstva bi bil najverjetneje učinkovit.

## 5 Sklepne ugotovitve

Namen raziskave je bilo raziskati dejavnike, ki naj bi po teoriji, navedeni v tedanji strokovni literaturi, vplivali na zadovoljstvo na delovnem mestu, in njihov vpliv na dejansko zadovoljstvo zaposlenih v podjetju University Housing B.V., ki je specializirano za zagotavljanje nastanitev za mednarodne študente na območju Nizozemske, ter njenih hčerinskih podjetjih. Izvedli smo kvantitativno raziskavo in kvalitativne intervjuje z določenimi zaposlenimi, da bi pridobili celovito razumevanje zadovoljstva na delovnem mestu v tej organizaciji.

V okviru kvalitativne raziskave smo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev podrobneje spoznali dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu v obravnavani organizaciji. Ugotovili smo, da intervjuvani zaposleni zelo cenijo priložnosti za druženje s sodelavci, ki jih organizacija nudi veliko. Zlasti vsako jutranje in petkovo druženje s sodelavci ter vsakodnevni kratki sestanki z generalno direktorico podjetja so bili velikokrat omenjeni s strani intervjuvancev kot pomembni dejavniki, ki vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Kljub določenim omejitvam raziskav, kot sta majhna velikost vzorcev in edinstvena demografija podjetja, je možno priti do zaključka, da pridobljene ugotovitve lahko zagotovijo dragocen vpogled v tematiko. Rezultati kažejo, da lahko vlaganje v gradnjo prijateljstev v podjetju in učinkovita komunikacija z vodstvom pripeljeta k višji stopnji zadovoljstva zaposlenih na njihovem delovnem mestu, kar je tudi že bilo ugotovljeno v izvedenih raziskavah (Mikkola in Nykänen 2019). Z izvajanjem podobnih pristopov k ustvarjanju pozitivne in prijateljske delovne kulture lahko tudi druge organizacije ustvarijo bolj zaposlenim spodbudno delovno okolje, kar vodi k večjemu zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih na delovnem mestu. Naša kvantitativna raziskava je pokazala, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni s svojim delovnim mestom, pri čemer največ njihovega zadovoljstva izvira iz dejavnikov, kot so njihovi medsebojni odnosi s sodelavci ter njihovo dožemanje prisotnosti njim podpornega vodstva v podjetju. To je skladno z ugotovitvami prej izvedenih raziskav in relevantne strokovne literature (Mikkola in Nykänen 2019). Zaključimo lahko, da podjetje University Housing B.V. očitno učinkovito pristopa h gradnji zadovoljstva na delovnem

mestu, saj zaposleni močno cenijo priložnosti za druženje s sodelavci. Vendarle je še vedno možno najti prostor za izboljšave na določenih področjih, kot so plače ter ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. V delu smo uspešno opredelili osnovne pojme, povezane s tematiko, ter pojasnili, zakaj je ta pomembna. Nato smo predstavili izsledke že obstoječe strokovne literature in naposled tudi sami opravili tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo na primeru organizacije, sestavljene iz več manjših podjetij na Nizozemskem, University Housing B.V. Na podlagi ugotovitev, ki smo jih pridobili z raziskavo, kot tudi iz raziskav iz obstoječe strokovne literature, smo podali nekaj predlogov za izboljševanje zadovoljstva na delovnem mestu. Ugotovitve naše raziskave se ujemajo z zaključki obstoječe strokovne literature – na zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva širok razpon dejavnikov, med njimi odnosi s sodelavci, narava dela, plača in finančne ugodnosti, pridobljene z delom, način vodenja nadrejenih v podjetju, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem posameznikov in njihove osebne značilnosti.

V prihodnosti bi bilo dobro bolj podrobno raziskovati razlike med povezavami med dejavniki, ki delujejo na zadovoljstvo posameznikov v organizacijah, ter različnimi demografskimi profili istih posameznikov.

## Reference

Hira, Tahira K.; Loibl, Căzilia. 2005. Understanding the impact of employer-provided financial education on workplace satisfaction. *Journal of Consumer Affairs* št. 39.1: 173–194.

Bunton, Sarah A. et al. 2012. Predictors of workplace satisfaction for US medical school faculty in an era of change and challenge. *Academic Medicine* št. 87.5: 574–581.

Arbour, Simone et al. 2014. Person-organization fit: Using normative behaviors to predict workplace satisfaction, stress and intentions to stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* št. 18.1: 41.

Brikend, Aziri. 2011. Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice* št. 3.4.

Shuja, Aleena et al. 2017. Wholistic Management Education (WME): Theorizing the Contextualized Applicability of Transformative Learning in Management Education Discourse. *Sukkur IBA Journal of Management and Business* št. 4.1: 42-63

Locke, Edwin A. 1969. What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance* št. 4.4: 309–336.

Brayfield, Arthur H.; Rothe, Harold F. 1951. An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology* št. 35.5: 307.

Spector, Paul E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology* št. 13.6: 693.

Wanous, John P.; Lawler Edward E. 1972. Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied psychology* št. 56.2: 95.

Moorman, R.H. 1993. The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations* št. 46.6: 759–776.

Deci, Edward L.; Koestner, Richard; Ryan, Richard M. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* št. 125.6: 627–668.

Barrick, Murray R.; Mount Michael K.. 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology* št. 44.1: 1–26.

Barrick, Murray R.; Michael K. Mount. 1993. Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of applied Psychology* št. 78.1: 111.

Judge, Timothy A.; Ilies, Remus. 2002. Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology* št. 87.4: 797.

Bass, Bernard M.; Stogdill, Ralph Melvin. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.

Furnham, Adrian, Marion Zacherl. 1986. Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences* št. 7.4: 453–459.

Furnham, Adrian et al. 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology* št. 24.8: 765–779.

McCrae, Robert R.; Costa, Paul T. 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology* št. 52.1: 81.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Verbeke, Willem. 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* št. 43.1: 83–104.

Judge, Timothy A.; Watanabe, Shinichiro. 1993. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology* št. 78.6: 939.

Judge, Timothy A. et al. 2000. Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology* št. 85.2: 237.

Eisenbeiss, Silke A. et al. 2008. Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology* št. 93.6: 1438.

Haar, Jarrod M. et al. 2014. Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior* št. 85.3: 361–373.

Montuori P, et al. 2022. Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health* št. 19.21: 14214.

Greenhaus, Jeffrey et al. 2003. The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior* št. 63.3: 510–531.

Liden, Robert C.; Maslyn, John M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management* št. 24.1: 43–72.

Liden, Robert C. et al. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology* št. 78.4: 662.

Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E.. 2006. *Transformational leadership*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bennis, W. G. et al. 1985. *The Planning of Change*, 4<sup>th</sup> Edition. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Schyns, Birgit et al. 2009. Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal* št. 30: 649–663.

Rožman, Maja et al. 2017. Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy* št. 8.2: 14–25.

Clark, Andrew et al. 1996. Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology* št. 69.1: 57–81.

Lin, She-Cheng; Lin, Jennifer Shu-Jen. 2011. Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment-and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management* št. 5.8: 3396.

Marsden, David; Richardson, Ray. 1994. Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British journal of industrial relations* št. 32.2: 243–261.

Lee, Raymond; Wilbur, Elizabeth R.. 1985. Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations* št. 38.8: 781–791.

Ewen, Robert B. et al. 1966. An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of applied psychology* št. 50.6: 544.

Bachruddin, Akhmad et al. 2020. Communicating the dissatisfaction in workplace among public sector employees: loyalty and neglect as an alternative model of responses. *Polish Journal of Management Studies* 21.

De Clercq, Dirk, et al. 2019. The relationship between workplace incivility and helping behavior: roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of psychology* št. 153.5: 507–527.

Mikkola, Leena in Hanna Nykänen. 2019. *Workplace Communication*. New York: Routledge.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology* št. 22.3: 309–328.

Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R.. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance* št. 16.2: 250–279.



# Priloge

## 1. Vprašanja v polstrukturiranih intervjujih

Intervjuji so bili zasnovani tako, da je smo imeli nekaj vnaprej pripravljenih odprtih vprašanj, s katerimi smo lahko začeli pogovore, po pridobitvi odgovorov na ta pa smo v naravnem teku pogovorov lahko izprašali še nekaj dodatnih vprašanj na različne teme. Bili smo pazljivi, da ne bi z vprašanji vplivali na pridobljene odgovore, zato smo ciljali, da bi čim več govorili intervjuvanci in čim manj mi. Sledijo vnaprej pripravljena vprašanja:

How would you define workplace satisfaction? What factors would contribute to your understanding of this concept?

»What policies, measures or other things you can think of that University Housing B.V. takes or does, are to you the most important for creating satisfaction in the workplace?«  
Apart from the work itself that's done on the job, is there anything you like about being at the company?

Can you describe a time when you felt especially happy with your job? What made that experience positive for you?

Likewise, can you describe a time when you were really unhappy with your job?

Are there any specific aspects of your job or work environment that you feel are particularly important for your satisfaction? If so, what are they?

Do you like your salary? Do you think you're being paid well?

Do you like the work itself?

Do you like the people you work with?

Do you like your bosses?

Do you think that you have good work-life balance?

## 2. Anketni vprašalnik

Anketiranci na vsa vprašanja odgovarjajo na lestvici od 1 do 5. Vprašanja so podana zaposlenim v podjetju na spletni strani »HiBob« po naključno generiranem vrstnem redu.

To what degree do you feel that the following statement is true for you? »I am satisfied with my work.«

Do you feel that your coworkers are approachable and easy to talk to?

Do you feel that your coworkers are respectful towards you and your ideas?

Do you feel that your coworkers provide enough support when you need it?

Do you feel that your coworkers are collaborative and work well together as a team?

Do you feel that your coworkers provide enough recognition and appreciation for your contributions?

Do you feel that your coworkers are willing to help you when you have questions or need assistance?

Do you feel that your coworkers communicate effectively and transparently?

Would you be friends with your coworkers outside of work?

Do you feel that your job duties align with your skills and interests?

Do you feel that your job provides enough intellectual stimulation and challenge?

Do you feel that your job provides a sense of purpose and meaning?

Do you feel that your job provides enough autonomy and decision-making authority?

Do you feel that your job offers enough variety and diversity in tasks and responsibilities?

Do you feel that the work you do is meaningful and aligned with your personal values and career goals?

Do you feel that your job allows for creativity and innovation?

Do you feel that your job offers enough flexibility in terms of scheduling and work arrangements?

Do you feel that you receive fair compensation for the work that you do?

Do you feel that your salary is competitive compared to similar positions in your industry?

Do you feel that you receive adequate bonuses and/or incentives for exceptional performance?

Do you feel that you receive enough paid time off and/or vacation time?

Do you feel that your salary is commensurate with your time in the company and education?

Do you feel that your salary is reflective of the value you bring to the organization?

Do you feel that your employer provides enough opportunities for salary increases and promotions?

Do you feel that your employer provides enough transparency regarding salary decisions?

Do you feel that the leadership team values and prioritizes the well-being of employees?

Do you feel that the leadership team effectively communicates company goals and initiatives to employees?

Do you feel that the leadership team provides clear and actionable feedback to employees?

Do you feel that the leadership team creates a supportive work environment?

Do you feel that the leadership team is receptive to feedback and suggestions from employees?

Do you feel that the leadership team is effective in resolving conflicts and addressing issues in the workplace?

Do you feel that the leadership team provides enough support for employees during times of change or uncertainty?

Do you feel that the leadership team fosters a culture of trust and respect within the organization?

Do you feel that the leadership team is accessible and approachable to employees?

Do you feel that you have enough flexibility in your work schedule to manage your personal life?

Do you feel that your workload is reasonable?

Do you feel that you have enough time for breaks during the workday?

Do you feel that your employer provides enough opportunities for remote work or flexible work arrangements?

Do you feel that your employer creates a culture that prioritizes work-life balance and supports employee well-being?

Do you feel that your employer encourages and supports employees taking time off for personal or family reasons when needed?

## Povzetek

Magistrsko delo raziskuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in dejavnike, ki prispevajo k temu, in sicer v izbrani organizaciji, ki zajema podjetje in njene podružnice. Študija je sestavljena iz dveh delov: kvantitativne ankete, ki je bila posredovana vsem zaposlenim v organizaciji, in kvalitativnih polstrukturiranih intervjujev s šestimi naključno izbranimi zaposlenimi, ki predstavljajo približno tretjino vseh v podjetju. Rezultati kvantitativne raziskave kažejo, da so zaposleni na splošno zadovoljni s svojim delom v organizaciji ter da so najpomembnejši dejavniki, ki prispevajo k njihovemu zadovoljstvu, dobri odnosi s sodelavci ter podporno vodstvo podjetja. To močno poudarja pristop k spodbujanju zadovoljstva na delovnem mestu, ki temelji na ponujanju možnosti za socializiranje s sodelavci ter ustvarjanju pozitivne in prijazne delovne kulture. Mera, do katere učinek teh dejavnikov presega ostale, pa ni zelo velika; zdi se, da v veliki meri prispevajo tudi drugi dejavniki. Kvalitativni intervjuji ne glede na to razkrivajo, da zaposleni resnično cenijo prizadevanja podjetja za spodbujanje občutka skupnosti in ustvarjanje prijateljstev s pomočjo različnih dejavnosti, kot so na primer jutranji sestanki, druženje v podaljšanih odmorih za kosilo ter teambuilding dogodki.

Kljub temu je treba opozoriti, da lahko posebne okoliščine organizacije omejijo možnost posplošitve ugotovitev na druga podjetja. Na primer prisotnost številnih kratkotrajnih pripravnikov v organizaciji, med katerimi so številni tudi iz tujih držav, in pretežno mlada delovna sila lahko prispevata k obsegu, v katerem določeni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v tej organizaciji.

Študija vendarle omogoča vpogled v zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v tej organizaciji ter priča o pomenu ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja v organizaciji ter o pomembnosti podpornega vodenja. Zaposleni zelo cenijo prizadevanja podjetja za spodbujanje občutka skupnosti ter prijateljske socializacije med zaposlenimi. Vendarle so zaradi nekaterih neugodnih vidikov študije, kot je majhna razpoložljiva velikost vzorca zaradi majhne celotne velikosti organizacije, potrebne nadaljnje raziskave, da bi ugotovili, ali je mogoče te ugotovitve posplošiti še na druga podjetja.

Ključne besede: Kvantitativna, Kvalitativna, Zadovoljstvo, Socializiranje, Teambuilding

## Summary

This thesis explores the level of workplace satisfaction and the factors contributing to it in a specific organization, spanning a company and its subsidiaries. The study consists of two parts: a quantitative survey administered to all employees of the organization, and qualitative half-structured interviews with six randomly selected employees, roughly a third of all in the company. The results of the quantitative survey suggest that the employees are generally satisfied with their job and working in the organization, and that the most significant factors contributing to their satisfaction are their good relationships with their coworkers and the supportive leadership of the company, which does strongly emphasize an approach to the promotion of workplace satisfaction based on socialization opportunities to create a positive and welcoming corporate culture. However, the measure to which the effect of these factors surpasses the rest is not very large – other factors seem to contribute to a large extent as well. The qualitative interviews reveal, regardless, that the employees really do appreciate the company's efforts to foster a sense of community and create friendships through various activities such as morning huddles, socialization within the extended lunchbreaks, and teambuilding events.

Despite this, it should be noted that the company's specific circumstances may limit the generalizability of the findings to other organizations. For example, the presence of many short-term interns, including many from foreign countries, in the organization, and a predominantly young workforce may contribute to the extent to which certain factors influence workplace satisfaction in the organization.

In conclusion, the study provides insight into the observed workplace satisfaction in this particular company and highlights the importance of a positive work environment and supportive leadership. The company's efforts to foster a sense of community and socialization among employees are highly appreciated by its employees. However, given certain unfortunate aspects of the study, such as the small available sample size due to the small overall size of the organization, further research is needed to determine the generalizability of these findings to other companies.

Keywords: Quantitative, Qualitative, Satisfaction, Socializing, Teambuilding

## Izjava o avtorstvu

Spodaj podpisani Justin Luka Poličar, rojen 18.9.1998 v Ljubljani, Izjavljam, da je magistrsko delo *Dejavniki zadovoljstva pri delu, primer podjetja University Housing B.V.* v celoti moje avtorsko delo.

– Justin Luka Poličar, Ljubljana, maj 2023

V ..... (kraj)

..... (datum)

..... (lastnoročni podpis)