

Zadovoljstvo pri delu in njegove ključne determinante

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i2.132>

Izvirni znanstveni članek

UDK 331.101.32:658.3(492)

KLJUČNE BESEDE: zadovoljstvo pri delu, determinante zadovoljstva pri delu, Nizozemska, odnosi s sodelavci, regresijski model

POVZETEK – Članek raziskuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in determinante, ki prispevajo k temu, in sicer v organizaciji, ki zajema podjetje in njene podružnice. Študija je sestavljena iz dveh delov: kvantitativne raziskave na podlagi anekete, ki je bila posredovana vsem zaposlenim v organizaciji, in kvalitativne raziskave na podlagi 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 temu zadovoljstvu, dobri odnosi s sodelavci ter podporno vodstvo podjetja. Kvalitativna raziskava na podlagi intervjujev prav tako razkriva, da zaposleni resnično cenijo prizadevanja podjetja za spodbujanje občutka skupnosti in ustvarjanje prijateljstev s pomočjo različnih dejavnosti, kot so druženje med podaljšanimi odmori za kosilo ter teambuilding dogodki.

Original scientific article

UDC 331.101.32:658.3(492)

KEYWORDS: job satisfaction, job satisfaction determinants, Netherlands, relations with colleagues, regression model

ABSTRACT – The paper explores the level of employee job satisfaction and the determinants that contribute to it in an organization comprised of a company and its subsidiaries. The study consists of two parts: quantitative research based on a survey administered to all employees in the organization, and qualitative research based on semi-structured interviews with six randomly selected employees, representing approximately one-third of the total workforce of the organization. The results of the quantitative survey-based research show that employees are generally satisfied with their work in the organization and that the most important factors contributing to their satisfaction are good relations with their colleagues and a supportive management team. The qualitative interview-based research similarly reveals that employees really appreciate the company's efforts to foster a sense of community and build friendships through various activities, such as socializing over extended lunch breaks and teambuilding events.

1 Determinante zadovoljstva pri delu – teoretična izhodišča

Danes ni več dvoma o tem, da je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost poslovanja (Brikend 2011; Halkos in Bousinakis 2010; Haar idr. 2015; Fassouli in Alexopoulos 2015, Arbour idr. 2014), čeprav zadovoljstva kot takega ne moremo neposredno umestiti med sredstva podjetja v njegovih računovodskih izkazih (Grivec, 2014). Vprašanje je le, do kakšne mere zadovoljstvo vpliva na poslovanje. Podanih je veliko različnih definicij pomena »zadovoljstva na delovnem mestu«. Ena, ki je v različnih raziskavah najpogosteje uporabljena, na primer opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot »pozitivno ali prijetno čustve-

no stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene službe kot takšne, ki omogoča doseganje posameznikovih delovnih vrednot« (Locke 1969, str. 316). Zadovoljstvo pri delu je lahko definirano tudi kot to, kako izpolnjenega se zaposleni počuti s svojim delom oziroma kako všeč mu je njegovo delo, ter nastopi, ko zaposleni čutijo, da je njihovo delo varno. V tem prispevku se bo termin »zadovoljstvo pri delu« uporabljal v skladu s prej omenjeno definicijo, ki je široko poznana in je večkrat podana v relevantni strokovni literaturi. Različni posamezniki lahko seveda iz različnih razlogov različno opredeljujejo zadovoljstvo pri delu (Spector 1985, str. 693; Lee in Wilbur, 1985). Morda nekdo bolj uživa pri resnemu opravljanju svojega dela, medtem ko drugi najbolj ceni denar, ki ga zasluži, spet drugi pa pridobiva zadovoljstvo od prisotnosti kolegov, s katerimi opravlja isto delo. 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. Zato se strokovnjaki soočajo z vprašanjem, kako učinkovito in ekonomično povečati zadovoljstvo pri delu. Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na človekovo zadovoljstvo z delom je že staro vprašanje, ki je zanimalo na primer že Brayfielda in Rotheja leta 1951, ko sta sestavila indeks dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Plača in ugodnosti – predvsem finančne na primer – se pogosto navajajo kot pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Judge idr., 2010). Raziskava, objavljena v široko poznani znanstveni reviji *Journal of Applied Psychology*, je na primer pokazala, da je zadovoljstvo s plačilom pozitivno povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu, pri čemer zaposleni, ki so zadovoljni s svojo plačo, običajno poročajo o višji stopnji zadovoljstva s svojim delom (Shuja, idr., 2017). Pozitivni odnosi s sodelavci so tudi pozitivno povezani z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Druga študija, objavljena v *Journal of Applied Psychology*, je pokazala, da je socialna podpora oziroma, povedano drugače, prijateljski odnosi s sodelavci, pozitivno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu in celo z organizacijsko zavezanostjo (Eisenbeiss idr. 2008). Podporno in učinkovito vodenje, kot je bilo prej omenjeno, je 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, povedano drugače, 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 samega, 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. Lahko rečemo, da zagotovo mora biti pomembno, da so organizacije, in še posebej

tisti, ki se v njih ukvarjajo s človeškimi viri, ozaveščene o tem, kako stvari, kot so njihova pravila, aktivnosti in splošna kultura vplivajo na številne deležnike, za katere delujejo – na zaposlene. Zavedati se morajo, kaj si zaposleni mislijo o, na primer, programih usposabljanja in razvoja, ki so jim ponujeni, ter o nagradah – finančnih ali nefinančnih, ter o splošni »klimi« v podjetju (Deci idr., 1999). Razumeti morajo komponente, ki sestavljajo zadovoljstvo na delovnem mestu s stališča zaposlenih (Bunton idr., 2012). V kolikor 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). Možnih razlogov za to bi bilo zelo veliko, ti pa lahko vključujejo slabotno zavezanost misiji delodajalca, pomanjkanje socializacije na delu, čustveno izčrpanost, splošno nezadovoljstvo z delovnim okoljem, slabe medsebojne odnose s kolegi ali pa morda celo prisotnost ustrahovanja ali nasilja na delovnem mestu – zadnje dvoje bi seveda lahko še posebej izpostavili kot vir nezadovoljstva na delovnem mestu (De Clercq, 2019). Je pa seveda tudi možno, da so morda določeni delavci preprosto zaradi svojih dejavnikov, kot so njihova osebnost, starost ali izobrazba, naklonjeni temu, da čutijo manj zadovoljstva s svojim delom (Hira in Loibl., 2005; Lee in Wilbur, 1985). Da se izognemo napačnim sklepom, je pomembno vedeti, kaj na delovnem mestu povečuje zadovoljstvo in kaj, v nasprotju s tem, povečuje nezadovoljstvo.

2 Metodologija

V okviru tega poglavja v naslednjih podpoglavjih predstavljamo namen in cilje raziskave, ki je predstavljena v članku, metode zbiranja podatkov ter opis vzorca, opis instrumenta in opis obdelave podatkov.

2.1 Namen in cilji

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 raziskave je zato bil ugotoviti, kaj je največji vir zadovoljstva zaposlenih podjetja University Housing B.V. ter pridobljene originalne rezultate primerjati in povezati z dosedanjimi raziskavami in teorijo na tem področju.

Cilji raziskave so bili predstaviti osnovne pojme in kratek pregled literature s področja dejavnikov zadovoljstva pri delu, opraviti kvalitativno in kvantitativno raziskavo o zadovoljstvu pri delu na primeru organizacije University Housing B.V. ter na podlagi ugotovitev raziskave podati predloge za izboljšanje zadovoljstva pri delu v podjetjih.

Z namenom doseganja namena raziskave smo izvedli najprej kvalitativno ter nato še kvantitativno raziskavo. V okviru kvalitativne raziskave dejavnikov zadovoljstva pri delu smo želeli najprej raziskati mnenja, poglede in razumevanja zaposlenih, ki so v izbranem podjetju izpostavljeni različnim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu. Iskali smo odgovore na naslednji raziskovalni vprašnji:

- RV1: Kako zaposleni razumejo pomen zadovoljstva pri delu?
Za natančnost nadaljnje kvantitativne raziskave je namreč pomembno, da vsak intervjuvanec enako oziroma podobno opredeljuje oziroma razume koncepte in pojme, povezane z zadovoljstvom pri delu.
- 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 ter se nanaša na opredelitev zaposlenih do načinov, s katerimi je v praksi raziskovano podjetje najbolj izboljšalo zadovoljstvo pri delu.
V nadaljnji kvantitativni raziskavi o splošnem zadovoljstvu pri delu na primeru nizozemskega podjetja pa smo preverili veljavnost naslednjih hipotez:
 - H1: Zaposleni v podjetju University Housing B.V. in njenih hčerinskih podjetjih so zadovoljni 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.

2.2 Metode zbiranja podatkov

Z namenom pridobitve odgovorov na postavljeni raziskovalni vprašanji smo v okviru kvalitativne raziskave na podlagi polstrukturiranih intervjujev z naključno izbranimi redno zaposlenimi osebami v organizaciji pridobili primarne podatke o pogledu na in o razumevanju zadovoljstva pri delu s strani zaposlenih.

V okviru kvantitativne raziskave smo z namenom testiranja postavljenih hipotez s pomočjo anketnega vprašalnika zbrali primarne podatke o zadovoljstvu pri delu in dejavnikih, ki nanj vplivajo.

2.3 Opis vzorca

Intervjuji so bili izvedeni s šestimi naključno izbranimi zaposlenimi, ki predstavljajo malo manj kot tretjino vseh zaposlenih v celotni organizaciji in so v podjetju zaposleni za polni delovni čas (8 delovnih ur na dan, pet dni na teden) za določen ali nedoločen čas.

V anketiranje smo vključili šest izmed vseh 19 zaposlenih v podjetju in njegovih podružnicah, ki so zaposleni v organizaciji, v isti pisarni, za poln delovni čas.

Enakomerno so zastopani tako moški kot ženske, gre pa predvsem za osebe, mlajše od 30 let.

2.4 Opis instrumenta

Podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketnih vprašalnikov ter polstrukturiranih intervjujev, ki so bili posredovani zaposlenim v angleščini. Ker je podjetje zelo kulturno raznoliko, to ne bi smelo predstavljati problema, je pa vseeno mogoče, 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. Predpostavljamo torej, da je

bilo razumevanje vprašanj s strani vprašanih ustrezno. Predpostavljamo seveda tudi, da so zaposleni na zastavljena vprašanja odgovarjali iskreno.

Intervjuji so bili zasnovani tako, da smo imeli nekaj vnaprej pripravljenih odprtih vprašanj, s katerimi smo lahko začeli pogovore. Po pridobitvi odgovorov na ta vprašanja pa smo v naravnem teku pogovorov lahko postavili še nekaj dodatnih vprašanj, povezanih z različnimi temami. Bili smo pazljivi, da ne bi z vprašanji vplivali na pridobljene odgovore, zato smo se trudili, da bi čim več časa govorili intervjувanci sami in čim manj časa izvajalec intervjuja.

V anketi je bila uporabljena Likertova lestvica s stopnjami strinjanja s posamezno trditvijo oz. vprašanjem na lestvici od 1 do 5. Postavljenih je bilo 40 vprašanj. Prvo vprašanje je neposredno naslavljalo vprašanje o stopnji zadovoljstva, ki ga čuti vsak posameznik v organizaciji. Ostalih 39 nadaljnjih vprašanj ankete pa je naslavljalo različne sklope izvora oziroma dejavnikov zadovoljstva, ki jih čutijo zaposleni. Vprašanja so bila podana zaposlenim v podjetju na spletni strani »HiBob« po naključno generiranem vrstnem redu.

2.5 Opis obdelave podatkov

Podatki, ki smo jih pridobili s pomočjo intervjujev v okviru kvalitativnega dela raziskave, so bili analizirani s pomočjo metode analize vsebine.

Podatki, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom v okviru kvantitativnega dela raziskave, so bili statistično obdelani s pomočjo opisnih statistik ter multivariatne regresijske analize po metodi najmanjših kvadratov. Pri statistični analizi je bil uporabljen program »RStudio« ter programski jezik R.

V krajevnem smislu je bila raziskava omejena na območje Nizozemske, bolj specifično na primer podjetja University Housing B.V ter hčerinskih podjetij. V časovnem smislu je bila raziskava omejena 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. Ker gre za študijo primera izbrane-ga podjetja, je treba možnost (ne)posploševanja rezultatov raziskave razumeti v tem kontekstu.

3 Rezultati raziskave

Na podlagi analize nekaterih dosedanjih raziskav, objavljenih v različnih člankih ter drugi strokovni literaturi z obravnavanega področja ugotavljamo, da je zadovoljstvo pri delu kompleksen, večplasten koncept, na katerega vpliva širok razpon dejavnikov. V okviru naše izvirne raziskave smo ugotavljali povezavo med različnimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu z različnimi merami zadovoljstva pri delu. Na podlagi zaključkov relevantne literature s tega področja ta študija predpostavlja, da so vključeni raziskovani dejavniki tisti, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo pri delu ter da lahko zaposleni objektivno in iskreno ocenijo svoje zadovoljstvo pri

delu. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo rezultate najprej kvalitativne in nato še kvantitativne raziskave.

3.1 Kvalitativna raziskava razumevanj in mnenj

Z namenom bolj poglobljenega vpogleda v obravnavano tematiko smo najprej izvedli polstrukturirane intervjuje, ki so bili izvedeni s šestimi zaposlenimi v izbrani organizaciji. 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, zato da ne bi prišlo do prekinitve ter da bi udeležencem omogočili, da svobodno govorijo o svojem delovnem mestu. Med polstrukturiranimi intervjuji smo intervjuvancem postavljali vprašanja odprtega tipa ter jim omogočali, da so odgovarjali nanje s svojimi lastnimi besedami.

Naša vprašanja, ki so bila v sklopu intervjujev povezana s prvim raziskovalnim vprašanjem, so se glasila (v angleščini): »Kako bi definirali zadovoljstvo na delovnem mestu?« in »Kako razumete zadovoljstvo na delovnem mestu?« 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 v delu cenjene, da imajo prijateljske odnose s sodelavci, da so dobro plačani ter da imajo občutek, da delajo nekaj pomembnega.

Vprašanje, povezano z drugim raziskovalnim vprašanjem, je bilo naslednje: »Katero politike, ukrepi ali drugi dejavniki, ki si jih lahko zamislite in ki jih sprejema oziroma se ukvarja z njimi podjetje University Housing, B.V., so za vas najpomembnejše za ustvarjanje vašega zadovoljstva na delovnem mestu?« 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. Zlahka lahko sklepamo, da je plačilo, ki je razumljeno kot »pravično«, pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu.

Kljub temu bi bilo dobro omeniti, da v podjetju dela veliko pripravnikov, ki so le malo plačani za to, da opravijo prakso v podjetju in lahko s tem diplomirajo na svojih fakultetah. Poleg teh v organizaciji delajo tudi pripravniki, ki prihajajo z drugih držav s pomočjo Erasmus pripravništva. Možno je, da ta dejstva vplivajo na povezavo med plačami in zadovoljstvom, saj je v tem primeru bolj v ospredju možnost vstopa na nizozemski trg dela ali pa končanje študija.

Med drugimi pogosto omenjenimi dejavniki so bili socialni odnosi, ki so jih imeli zaposleni med seboj.

S strani dveh intervjuvancev je bil omenjen teambuilding dogodek, izveden s strani podjetja, ki naj bi močno prispeval k njihovem občutku povezanosti s podjetjem.

Povratne informacije poudarjajo potencialne koristi teambuilding dogodkov pri spodbujanju pozitivnega delovnega okolja ter pri krepitvi lojalnosti zaposlenih podjetju.

Podobnih dogodkov – oziroma priložnosti za socializiranje s sodelavci – pa vendarle ni malo. Petim izmed šestih intervjuvancev je vseč tudi potek vsakega delovnika

okoli odmora za kosilo – ta traja eno uro, od enih do dveh popoldne, v katerem se, poleg kosila, zaposleni med seboj družijo v okviru neformalnih družabnih aktivnosti. Dejstvo, da dolžina tega odmora podaljšuje njihov delovnik, ki traja od devetih zjutraj do šestih zvečer, je petim izmed šestim intervjuvancev zadovoljiv kompromis, da lahko vsak dan socializirajo s sodelavci.

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

Šest zaposlenih, s katerimi smo opravili intervjuje, je imelo med seboj drugačne odnose do samega 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 drug izpostavil lahkoto svojega dela, zaradi česa je imel veliko prostega časa v pisarni. Po drugi strani pa sta imela dva udeleženca manj ugodno mnenje o svojem delu. Opisala sta ga kot monotono. Glede na dane odgovore bi lahko povzeli, da nekateri izmed intervjuvancev uživajo v izvajanju svojega dela, medtem ko pa imajo drugi pozitivne občutke le v povezavi z njegovim zaključkom.

Zanimivo je, da je vseh šest intervjuvancev izrazilo pozitivno mnenje o svojih vodjih in so vsi poudarili poleg njihovega strokovnega znanja tudi njihovo čustveno inteligenco ter »dostopnost« – kako lahko je pristopiti do njih in jih prositi za pomoč pri določenem izzivu.

Dejstvo, da so udeleženci spontano izpostavili to temo, poleg zelo pozitivnih mnenj o vodjih nasploh, kaže na pomembnost faktorja 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 v kontekstu zadovoljstva pri delu.

Vidik, 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. Vsako jutro generalna direktorica obiše vsak oddelek posebej in ima z njimi kratek sestanek, ki traja po navadi 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 kakršne koli 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 preko 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 njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu.

Tudi tema o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem je bila omenjena s strani 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 ni podjetje sredi glavne sezone v letu (poletu), kar jim je seveda razumljivo.

Večina intervjuvancev je pozitivno ocenila možnost dela od doma na splošno ter lahko dostopnost koriščenja dopusta, a izpostavila dolg delavnik (od devetih do šestih) kot vir nezadovoljstva. Kritično je tudi, da se vodje zavedajo možnosti povečane delovne obremenitve in stresa v določenih obdobjih leta ter da zaposlenim takrat zagotovijo ustrezno podporo.

3.2 Kvantitativna raziskava dejavnikov zadovoljstva pri delu

Osrednja pozornost kvantitativnega dela raziskave je bila posvečena proučevanju povezave med faktorji zadovoljstva pri delu ter zadovoljstvom pri delu. Potencialni faktorji zadovoljstva pri delu so izbrani in utemeljeni na relevantni strokovni literaturi. Zadovoljstvo pri delu pa je bilo izmerjeno s pomočjo ankete o stopnji zadovoljstva, ki ga posameznik čuti pri svojem delu v podjetju University Housing B.V.

Odgovori na 39 nadaljnjih vprašanj ankete podajajo informacije o izvoru zadovoljstva, ki ga čutijo zaposleni, medtem ko prvo vprašanje neposredno sprašuje o stopnji zadovoljstva, ki ga čuti vsak posameznik v organizaciji. Zanima nas torej povezava med odgovorom na prvo vprašanje in odgovori na nadaljnja vprašanja, ki opisujejo dejavnike tega zadovoljstva. Povprečna ocena odgovorov na prvo vprašanje »Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako zadovoljni ste z delom v podjetju University Housing B.V.« je bila 4,16. Ostalih 39 vprašanj je bilo v naključnem vrstnem redu razdeljenih v pet 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 samega; plača in ugodnosti; podporno vodenje; ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Z linearno regresijsko analizo smo odkrili statistično značilne korelacije zadovoljstva pri delu s tremi od petih skupin dejavnikov, to je z vsemi razen skupin dejavnikov, ki govorijo 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, vendarle pa pomanjkanje pomembnih korelacij z dvema skupinama vprašanj kaže na to, da so potrebne nadaljnje raziskave za razumevanje povezave med temi dejavniki in zadovoljstvom zaposlenih. Možno je, da je razlog za neobstoj 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. 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 poleg specifičnih podatkov pridobili naslednje rezultate (tabela 1).

Tabela 1*Regresijski model za skupino dejavnikov »odnosi s sodelavci«*

Dejavnik	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka	Vrednost t-statistike	Točna stopnja značilnost (Pr(> t))
Alfa	-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
Standardna napaka (ostanki): 0,469 pri 10 stopinjah prostosti				
Multipli R ² : 0,742			Prilagojen R ² : 0,5355	
F-statistika: 3,594 pri 8 in 10 stopinjah prostosti			Točna stopnja značilnosti (p vrednost): 0,03118	

Vir: Lastni izračuni na podlagi primarnih podatkov pridobljenih z lastno raziskavo

Kot je razvidno je bila točna stopnja značilnosti (vrednost p) za vprašanja te skupine 0,03118, kar je pod običajno uporabljeno kritično vrednostjo 0,05, kar pomeni, da je povezava statistično značilna, saj je napaka prve vrste zanemarljivo malo verjetna.

»Prilagojena vrednost« (Adjusted R-squared) R² za to skupino vprašanj znaša 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«. Na podlagi tega lahko sklepamo, da bi lahko izboljšanje teh odnosov med sodelavci, na primer s spodbujanjem pozitivne delovne kulture, bistveno vplivalo na splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 2*Regresijski model za skupino dejavnikov »narava dela samega«*

Dejavnik	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka	Vrednost t-statistike	Točna stopnja značilnost (Pr(> t))
Alfa	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
Standardna napaka (ostanki): 0,6175 pri 10 stopinjah prostosti				
Multipli R ² : 0,5528			Prilagojen R ² : 0,195	
F-statistika: 1,545 pri 8 in 10 stopinjah prostosti			Točna stopnja značilnosti (p vrednost): 0,2551	

Vir: Lastni izračuni na podlagi primarnih podatkov pridobljenih z lastno raziskavo

Linearna regresijska analiza skupine vprašanj, ki so se nanašala na naravo dela v podjetju, je dala nekoliko drugačne rezultate (tabela 2). P-vrednost F statistike je znašala 0,2551, kar pomeni, da ta sklop dejavnikov ni statistično značilno vplival na splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Tabela 3

Regresijski model za skupino dejavnikov »plača in ugodnosti«

Dejavnik	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka	Vrednost t-statistike	Točna stopnja značilnost (Pr(> t))
Alfa	-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
Standardna napaka (ostanki): 0,4746 pri 10 stopinjah prostosti				
Multipli R ² : 0,7358			Prilagojen R ² : 0,5244	
F-statistika: 3,481 pri 8 in 10 stopinjah prostosti			Točna stopnja značilnosti (p vrednost): 0,03444	

Vir: Lastni izračuni na podlagi primarnih podatkov pridobljenih z lastno raziskavo

Rezultati, ki smo jih dobili pri skupini vprašanj v kategoriji »Plača in ugodnosti« (tabela 3), so enako kot prva skupina vprašanj pokazali statistično pomembno povezanost s splošnim zadovoljstvom z delom, saj je p-vrednost znašala 0,03444. Prilagojeni R² za to kategorijo je bil 0,5244. Sklepamo lahko, da so zadovoljive plače dejavnik, ki tudi prispeva k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji University Housing B.V.

Tabela 4

Regresijski model za skupino dejavnikov »podporno vodenje«

Dejavnik	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka	Vrednost t-statistike	Točna stopnja značilnost (Pr(> t))
Alfa	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
Standardna napaka (ostanki): 0,4834 pri 10 stopinjah prostosti				
Multipli R ² : 0,7259			Prilagojen R ² : 0,5067	
F-statistika: 3,311 pri 8 in 10 stopinjah prostosti			Točna stopnja značilnosti (p vrednost): 0,04009	

Vir: Lastni izračuni na podlagi primarnih podatkov pridobljenih z lastno raziskavo

Rezultati, pridobljeni pri skupini vprašanj, ki so se nanašala na prisotnost podpornega vodstva v podjetju (tabela 4), kažejo, da obstaja statistično pomembna povezava med tem dejavnikom in splošnim zadovoljstvom zaposlenih na podlagi uporabljenih vprašanj, saj je p-vrednost znašala 0,04009. 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.

Tabela 5

Regresijski model za skupino dejavnikov »ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem«

Dejavnik	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka	Vrednost t-statistike	Točna stopnja značilnosti (Pr(> t))
Alfa	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
Standardna napaka (ostanki): 0,5306 pri 11 stopinjah prostosti				
Multipli R^2 : 0,6368			Prilagojen R^2 : 0,4056	
F-statistika: 2,755 pri 7 in 11 stopinjah prostosti			Točna stopnja značilnosti (p vrednost): 0,06471	

Vir: Lastni izračuni na podlagi primarnih podatkov pridobljenih z lastno raziskavo

Nazadnje smo pri linearni regresiji za skupino vprašanj, ki so se nanašala na dejavnik ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (tabela 5), ugotovili, da je bila pridobljena p-vrednost 0,06471, kar pomeni, da so bili pridobljeni rezultati statistično neznačilni. R^2 za to kategorijo je bil 0,4056. Na splošno rezultati kažejo, da faktor ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem morda ni najbolj pomemben pri ustvarjanju občutka zadovoljstva v tej organizaciji.

4 Ključne ugotovitve in priporočila

V nadaljevanju podajamo ključne ugotovitve, ki izhajajo iz opravljene kvalitativne ter kvantitativne raziskave.

Na podlagi rezultatov naše kvalitativne raziskave lahko vezano na naše prvo raziskovalno vprašanje »Kako zaposleni razumejo pomen zadovoljstva pri delu?« ugotovimo sledeče.

Medtem ko smo med intervjuji zaznali določene jezikovne variacije v interpretacijah pojma »zadovoljstva pri delu«, ki so jih ponudili intervjuvanci, smo opazili

zadostno stopnjo konvergence v njihovem razumevanju tega. Razvidno je bilo, da so intervjuvanci podali zadostno podobne opredelitve tega osnovnega pojma.

Kljub manjšim razlikam v izražanju lahko vsebinsko usklajenost njihovih interpretacij pripišemo skoraj enakemu razumevanju osnovnega pojma, zaradi česar so lahko rezultati, ki smo jih pridobili z raziskavo, veljavni.

Vezano na naše drugo raziskovalno vprašanje »Kateri ukrepi podjetja University Housing B.V. so po mnenju zaposlenih najpomembnejši za izboljšanje njihovega zadovoljstva pri delu?« pa ugotavljamo sledeče.

Med zaposlenimi smo našli določeno skupno perspektivo v povezavi z ukrepi, ki so jih šteli za ključne pri izboljševanju stopnje njihovega zadovoljstva pri delu. Zaznali smo, da zaposleni najbolj cenijo možnosti za socializacijo s svojimi sodelavci. Ta ugotovitev je izstopala kot pomemben konsenz med več intervjuvanci – njihove izjave so izpostavile, da so priložnosti za neformalne interakcije s sodelavci v obliki sproščeni, vodenih in nevedenih aktivnosti neprecenljive za njihovo splošno zadovoljstvo pri delu. Zaposleni v organizaciji tudi cenijo njihove dobre odnose z vodstvom, ki jih na delu podpira ter je zaposlenim všeč, ter nekoliko tudi urejeno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Na podlagi rezultatov naše kvantitativne raziskave lahko potrdimo našo prvo hipotezo »Zaposleni v podjetju University Housing B.V. in njenih hčerinskih podjetjih so zadovoljni s svojim delom«. Vprašani so namreč svoje zadovoljstvo pri delu na lestvici od 1 do 5 ocenili s povprečno oceno 4,16.

Zagotovo tudi ne moremo zavrniti naše druge hipoteze, da »Na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, med vsemi dejavniki, ki so najpogosteje omenjeni v relevantni strokovni literaturi, najbolj vpliva dejavnik pozitivnih odnosov s sodelavci«. Kot vidimo iz rezultatov naše raziskave na zadovoljstvo pri delu sicer statistično značilno vpliva veliko različnih skupin dejavnikov, vendar je bil prilagojen determinacijski koeficient najvišji prav pri regresijskem modelu, ki povzema dejavnike, povezane z odnosi s sodelavci. Kaže namreč na to, da lahko s temi dejavniki pojasnimo več kot polovico vse variabilnosti v zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Pomembno vlogo pri zadovoljstvu pri delu glede na rezultate naše raziskave zagotovo igrajo tudi dejavniki, povezani s plačo in ugodnostmi ter dejavniki prisotnosti podpornega vodstva. To je skladno tudi z ugotovitvami nekaterih predhodnih raziskav (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 neformalna druženja s sodelavci.

Ugotavljamo, da je pristop podjetja, pri katerem spodbujajo druženje med sodelavci, učinkovit pri ustvarjanju občutka zadovoljstva zaposlenih tega podjetja, zato bi to priporočili kot primer dobre prakse tudi drugim podjetjem. 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 (Lee in Wilbur, 1985; Hira in Loibl, 2005; Bunton idr. 2012; Locke 1969; Arbour idr. 2014; Spector 1985; Wanous in Lawler 1972; Deci idr. 1999; De Clercq idr. 2019),

ta raziskava zagotavlja, da lahko v praksi tudi preproste vsakodnevne rutine, kot so jutranji sestanki in pogosto druženje sodelavcev, pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih v organizaciji.

Izziv za nadaljnje raziskovanje tega področja med drugim predstavlja tudi bolj podrobna raziskava razlik povezav med dejavniki, ki delujejo na zadovoljstvo posameznikov v organizacijah v primeru različnih demografskih skupin, ki jih ti posamezniki sestavljajo.

Justin Luka Poličar, Žiga Čepar, PhD

Job Satisfaction And Its Key Determinants

Contemporary consensus firmly underscores the pivotal role of employee job satisfaction in influencing the operational efficacy of enterprises (Brikend, 2011; Halkos & Bousinakis, 2010; Fassouli & Alexopoulos, 2015). Despite this, the nuanced magnitude of its influence on business performance remains a subject of ongoing debate. Notably diverse formulations of 'job satisfaction' exist, with a recurrently employed definition characterizing it as a "pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke, 1969, pp. 309–336).

Evidently, there is a wide range of factors that can shape workplace satisfaction, which people also perceive in various ways (Spector, 1985, p. 693). These different perceptions may revolve around a person's liking for doing tasks well, a liking for a good salary, or perhaps, alternatively, a preference for finding comfort in the camaraderie of colleagues. A thorough examination of the subject highlights that workplace satisfaction, in its entirety, can significantly impact various aspects of an organization's operations, including workforce productivity, loyalty, and even absenteeism (Brikend, 2011).

Given that workforce absenteeism engenders superfluous financial encumbrances, for example, strategic initiatives to curtail such occurrences are likely to be indispensable, and a preeminent avenue for achieving this ostensibly materializes through the elevation of job satisfaction levels among employees.

According to the literature, an essential aspect to be considered when attempting to do so is the role of compensation and similar monetary benefits granted to employees. This inclination is evident in existing research, where notable studies confirm that satisfaction with pay holds a crucial position as a key factor affecting overall job satisfaction (Judge idr., 2010).

*Positive relationships among colleagues at work undeniably play a significant role in shaping job satisfaction as well. Reflecting this line of thought, an earlier study in the *Journal of Applied Psychology* emphasizes a positive link between social support – essentially the friendly bonds formed with coworkers – and various aspects*

of job satisfaction. This connection also extends to the realm of organizational commitment (Eisenbeiss *idr.*, 2008).

Of course, there are more things to consider. Focusing on the leadership of an organization and how it affects job satisfaction, research suggests that transformative leadership styles have a meaningful impact.

The complex interplay between these aspects of an individual's workplace and their satisfaction with it is intricate. This is partially due to the fact that every situation is influenced by many variables, like the complexity of a job, the work environment in which it is done, and an individual's personal preferences and tendencies.

Regardless, failure to understand these important aspects can lead to undesirable consequences. It might cause employees to become disinterested in helping the organization achieve its goals or even result in higher rates of employee attrition (Wanous & Lawler, 1972). In order to avoid this, it is crucial to have a clear understanding of the factors that create or eliminate workplace satisfaction.

Our research endeavours to support us in achieving this objective. In pursuit of this, the study is focused on identifying the predominant origin of employee satisfaction within the company known as University Housing B.V. and subsequently contrasting the acquired novel findings with existing research and theories in the discipline.

Both qualitative and quantitative methods of research were employed. Qualitative research was conducted to understand employees' perspectives on factors affecting their job satisfaction and dissatisfaction. Specifically, two research questions were explored:

- How do employees understand the term 'workplace satisfaction'?
- According to employees, which measures taken by University Housing B.V. are most crucial for improving their workplace satisfaction?

Subsequently, a quantitative study examined general job satisfaction within the Dutch company. The validity of the following hypotheses was assessed:

- Employees at University Housing B.V. and its subsidiaries are satisfied with their jobs.
- Among the many factors commonly mentioned in the existing literature, positive relationships with colleagues exert the strongest influence on the employees' workplace satisfaction.

The qualitative phase involved semi-structured interviews with six randomly selected full-time employees at University Housing B.V., aiming to gather primary data on their perspectives regarding job satisfaction. The gathered data were analysed using content analysis. In the quantitative phase, a questionnaire was administered to gather primary data on job satisfaction and influencing factors. The data were statistically processed, employing regression analysis using the least squares method. The sample included all 19 full-time employees in the company and its subsidiaries, who work in the same office. The statistical analysis was conducted using the RStudio program and the R programming language.

Limitations of the study include its geographical scope, focused on a single city in the Netherlands, specifically on the company University Housing B.V. and its subsidiaries. Temporally, the research spanned from December 2022 to March 2023. Due to the small sample size and the case study nature of our research, the generalizability of quantitative findings should be understood within this context.

Additionally, data collection involved surveys and semi-structured interviews that were conducted in English, given the company's cultural diversity. Although this should not pose a significant problem, potential misinterpretation of certain phrases might have led to inaccurate responses. Of course, to mitigate this, relevant definitions were provided alongside our questions. It is assumed that the participants understood our inquiries and responded to them sincerely.

Based on the results of our qualitative study pertaining to our first research question, "How do employees understand the term 'workplace satisfaction'?" the following insights have emerged.

During interviews, we detected certain linguistic variations in the interpretations of the term 'workplace satisfaction' provided by the interviewees. However, a sufficient level of convergence in their understanding was evident. Despite minor differences in expression, the alignment of their interpretations can be attributed to their relatively similar comprehension of the core concept and, consequently, our findings can be considered valid owing to the employees' comparable understanding of the fundamental concept being researched.

Addressing our second research question, "According to employees, which measures taken by University Housing B.V. are most crucial for improving their workplace satisfaction?", the following observations have been noted.

Among employees, a shared perspective emerged regarding the key measures considered significant in enhancing their job satisfaction. A notable finding was that the employees highly value opportunities for socialization with their colleagues. This discovery exhibited consensus among multiple interviewees, highlighting the value of informal interactions with colleagues, in both structured and unstructured activities, as invaluable for inducing overall job satisfaction. Additionally, employees in the organization also appreciate their positive relationships with the company's management, which they find supportive and likeable, and are satisfied with their reasonably balanced work-life equilibrium.

Based on the results of our quantitative study, we can confirm our first hypothesis, "Employees at University Housing B.V. and its subsidiaries are satisfied with their jobs." Respondents rated their job satisfaction on a scale of 1 to 5, with an average score of 4.16.

We can also affirm our second hypothesis, "Among the many factors commonly mentioned in the existing literature, positive relationships with colleagues exert the strongest influence on the employees' workplace satisfaction." While our research revealed that various groups of factors statistically significantly influence job satisfaction, the adjusted determination coefficient was indeed highest in the regression model

capturing factors associated with interpersonal relationships among colleagues. It is apparent that University Housing B.V. effectively fosters workplace satisfaction, as employees greatly value informal social interactions with their colleagues.

We conclude that the company's approach, which promotes interactions among colleagues, is effective in cultivating a sense of satisfaction among its employees. Thus, we recommend this practice as a noteworthy example for other companies. While previous studies have shown diverse methods for enhancing employee satisfaction by influencing various factors, this research illustrates that even simple everyday routines, such as morning meetings and the encouragement of frequent social interactions with colleagues, can positively impact employee well-being within an organization.

A challenge for future research in this field includes conducting more detailed studies to uncover the variations in the strength of connections observed between factors influencing workplace satisfaction and different demographic profiles found in other organizations.

LITERATURA

1. Arbour, S., Kwantes, C. T., Kraft, J. M. in Boglarsky, C. A. (2014). Person-organization fit: Using normative behaviors to predict workplace satisfaction, stress and intentions to stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 41-64.
2. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
3. Dostopno na: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio> (pridobljeno 10.10.2023)
4. Brayfield, A. H., in Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
5. Brikend, A. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. *Management Research and Practice*.
6. Bunton, S. A., Corrice, A. M., Pollart, S. M., Novielli, K. D., Williams, V. N., Morrison, L. A. in Fox, S. (2012). Predictors of workplace satisfaction for US medical school faculty in an era of change and challenge. *Academic Medicine*, 87(5), 574-581. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31824d2b37>
7. Deci, E. L., Koestner, R. in Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
8. De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U. in Ahmad, H. N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of psychology*, 153(5), 507-527. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1567453>
9. Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. in Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
10. Dostopno na: <https://d-nb.info/1095486128/34> (Pridobljeno 10.10.2023)
11. Fassoulis, K. in Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*, 13(4), 332-349. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2014-0018>
12. Grivec, M. (2014). *Etika u računovodstvu. Praktični menadžment: stručno-znanstveni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5/2, str. 1722.

13. Hira, T. K., in Loibl, C. (2005). Understanding the impact of employer-provided financial education on workplace satisfaction. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 173-194. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00008.x>
14. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. in Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
15. Halkos, G. in Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 59. 415-431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>
16. Judge, T. A. idr. (2010)"The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature." *Journal of vocational behavior* 77.2: 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
17. Locke, E. A. (1969) "What is job satisfaction?." *Organizational behavior and human performance* 4.4: 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
18. Dostopno na: <https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf> (Pridobljeno 10.10.2023)
19. Lee, R. in E. R. Wilbur (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis." *Human Relations* 38.8: 781-791. <https://doi.org/10.1177/001872678503800806>
20. 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*, 46(6), 759-776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
21. Yazdani, N., Murad, H. S. in Shuja, A. (2017). Wholistic Management Education (WME): Theorizing the Contextualized Applicability of Transformative Learning in Management Education Discourse. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 4(1), 42-63. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v4i1.103>
22. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
23. Wanous, J. P. in Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(2), 95. <https://doi.org/10.1037/h0032664>