



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za varnostne vede

Tanja Barle

**ZADOVOLJSTVO Z DELOM**  
**- TAJNICE V ODVETNIŠKIH PISARNAH**

Magistrsko delo

Ljubljana, oktober 2017



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za varnostne vede

# **ZADOVOLJSTVO Z DELOM**

## **- TAJNICE V ODVETNIŠKIH PISARNAH**

Magistrsko delo

Študentka: Tanja Barle  
Študijski program: magistrski študijski program Varstvoslovje  
Mentor: prof. dr. Matevž Bren  
So-mentor: izr. prof. dr. Branko Lobnikar  
Lektor: Ivan Ceganec, profesor slov. jezika in zgod.



## **Zahvala**

Iskreno se zahvaljujem svoji mami in možu za moralno in finančno podporo, predvsem pa za varstvo sina, kar mi je omogočilo, da sem lahko opravila vse obveznosti študija.

Zahvala gre nedvomno tudi mojemu mentorju, prof. dr. Matevžu Brenu za njegovo odzivnost, potrpežljivost in mnoge koristne nasvete ter somentorju, prof. dr. Branku Lobnikarju za njegov dragocen prispevek k izpolnitvi magistrske naloge.

# Zadovoljstvo z delom – tajnice v odvetniških pisarnah

**Ključne besede:** zadovoljstvo z delom, organizacijska kultura in klima, motivacija, človeški kapital

## **Povzetek:**

*Zavedanje o pomembnosti zadovoljstva zaposlenih z delom se pri delodajalcu po navadi pojavi šele takrat, ko pride do menjave kadra oz. prostovoljnega odhoda kadra iz podjetja. Z vidika zaposlenega je prav zadovoljstvo z delom tisti glavni razlog, ki ga ne samo zadrži pri podjetju, ampak tudi motivira k ustvarjalnosti, novim idejam, spodbuja njegovo pripadnost in lojalnost ter ga nasploh naredi dragocenega (delavca). Z vidika delodajalca je to največ, kar si ta lahko želi za svoje podjetje in k čemur mora stremeti, če si želi dolgoročnega uspeha. Ker je torej zadovoljstvo z delom obojestransko zaželeno, bi moralo biti njegovo zagotavljanje ustaljena praksa podjetij. Na podlagi podatkov, pridobljenih z rednim merjenjem zadovoljstva zaposlenih se tako izvaja upravljanje zadovoljstva, katerega rezultat bodo zadovoljni zaposleni in s tem boljši poslovni rezultati ter konkurenčnost podjetja.*

*Magistrska naloga se v prvem – teoretičnem delu poleg opisa osnovnih pojmov dotakne še teorij, povezanih z zadovoljstvom z delom, razsežnosti zadovoljstva ter njegovega vpliva. Nadalje se v nalogi pojasnita merjenje in upravljanje zadovoljstva ter izpostavi pomembnost organizacijske kulture in klime ter motivacije.*

*V empiričnem delu naloge je opisana primarna statistična analiza, anketa izpeljana s pomočjo spletnega orodja 1ka. Ugotavlja se zadovoljstvo zaposlenih v odvetniški pisarni, in sicer na delovnem mestu »tajnica«. Poleg splošnega zadovoljstva se meri še zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji in zadovoljstvo z nadrejenimi/sodelavci, pa tudi ocena varnosti zaposlitve, ocena lastnega dela ter ocena uspešnosti pisarne.*

*Zadnji del magistrske naloge vsebuje povzetek rezultatov raziskave skupaj s pomanjkljivostmi, njihovo interpretacijo ter odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja.*

*Poleg dejstva, da so tajnice v odvetniških pisarnah na splošno zadovoljne s svojo zaposlitvijo, je pomemben še izsledek raziskave, da na to njihovo (splošno) zadovoljstvo najbolj vplivata zadovoljstvo z nadrejenimi ter zadovoljstvo s sodelavci. Za tajnice v odvetniških pisarnah so torej najbolj bistveni medosebni odnosi na delovnem mestu. Zanimiv je tudi rezultat raziskave, da tajnice, ki so zaposlene za nedoločen čas, svoje zaposlitve ne smatrajo za (bolj) »varno« v primerjavi s tistimi, ki so zaposlene za določen čas ali po pogodbi.*

# Employee Satisfaction - Office Assistants in Law Firms

**Key words:** employee job satisfaction, organizational culture and climate, motivation, human capital

## **Abstract:**

*Awareness on the importance of employee satisfaction with the work they do for their employer usually becomes apparent only when either a change in staff or a voluntary resignation of staff takes place. From the perspective of the employee, it is exactly employee satisfaction that plays the main role in not only retaining that same employee within the company but also in motivating the employee to be creative and bring forward new ideas, at the same time encouraging the employee's sense of belonging to and being loyal to the company, thus making the employee generally valuable for and valued by the company. On the other hand, from the employer's perspective such an employee represents the maximum of what the employer looks for in an employee for the company and what the employer should aspire to if the objective is long-term success of the company. Employee satisfaction is therefore desired by both sides and ensuring it should be a common practice in any company. By performing a regular follow-up on employee satisfaction with their work, this satisfaction is managed, the outcome of which are truly satisfied employees and with that improved both business results and corporate competitiveness.*

*The first part of the master thesis is theoretical and includes, besides a definition of the basic terminology, the theories connected with employee satisfaction, dimensions of employee satisfaction and the overall impact of the latter. In the continuation, the measuring methods used and the management of satisfaction are explained, and the importance of organizational culture and climate at workplace, but also motivation, revealed.*

*The empirical part of the thesis represents the primary statistical analysis, based on a survey performed by means of the 1ka online tool. The analysis observes the satisfaction of employees in a law firm and focuses on the position of »secretary« working in such a firm. The areas measured in the survey do not only cover payment satisfaction, but also work time satisfaction, work conditions satisfaction, satisfaction with superiors and colleagues, including an assessment of employment protection, a self-assessment and an assessment of the company's overall performance.*

*In the final part of the thesis, a summary of the outcome of the survey is provided together with all of its drawbacks and their respective interpretation, and with all the answers to the formulated research questions.*

*Apart from the fact that secretaries in law firms are generally satisfied with their jobs, another important outcome of the survey shows that their satisfaction with superiors and colleagues has the strongest impact on how satisfied secretaries are in the end with their job. The survey thus reveals that interpersonal relationships at workplace play the most important role in the satisfaction of secretaries in law firms. Another outcome of the survey that calls for attention is that the secretaries who are permanently employed do not consider their employment to be (much) safer than the jobs of those secretaries with a fixed-term or contract employment.*

# Kazalo vsebine

1	Uvod.....	1
1.1	Namen in cilj .....	2
2	Zadovoljstvo z delom .....	3
2.1	Opredelitev pojmov .....	3
2.2	Teorije, povezane z zadovoljstvom z delom .....	6
2.3	Razsežnosti zadovoljstva z delom .....	9
2.4	Vpliv zadovoljstva z delom.....	10
2.5	Merjenje zadovoljstva z delom .....	11
2.6	Upravljanje zadovoljstva .....	13
2.7	Motivacija.....	16
2.8	Organizacijska kultura in klima .....	18
3	Opis uporabljene metode, instrumentarija in vzorca .....	21
3.1	Predpostavke in omejitve .....	21
3.2	Opis uporabljene metode .....	21
3.3	Zastavljene hipoteze .....	23
3.4	Populacija in vzorec .....	23
3.5	Opis vprašalnika .....	24
3.6	Analiza zanesljivosti vprašalnika .....	25
4	Predstavitev in interpretacija rezultatov raziskave .....	26
4.2	Preverjanje hipotez .....	40
5	Razprava .....	43
6	Zaključek .....	45
	Literatura in viri .....	47
	Priloga A - Anketni vprašalnik.....	49



## Kazalo tabel

Tabela 1: Test zanesljivosti vprašalnika.....	25
Tabela 2: Splošno zadovoljstvo .....	26
Tabela 3: Splošno zadovoljstvo, merjeno na lestvici od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen. ....	26
Tabela 4: t-test za en vzorec.....	27
Tabela 5: Zadovoljstvo s plačo.....	27
Tabela 6: Parametri opisne statistike za hipotezo H2. ....	28
Tabela 7: t-test za en vzorec za hipotezo H2.....	28
Tabela 8: Zadovoljstvo z delovnim časom.....	29
Tabela 9: Parametri opisne statistike za hipotezo H3, merjeno na lestvici 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.....	29
Tabela 10: t-test za en vzorec za hipotezo H3.....	30
Tabela 11: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji .....	30
Tabela 12: Zadovoljstvo z nadrejenimi.....	31
Tabela 13: Zadovoljstvo s sodelavci .....	31
Tabela 14: Ocena varnosti zaposlitve.....	32
Tabela 15: Kontingenčna tabela spremenljivk: vrsta zaposlitve in Ali svojo zaposlitev ocenjujete kot varno?.....	32
Tabela 16: Kullbachov test.....	33
Tabela 17: Ocena lastnega dela.....	33
Tabela 18: Ocena uspešnosti odvetniške pisarne .....	34
Tabela 19: Rezultati Spearmanove korelacije (*p < 0,05, **p < 0,01) .....	34
Tabela 20: KMO Bartlettov test.....	36
Tabela 21: Celotna pojasnjena varianca.....	36
Tabela 22: Vzorčna matrika .....	37
Tabela 23: Multipli determinacijski koeficient. ....	37
Tabela 24: ANOVA .....	38
Tabela 25: Cookov preizkus.....	38
Tabela 26: Rezultati večkratne regresije .....	38

# 1 Uvod

Danes se nekateri delodajalci dobro zavedajo, da je za dolgoročno uspešnost podjetja pomembno, da so njihovi delavci s svojo zaposlitvijo zadovoljni. Zadovoljni delavci raje in bolje delajo, so bolj zvesti podjetju in več pripomorejo k produktivnosti oz. uspešnosti podjetja.

»Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu.« (Mihalič, 2006, str. 266) V času močne konkurence so glavni vir vrednosti podjetja človeški viri, zadovoljstvo teh pa je v veliki meri odvisno od nagrajevanja, motiviranja in okolja v katerem delujejo (Dimovski, Penger, 2008). Zaposleni so pri delu bolj prizadevni, kadar čutijo, da s tem prispevajo k zadovoljevanju lastnih potreb, saj je zadovoljstvo zaposlenih v interesu obojih, tako zaposlenih kot delodajalcev (Dovžan, 2014). Pri zadovoljstvu delavcev z delom in delovnimi razmerami gre namreč za dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost in učinkovitost dela tako posameznika kot tudi organizacije same (Lobnikar, Gorenak, Turk in Lobnikar, 2006). Posledice nezadovoljstva zaposlenih so vidne v večji fluktuaciji (pretočnosti) zaposlenih in absentizmu (namerno izostajanje od dela), kar pa podjetju prinaša le dodatne stroške in nevednosti (Mihalič, 2006).

Omenjeni dejavniki zadovoljstva z delom se ločijo na enostavne, kot so plača, varnost zaposlitve, delo z ljudmi, odnosi s sodelavci (podrejenimi in nadrejenimi), raznolikost in zanimivost dela, ter na kompleksne (procesni), kot so informiranje, napredovanje in komuniciranje (Šakanovič in Mayer, 2006). Po Mihaliču (2006) se zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom meri z naslednjimi elementi: delovne naloge, nadrejeni sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja/izpopolnjevanja/usposabljanja, možnost napredovanja, možnost razvoja kompetenc, delovni čas, oblike nagrajevanja in motiviranja, plačilo, status, fizični pogoji dela.

Kljub osveščenosti delodajalcev glede pomembnosti zadovoljstva zaposlenih pa se poraja vprašanje, koliko delodajalcev zadovoljstvo svojih zaposlenih dejansko tudi meri.

Zanimale so nas raziskave na temo zadovoljstva z delom, in sicer konkretno za delovno mesto »tajnica« v odvetniških pisarnah. Po dolgem in neuspešnem iskanju tovrstne raziskave smo sklenili, da naredimo kar lastno. Predvsem nas je zanimalo, v kolikšni meri so tajnice v odvetniških pisarnah zadovoljne s svojim delom glede na stresnost (časovni roki, delo s strankami) in odgovornost njihovega dela (odškodninska odgovornost delodajalca za napake s hujšimi posledicami, npr. zamuda sodnega roka).

## 1.1 Namen in cilj

Prvenstveni namen magistrskega dela je bil ugotoviti trenutno stanje – (splošno) raven zadovoljstva tajnic, zaposlenih v odvetniških pisarnah. Temu je sledilo bolj natančno ugotavljanje, s čim so tajnice zadovoljne in s čim niso zadovoljne, šele nato smo skušali najti vzroke za to (ne)zadovoljstvo. Na koncu smo na podlagi rezultatov skušali presoditi, kako bi lahko (ne)zadovoljstvo izboljšali.

## 2 Zadovoljstvo z delom

### 2.1 Opredelitev pojmov

»**Zadovoljstvo zaposlenega** z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela.« (Mihalič, 2006, str. 266) Poenostavljeno pa lahko opredelimo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu kot občutek, ki navdaja zaposlenega v povezavi z njegovim delom, predvsem to, da se na delo rad odpravi, da se veseli novih delovnih izzivov ter da se med sodelavci in pri opravljanju svojega dela dobro počuti. Pri tem je pomembno predvsem to, da sama misel na delo in delovno mesto pri zaposlenemu sproži prijeten občutek (Mihalič, 2008).

**Delovno mesto** je enota dela v organizaciji, za katero odgovarja zaposleni (Dimovski in Penger, 2008).

**Tajnica** po navodilih nadrejenih opravlja manj zahtevna in rutinska pisarniška opravila (Zevnik in Hojs Potočnik, 2010).

**Poslovni sekretar** je sposoben opravljati vodstvena in organizacijska dela na višji ravni ter zagotoviti učinkovito podporo vodstvu v kompleksnem delovnem okolju (Zevnik in Hojs Potočnik, 2010).

**Poslovni asistent** opravlja pisarniška dela, ki zahtevajo strokovnost in sposobnost na visoki ravni, predvsem organizacijska in pisarniška opravila, ki lajšajo delo vodilnim in strokovnim uslužbencem. Poslovni asistent je posrednik med vodjo in ostalimi zaposlenimi, istočasno pa vodi sodelavce in delovni proces tako, da so s storitvami zadovoljne stranke ter nadrejeni. Ima zelo obsežno delovno področje, ki vključuje tudi dostop do najpomembnejših informacij. (Zevnik in Hojs Potočnik, 2010)

**Psihološko pogodbo** lahko definiramo kot vzajemna skrita pričakovanja, ki jih imata delavec in delodajalec drug do drugega. Tovrsten odnos bolj vpliva na uspešnost zaposlenega in njegovo motivacijo kot formalna (pisna pogodba), vendar se o tem običajno ne pogovarjamo. (Bulc, 2006).

**Človeški kapital** izhaja iz znanj in izkušenj, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, izobrazbene strukture, tihega znanja, zadovoljstva, spoznanj, psihometričnih vrednotenj, podjetniškega zanosa, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, inovativnosti in ustvarjalnosti, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Proces, v katerem managerji uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer, imenujemo **motiviranje** (Ivanuša-Bezjak, 2006).

**Organizacijska kultura** je vzorec norm, vrednot, prepričanj, predvidevanj, obnašanj in tihega sodelovanja, ki četudi neartikulirani, oblikujejo način, kako se zaposleni v organizaciji obnašajo in kako uspešno delujejo (Bulc, 2006). Navzven se organizacijska kultura kaže kot kolektivni duh (Šetina Čož, 2015).

**Organizacijska klima** je značilnost podjetja, ki se odraža v opisu zaposlenih o stanju, pravilih in postopkih, ki vladajo v njem. Zajema posebnosti, ki vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razločujejo. (Šetina Čož, 2015)

#### **Delo tajnice v odvetniški pisarni**

Delo tajnice v odvetniški pisarni je še posebej zahtevno, saj poleg tipičnih tajniških del (pisanje dopisov, telefonske komunikacije, naročanje strank, obdelava pošte, kuhanje kave ipd.) po navadi obsega še strokovna dela: odgovornost za vodenje evidenc obravnav ter sodnih in drugih rokov, pripravo strokovno manj zahtevnih vlog za sodišča, vlaganje elektronskih izvršb, vlaganje (enostavnih) prijav terjatev v stečajni postopek, izdajo računov za opravljene odvetniške storitve po odvetniški tarifi, izračun zamudnih obresti oz. dolga dolžnikov, komunikacijo s sodišči, izvršitelji itd.

Posebnost dela, ki ga opravlja tajnica v odvetniški pisarni, je prav gotovo že omenjeno vodenje sodnih in drugih rokov (npr. rok za pritožbo na sodbo, rok za prijavo terjatev v stečajni postopek), ki imajo v primeru zamude roka za posledico odškodninsko odgovornost delodajalca – odvetnika. V zvezi z roki je vseskozi prisoten tudi stres zaradi časovne stiske, saj se je treba sodnih rokov držati do dneva natančno.

Prav tako se tajnice v odvetniških pisarnah srečujejo z vrsto osebnih oz. zaupnih podatkov strank – tako fizičnih oseb kot podjetij (plačilne liste, pogodbe o zaposlitvi, sklepi o dedovanju, lastništvo nepremičnin ...), s katerimi je treba ravnati še posebej skrbno.

Nedvomno je delo s strankami izziv v vsakem poklicu in delo v odvetniški pisarni pri tem ni izjema. Tako ni redko, da so tajnice za nekatere stranke tolažba, za druge pa lahka tarča za »stresanje« jeze ali celo groženj. Dejstvo je, da večina strank, ki obišče odvetnika, ne vstopi v odvetniško pisarno dobrovoljnih, saj praviloma pridejo obremenjene s pravnim problemom, ki ga je treba rešiti (bodisi razveza, delovni spor, kazenska ovadba ipd.).

## 2.2 Teorije, povezane z zadovoljstvom z delom

V strokovni literaturi lahko najdemo številne teorije, ki pojasnjujejo človekov odnos do dela ter iščejo odgovore na vprašanje, zakaj človek dela oziroma, od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno (Dovžan, 2014). Teorije, ki se ukvarjajo z vzrokom motivacije (kaj), imenujemo vsebinske, medtem ko so procesne teorije tiste, ki pojasnjujejo način motivacije (kako) (Treven, 2001).

Naj navedemo zgolj nekaj teorij, povezanih z zadovoljstvom z delom: teorija potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Adelferjeva motivacijska teorija, Frommova motivacijska teorija, Vroomova teorija pričakovanja in Adamsova teorija privlačnosti (Dovžan, 2014).

Kljub obilici t. i. motivacijskih teorij pa njihovi avtorji izpostavljajo različne dejavnike in elemente motiviranja, ki jih na splošno razvrstimo v delovanje, potrebe in cilje (Šetina Čož, 2015). **Potreba** je definirana kot stanje napetosti v človeku, ki je povezano z občutkom nezadovoljstva, to pa ga motivira k odpravi napetosti. Motiv izgine, ko je potreba zadovoljena (Dovžan, 2014).

Na začetku naj izpostavimo še **teorijo kapitala** (19. stol.), ki je slonela na trditvi, da so delavci zgolj plačani za svoje delo in da sami po sebi ne ustvarjajo vrednosti, saj da premoženje nastaja na podlagi investicij v tovarno in opremo. Tovrstnemu prepričanju je naredil konec ekonomist in Nobelov nagrajenec Theodore Schultz, ki je obrazložil pomen človeškega faktorja kot kvalitativnega vidika ekonomije in vpeljal pojem **človeški kapital** (Mihalič, 2006).

V zvezi z vsem dobro poznano **teorijo potreb** po **Abrahamu Maslowu** bi izpostavili **potrebo po pripadnosti**, ki se v delovnem okolju odraža kot želja po članstvu v timu, dobrih odnosih s sodelavci in dobrem odnosu z vodjem (Dimovski in Penger, 2008).

**Dvofaktorska motivacijska teorija** po **Frederiku Herzbergu** razlikuje dve skupini motivatorjev: higienike, ki zaposlene vzpodbujajo k dejavnosti, ter motivatorje, ki zaposlene neposredno vzpodbujajo k delu (Ivanuša-Bezjak, 2006). Higieniki zajemajo

temeljne človeške potrebe pri delu, ki same po sebi sicer ne motivirajo, vendar pa povzročajo nezadovoljstvo, če niso izpolnjene (npr. delovni pogoji, denar, dovolj dolg dopust, varnost zaposlitve ...) (Šetina Čož, 2015). Higienski dejavniki delujejo zgolj na področje nezadovoljstva pri delu. Tako bo na primer nevarno delovno okolje povzročilo nezadovoljstvo pri zaposlenih, pri čemer pa odprava nevarnosti ne bo vodila k večji motivaciji ali zadovoljstvu, temveč zgolj k odstranitvi nezadovoljstva. Vloga managerja/vodje je, da najprej odpravi nezadovoljstvo z vzpostavitvijo higienskih dejavnikov, zatem pa uporabi motivatorje (priznanje, izziv in odgovornost) za doseganje zadovoljstva zaposlenih in s tem boljše delovne rezultate (Dimovski in Penger, 2008). Motivatorji so namreč tisti, ki zaposlene vodijo do dosežkov in vključujejo vse, kar je potrebno, da so zaposleni zadovoljni: priznanje, dosežke, zanimanje za delo, napredovanje in odgovornost (Šetina Čož, 2015). Herzberg je verjel, da so motivatorji tiste potrebe višjega ranga, katerih odsotnost povzroči neopredeljenost delavcev do dela, po drugi strani pa ob njihovi prisotnosti delavci postanejo visoko motivirani in zadovoljni (Dimovski in Penger, 2008).

**Clayton Adelfer** je v svoji motivacijski teoriji določil tri skupine osnovnih potreb: potrebo po obstoju (fiziološke in varnost), po razvoju (osebna rast, samouresničevanje) ter potrebo po povezovanju z drugimi (medosebni odnosi, druženje). Adelfer, v nasprotju z Maslowom razvoja nobene od potreb ni obravnaval kot predpogoj za razvoj druge, ampak je dopustil možnost, da so med sabo neodvisne oz. sočasne (Treven, 2001).

**Motivacijska teorija Ericha Fromma** temelji na dveh skupinah, pri čemer prvo skupino predstavljajo tisti zaposleni, ki bi radi kaj pridobili (materialne dobrine), drugo pa tisti, ki bi radi kaj postali (nematerialne dobrine). Najboljša motivacija za prve je denar, drugi skupini pa več pomenijo položaj, ugled, delo in funkcija, ki jo opravljajo, saj jim možnost napredovanja in izobraževanja predstavlja izziv (Ivanuša-Bezjak, 2006).

**Model obogatitve dela**, ki sta ga oblikovala **Hackman in Oldham**, predvideva, da na motivacijo delavca vplivajo psihološke okoliščine: doživljanje pomembnosti (zaznavanje vrednosti dela), doživljanje odgovornosti (občutek lastne odgovornosti) ter poznavanje



rezultatov (zavedanje ravni lastne uspešnosti). Po tem modelu je motivacija nizka že ob odsotnosti samo ene od okoliščin (Ivanuša-Bezjak, 2006).

**Teorija pričakovanja Victorja Vrooma** je zasnovana na predpostavki, da je »velikost težnje posameznika za določeni način vedenja odvisna od pričakovanja (da bo njegovemu vedenju sledila posledica) in od privlačnosti posledice za vsakega posameznika« (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91).

**John Stacey Adams** je razvil **teorijo pravičnosti**, ki temelji na zaznavi posameznika o pravičnosti in enakosti kriterijev ocenjevanja vložka v delo v primerjavi z drugimi zaposlenimi – sodelavci (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Bulc (2006) je mnenja, da posameznika v delovnem okolju motivirajo t. i. »zadovoljevalci« (osnovno preživetje, zrak, pijača, hrana, seks, varnost, fizično zdravje, delovni pogoji ...), pri čemer je motivacija bolj zunanja. Posameznik – zaposleni pa si želi več kot to, hoče razumeti, imeti informacije, prispevati itd., zato morajo vodje zaposlenim to priložnost omogočiti. Prispevek, razumevanje in pozornost so namreč t. i. »optimalni motivatorji« in morajo biti kot takšni prisotni v ravno pravi meri. V mislečem delovnem okolju pa prevladata motivacijska faktorja *pripadanje* in *priznanje*, ki sta oba t. i. »maksimalna motivatorja«, kar pomeni, da ju nikoli ne more biti preveč. Izpolnitev zgoraj navedenih motivacijskih potreb vodi v samo-motivacijo/notranjo motivacijo, kjer je osnovna motivacijska potreba osebna rast.

Ob povzetku vsebinskih teorij lahko ugotovimo, da so usmerjene na potrebe oseb in se jih uporablja za to, da se ljudi motivira k zaželenemu vedenju. Tovrstne teorije vodjem pomagajo razumeti, kaj zaposlene motivira, in lahko nato oblikujejo delo, ki te potrebe zadovoljuje, posledično pa se zaposleni vedejo na zaželene načine za doseganje uspeha organizacije (Dimovski in Penger, 2008).

## 2.3 Razsežnosti zadovoljstva z delom

»Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, s plačo, z delovnim časom in podobno.« (Mihalič, 2006, str. 266)

Osnovni predpogoji za zadovoljstvo zaposlenega in s tem njegovo večjo učinkovitost in uspešnost so: motiviranje zaposlenih, dobra komunikacija, jasno izražena pričakovanja in cilji, pohvala in spodbujanje samoiniciative ter posameznikovih sposobnosti, spodbujanje osebnega razvoja, razvijanje dobrih medosebnih odnosov ter poudarjanje posameznikovega doprinosa k uspehu organizacije. Navedeni predpogoji so splošne narave, seveda je v praksi treba upoštevati tudi individualne potrebe in želje vsakega zaposlenega (Mihalič, 2006).

Na lestvici prioritet v zvezi z delovnim mestom ter pogojev za zadovoljstvo posameznika so za večino zaposlenih na prvem mestu odnosi z ožjimi/širši sodelavci in nadrejenimi, in sicer pred plačo, možnostjo napredovanja in podobno. Posledično so prav slabi medsebojni odnosi zelo pogost vzrok za odhod posameznika iz organizacije, kljub temu da ima na primer visoko plačo. Po drugi strani pa so ravno dobri medsebojni odnosi s sodelavci tisti, ki lahko odtehtajo nižjo plačo, slabše delovne pogoje ipd. Naše počutje na delovnem mestu je namreč pogosto odvisno od ljudi, ki nas obkrožajo, in ne od nas samih (Mihalič, 2008).

## 2.4 Vpliv zadovoljstva z delom

Danes je najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje dela ravno nezadovoljstvo z delom (Mihalič, 2008). Še več – to je tudi prvi in najpogostejši vzrok za (prostovoljni) odhod zaposlenih iz organizacije (Mihalič, 2006).

Mihaličeva je mnenja, da »zadovoljen in cenjen delavec v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja.« (Mihalič, 2006, str. 265) in ravno takšno mišljenje bi moralo biti poslanstvo vsakega podjetja/organizacije. Ljudje so namreč tisti, ki prevzemajo vlogo glavnega vira vrednosti podjetja, saj s svojo inovativnostjo, povezovanjem v time ter odzivanjem na spremembe okolja, v katerem delujejo, na trgu ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja (Dimovski in Penger, 2008).

Zadovoljen delavec je učinkovitejši, bolj pripaden podjetju ter uspešnejši pri premagovanju ovir pri delu (Šetina Čož, 2015). Brez dvoma je za vsakega zaposlenega zadovoljstvo z delom največ, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu; z vidika podjetja pa so zadovoljni zaposleni nedvomno največ, kar si lahko želi vsak delodajalec. Namreč, le zadovoljni zaposleni so tisti, ki bodo pri delu učinkoviti in uspešni oz. le podjetje z zadovoljnimi zaposlenimi je lahko resnično učinkovito in uspešno. Podjetje je močno le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njem, tega pa hitreje in intenzivneje generirajo zadovoljni zaposleni (Mihalič, 2008).

Zadovoljstvo zaposlenih je večinoma povezano z njihovo možnostjo, da z delom v podjetju zadovoljijo svoje osnovne potrebe: po varnosti (stalnost zaposlitve), materialne (plačo), socialne (odnosi) ter osebne potrebe (rast) (Šetina Čož, 2015). Po drugi strani pa je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od motiviranja, nagrajevanja in okolja, v katerem delujejo (Dimovski in Penger, 2008).

Če želimo pri delu ustvariti ugodno klimo, moramo razvijati pozitivne medsebojne odnose, ki se krepijo na dva načina: formalno z izvedbo skupnih delovnih nalog ali pa neformalno z druženjem med odmori ipd. Dobri medosebni odnosi, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so posledica primernega komuniciranja v podjetju,

konstruktivnega reševanja konfliktov, spoštovanja ter medsebojne pomoči (Šetina Čož, 2015). Če v podjetju vladajo dobri medosebni odnosi (tudi odnos vodstva do zaposlenih), smo priča visoki stopnji integracije ter nizki fluktuaciji (Šetina Čož, 2015). Z ustvarjanjem pozitivne organizacijske klime posredno vplivamo tudi na svoje zdravje in zdravje sodelavcev ter posledično na večjo učinkovitost in uspešnost podjetja (Šetina Čož, 2015).

Ker posle ustvarjamo ljudje, so odnosi ključnega pomena in sta tako čas in energija, ki ju namenimo izboljšanju odnosov med zaposlenimi, poslovnimi partnerji in strankami, pomembna naložba vsakega podjetja (Meh v Šetina Čož, 2015).

Zadovoljstvo zaposlenih je predpogoj za razvoj pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, ki je nekakšna nadgradnja zadovoljstva (Mihalič, 2008).

## 2.5 Merjenje zadovoljstva z delom

Merjenje zadovoljstva zaposlenih vodstvu organizacije posreduje pomembne povratne informacije, na podlagi katerih je mogoče sklepati, na katerih področjih so potrebne spremembe in/ali večja prizadevanja, kateri izmed vodij (ne) vodi optimalno, kaj dobro/slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave ter kakšno je trenutno splošno počutje pri delu v organizaciji (Mihalič, 2008).

Priporočljivo je, da se merjenje zadovoljstva izvaja z anketiranjem zaposlenih redno enkrat na leto, prav tako pa pred, med in po uvajanju večjih sprememb v organizaciji (reorganizacija, odpuščanje ...), pri čemer vsakič vključimo vse zaposlene (Mihalič, 2008). Slednje zagotovi tako absolutnost rezultatov, kot tudi sporočilo zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno (Mihalič, 2007).

»V okviru splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom, pa merimo zadovoljstvo z naslednjimi elementi:

- z delom in nalogami,
- z neposredno nadrejenimi,
- z ožjimi sodelavci,

- z možnostmi izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z možnostjo napredovanja,
- z delovnim časom,
- s plačilom za opravljeno delo,
- s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti,
- z možnostjo razvoja svojih kompetenc,
- z oblikami nagrajevanja in motiviranja ter
- s fizičnimi pogoji dela.« (Mihalič, 2006, str. 268)

Ivanuša-Bezjak (2006) zgoraj naštetim elementom dodaja še: obveščenenost o dogodkih v podjetju, svobodo in samostojnost pri delu, ugled samega dela, možnost soodločanja, ustvarjalnost in zanimivost dela, zahtevnost ter varnost dela.

Rezultati merjenja stopnje zadovoljstva zaposlenih nam torej dajo informacije o:

- elementih dela in/ali delovnih mestih, ki jih je treba izboljšati (spremeniti, nadgraditi, uvesti),
- ukrepih za izboljšanje pri vodenju posameznega zaposlenega,
- organizacijskem počutju. (Mihalič, 2008)

## 2.6 Upravljanje zadovoljstva

Glavni namen celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih je vzpostavitev in ohranitev dejavnikov, ki povečujejo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih. Le zadovoljen zaposleni bo učinkovit in uspešen pri svojem delu in s tem pomembno prispeval k rasti, razvoju, napredku, povečanju intelektualnega in finančnega kapitala ter konkurenčnosti celotne organizacije (Mihalič, 2008).

Podjetja se po mnenju Mihaličeve (2008) premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter prepogosto odgovornost zanjo prelagajo na zaposlenega. Odgovornost je na prvi pogled sicer res deljena, vendar je delodajalec tisti, ki ima moč, da (po)skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. »Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih zato vedno vplivajo potem tudi večjo uspešnost zaposlenih in v končni posledici na večjo uspešnost organizacije.« (Mihalič, 2008, str. 10)

Če na podjetje gledamo iz ekonomskega vidika, so glavni viri oz. sestavine, ki jih pridobi iz okolja, naslednji: človeški kapital, energija, material, finančni in tehnološki viri ter informacije. Zaposleni so edini vir podjetja, ki je s časom vedno boljši, saj se s svojim delom razvijajo in so sposobni prilagoditve, le njihovo vedenje je bolj kot ne težje predvidljivo (Ivanuša-Bezjak, 2006). Zaposleni so torej edini element z močjo generiranja vrednosti (motiviranost, spretnost, znanja, upravljanje z orodji), vse ostale spremenljivke, od materiala, denarja, tovarn, energije in opreme, pa so zgolj neaktivni potenciali (Mihalič, 2006).

Upravljanje s človeškimi kapitalom je tako postalo ključnega pomena za ohranitev konkurenčne prednosti ter zagotavljanje nenehne rasti in razvoja podjetja. Bistveni razlog za to, da podjetja vlagajo v človeški kapital, je možnost izboljšav in inovacij, ki jih je ta zmožen, s tem pa se podjetju večja njegova dodana vrednost (Mihalič, 2006).

V človeški kapital kot najpomembnejši vir za podjetje štejemo kompetence, znanje, vrednote, pripadnost in motiviranost zaposlenih, izkušnje ter sodelovanje v podjetju. Pri tem sta najbolj pomembni kredibilnost vodstva in sposobnost podjetja, da pritegne, razvija ter zadrži ključne kadre (Ivanuša-Bezjak, 2006). Ker človeški kapital ni v lasti podjetja, si ga le-to od zaposlenih lahko le izposodi, upravljanje z njim je toliko bolj

pomembno (Mihalič, 2006). Človeški kapital je namreč lastnina zaposlenega, ki jo ob odhodu iz podjetja odnese s seboj (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Za uspeh podjetja so po mnenju Šetina Čož (2015) odgovorni trije dejavniki: produktivnost (ustvarjanje rezultatov z optimalno izrabo virov), odnosi (med zaposlenimi, zunanji) ter kakovost (izdelka/storitve). V vsakem od naštetih dejavnikov je prisoten človeški faktor, zgolj kakovosten produkt in kapital nista dovolj – potreben je motiviran kader s sposobnostjo fleksibilnosti in inovativnosti.

Sodobna podjetja uresničujejo zahteve in želje svojih zaposlenih na več načinov: možnost uveljavljanja osebne iniciative; vključevanje ciljev podjetja v individualne delovne cilje; vključitev zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev; razvejenost skupinskega dela; povezanost organizacije z okoljem; vključevanje v izobraževanja, spremljanje delovne uspešnosti, posredovanje vrnitvenih sporočil itd. (Dovžan, 2014).

»Pravica do odklopa« je najnovejši primer, kako delodajalec lahko spodbuja svoje zaposlene, da se izven delovnega časa »odklopijo« – odpočijejo od razmišljanja o delu. V Franciji so letos sprejeli takšno politiko – pravico delavca med vikendi in prazniki, pri čemer mu delodajalec (s petdeset ali več zaposlenimi) v tem času ne sme pošiljati elektronske pošte (Kocbek, 2017). Tudi Sonnentag in Kühnel (2016) ugotavljata, da »odklop« od dela poveča delovno uspešnost zaposlenega ob vrnitvi na delovno mesto.

Ker motiviranje zaposlenih ni enkratno dejanje, je pomembno, da se vodje z njim nenehno ukvarjajo (Krištof, Martinčič in Vrčko, 2009). Tako morajo za zagotovitev zadovoljstva pri delu in izboljšanje produktivnosti priskrbeti nadomestilo za na primer rutinska dela, ki ponujajo le malo zadovoljstva sama po sebi. Načini (pre)oblikovanja delovnih mest kot sredstvo motivacije so:

- 1) poenostavitev delovnega mesta (zmanjšanje števila nalog za povečanje učinkovitosti),
- 2) rotacija delovnih mest (povečanje števila raznolikih delovnih nalog enake zahtevnosti),
- 3) povečanje delovnega mesta (združitev serije nalog v novo, bolj kompleksno delovno mesto),

- 4) obogatitev delovnega mesta (več odgovornosti in priložnosti za rast; odločanje o načinu dela, samostojen ritem dela ipd. (Dimovski in Penger, 2008).

Upravljanje zadovoljstva zaposlenih lahko izvedemo kot projekt, v katerem sledimo vnaprej določenim korakom: merjenju, analizi stanja z izdelavo načrta ter uvajanju ukrepov za povečanje stopnje zadovoljstva. Pri tem se analizira tudi individualne dejavnike zadovoljstva, ki se jih nato uvaja pri vsakem posameznem zaposlenem. Lahko pa se upravljanja zadovoljstva lotimo manj načrtno oz. sistematično in se elemente zadovoljstva zgolj postopno uvaja v vsakdanjo prakso (Mihalič, 2008).



## 2.7 Motivacija

Vsaka človekova aktivnost je spodbujena s številnimi zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki, ki so lahko sproženi od zunaj ali pa od znotraj (Dovžan, 2014).

Motivirano delovanje je tisto, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, npr. k večjemu zaslužku, ali samodokazovanju. **Motivi** so razlogi oz. hotenja, ki povezujejo potrebe in cilje posameznika ter pojasnjujejo vzroke njegovega delovanja, zbujanje teh pa imenujemo motivacija (Dovžan, 2014). **Motivacija** je definirana tudi kot »želja oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost« (Dimovski in Penger, 2008, str. 131).

Pomembna lastnost motivacije je ta, da lahko posameznik svoje vedenje zavestno spodbuja, usmerja ter vodi (Šetina Čož, 2015). Vendar pa mora za to, da je nekdo motiviran, obstajati določen zunanji element, tj. spodbuda k temu, da bo posameznik razvil motivacijo. Tudi lastna motivacija namreč potrebuje zunanjo spodbudo in šele nato se lahko razvija znotraj posameznika. Motivacija je sama po sebi dolgoročno neobstoja in krhka, zato je potrebno nenehno proaktivno motiviranje, še preden pride do znižanja ali odsotnosti motiviranja (Mihalič, 2010).

Notranje spodbude so tiste, ki zaposlene vodijo k najboljšim rezultatom, te pa so: samoodločanje, občutek lastne vrednosti, samouresničevanje ter samoizražanje (Dovžan, 2014). Po Dovžanu (2014) se motivacija na znotraj (delavec) kaže kot proces zadovoljevanja posameznikovih potreb, navzven (podjetje) pa jo zaznavamo kot vplivanje na posameznika, pri čemer sta ta dva procesa dvosmerna. Zaposleni so si bolj pripravljeni prizadevati takrat, ko čutijo, da s tem prispevajo k zadovoljevanju lastnih potreb, pri čemer na vodjo gledajo kot na pomoč pri doseganju želenih rezultatov. Cilj **notranje motivacije** je dejavnost sama, vir podkrepitve pa je v nas, ko na primer želimo razviti svoje sposobnosti, obvladati novo spretnost, kaj novega razumeti itd. Prednost notranje motivacije je zadovoljstvo, ki ga le-ta prinese, pa tudi njena trajnost ter bolj kakovostna dejavnost in boljši rezultati (Dovžan, 2014).

Dovžan (2014) navaja, da sta motiviranje in nagrajevanje osrednji področji za spodbujanje storilnosti oziroma delovne uspešnosti zaposlenih. Za razumevanje tega procesa pa moramo poznati motive zaposlenih (Dovžan, 2014). Ravno zato, ker vsak

zaposleni potrebuje drugačno motivacijo, mora vodja – menedžer dobro poznati svoje zaposlene in jih šele nato lahko ustrezno motivira (Stopar, 2013).

Mihalič je prepričana, da je »za motiviranje in motiviranost zaposlenih je odgovoren vodja in nihče drug.« (Mihalič, 2010, str. 5) Namen motiviranja zaposlenih (s strani delodajalca) je namreč ta, da bodo pri svojem delu bolj uspešni in bolj učinkoviti ter bo s tem uspešnejša tudi organizacija kot celota. Nenehno motiviranje zaposlenih ima namreč izjemne učinke tako na njihovo zadovoljstvo kot tudi uspešnost pri delu (Mihalič, 2010). Dovžan (2014) pri tem še dodaja, da je pri spodbujanju delavcev zaupanje neizogiben pogoj in najvišja oblika motivacije, ki pa zahteva čas.

Danes je zaposlene na splošno težje motivirati tudi zato, ker niso zadovoljni zgolj s tem, da zaposlitev imajo, ampak hočejo več. Takšno spremembo vrednot je povzročil višji standard, boljša informiranost, večja izbira, boljše karijerne možnosti ter posledično nižja stopnja tolerantnosti in precenjevanje lastnih sposobnosti (Mihalič, 2010).

## 2.8 Organizacijska kultura in klima

Organizacijsko **kulturo** lahko razumemo kot socialni kapital podjetja/organizacije in se odraža v medsebojnem sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi, zaposlenimi med seboj, v odnosu do strank ter dobaviteljev in je rezultat vseh navedenih interakcij (Bulc, 2006). Bolj natančna definicija se glasi: »organizacijska kultura je značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov ter se izkazuje v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in vrsto razvijanja delovnih odnosov.« (Mihalič, 2006, str. 255)

Po drugi strani pa je »organizacijska **klima** je torej značilnost podjetja, ki se kaže v opisih zaposlenih o stanju, postopkih in pravilih, ki vladajo v njem.« (Šetina Čož, 2015, str. 28) Gre za proučevanje psiholoških struktur sistema, ki vključujejo splošno vzdušje, delovno ozračje, počutje pri delu, psihološko klimo, zadovoljstvo zaposlenih, interakcije, odnose med ljudmi, pripadnost in lojalnost zaposlenih, možnost kariernega razvoja, stopnjo inovativnosti zaposlenih, sodelovanje, občutek kolektivne moči, zavzetost za uspeh, stopnjo avtonomnosti, medsebojno solidarnost ... (Mihalič, 2006)

### a. Organizacijska kultura vs. klima

Organizacijska klima se ustvari začasno, skozi različne procese v sistemu, medtem ko se kultura doseže šele po daljšem časovnem obdobju preko globalnih interakcij v sistemu in z okoljem. Ker je organizacijska kultura manj vidna/očitna in se tudi težje in bolj počasi spreminja, je upravljanje le-te veliko zahtevnejše in dolgotrajno (Mihalič, 2006). S svojim delovanjem v okviru organizacije ter z načinom vedenja vsak posameznik ustvarja oz. vpliva na organizacijsko kulturo in klimo, ki posledični vplivata na vse ostale zaposlene in na celotno organizacijo. Vpliv posameznika ni velik, a ni zanemarljiv, posebej kadar govorimo o posamezniku – zaposlenemu, ki ima formalno moč. Po drugi strani pa je vpliv kulture in klime na zaposlene v podjetju zelo močan. Vpliv kulture in klime v podjetju je lahko spodbuden in tako pripomore k posameznikovi rasti ali pa ravno nasprotno, s čimer posameznika onemogoča pri njegovem razvoju. Konkretno kultura in klima na samo uspešnost in učinkovitost posameznika vplivata tako, da vplivata na vse segmente dela vsakega zaposlenega: na stopnjo zadovoljstva

zaposlenega z delom in delovnim mestom, na možnosti razvoja, na počutje v organizaciji, na motiviranost za delo, na lojalnost in na pripravljenost za izobraževanje ter druge, pri čemer je vpliv neposreden in posreden (Mihalič, 2007).

b. Povezanost med kulturo in klimo ter zadovoljstvom posameznika

Kot smo že navedli, »organizacijska kultura vpliva na ravnanje ljudi pri delu, ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu kaže v zadovoljstvu zaposlenih.« (Šetina Čož, 2015, str. 28)

Zaposleni so zadovoljni v primeru, da sta organizacijska kultura in klima za njih ustrezni glede na njihove želje, potrebe in zahteve. V primerih, ko zaposleni s kulturo in klimo niso zadovoljni, pride do želje po spremembi kulture in klime v organizaciji, in sicer na dva načina: prilagoditev lastnih želja, potreb in zahtev, ali pa umik zaposlenega s pasivnim delovanjem in odklonilnim vedenjem (Mihalič, 2007).

Kljub temu da so zaposleni bolj zadovoljni s svojim delom, kadar zaznavajo vzpodbudno organizacijsko klimo, pa ta sama po sebi ne jamči zadovoljstva z delom, lahko pa k njemu pripomore (Šetina Čož, 2015).

Za izboljšanje medsebojnih odnosov v okviru kulture in klime je priporočena uvedba naslednjih ukrepov:

- napotitev vseh zaposlenih na usposabljanje za skupinsko in timsko delo,
- usposabljanje vodij, da bodo zaposlenim nudili podporo v vsakršni situaciji in s tem vzpostavili medsebojno zaupanje,
- (po potrebi) izvedba rotacij zaposlenih na druga delovna mesta v druge oddelke za doseg timskega duha in optimalnega razporeda zaposlenih,
- spodbujanje zaposlenih k sodelovanju in zdravi tekmovalnosti,
- spodbujanje medsebojne pomoči med zaposlenimi,
- uvedba kratkih premorov med delovnim časom za prijateljsko druženje zaposlenih,
- spodbujanje neposrednih vodij, da so prvi med enakimi v timu,
- discipliniranje vseh pojavov mobbinga,
- izvajanje transparentnega načina vodenja organizacije za zagotovitev zaupanja zaposlenih,

- spodbujanje humorja/sproščene vzdušja na delovnem mestu,
- uvedba rednega merjenja zadovoljstva zaposlenih,
- spodbujanje sprotne reševanja konfliktov med zaposlenimi,
- zapoved profesionalnih medsebojnih odnosov med vodji in zaposlenimi ter med sodelavci,
- občasna skupna družabna srečanja za vse zaposlene. (Mihalič, 2007)

## 3 Opis uporabljene metode, instrumentarija in vzorca

### 3.1 Predpostavke in omejitve

Že na samem začetku raziskave smo naleteli na oviro. Nemogoče je bilo namreč ugotoviti, koliko tajnic je v Sloveniji zaposlenih izključno v odvetniških pisarnah (oz. pri odvetnikih posameznikih), saj se takšen seznam nikjer ne vodi, zaradi togih programov – baz podatkov – pa tega podatka ni bilo moč pridobiti pri Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije oziroma Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.

Tako smo za populacijo vzeli odvetnike, vpisane v imenik odvetnikov pri Odvetniški zbornici Slovenije, ki je v juniju 2015 obsegal 1.635 odvetnikov in odvetnic. Kljub temu podatku pa dejansko število tajnic zaposlenih v odvetniških pisarnah ni znano, saj ni podatkov, ali ima vsak od odvetnikov svojo tajnico, več tajnic, ali pa je sploh nima.

Prošnjo za izpolnitev ankete, s poudarkom na njeni anonimnosti, smo poslali na elektronski naslov vseh 1.635 vpisanih odvetnikov.

Zaradi slabe odzivnosti smo bili primorani obdobje aktivnosti ankete podaljšati in se tudi osebno angažirati (telefonsko, preko poznanstev ipd.), da smo pridobili več ustrezno izpolnjenih anket. V dveh mesecih (od 10. 8. 2015 do 10. 10. 2015) je anketo v celoti izpolnilo le 83 oseb.

### 3.2 Opis uporabljene metode

V prvem koraku smo podali pregled obstoječe literature, ki je na temo zadovoljstva z delom precej obsežna, saj je pogosto merjena.

Sledi opis primarne statistične analize – analize podatkov lastne ankete, izvedene s pomočjo spletnega orodja 1ka. Anketni vprašalnik vsebuje vprašanja v zvezi z zadovoljstvom, ki se nanašajo na: splošno zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, zadovoljstvo z nadrejenimi in sodelavci. Tem sledijo tri vprašanja o samooceni, in sicer: ocena

varnosti zaposlitve, ocena lastnega dela ter ocena uspešnosti odvetniške pisarne. Za analizo smo uporabili SPSS – program za statistično analizo podatkov.

Za preverjanje prve hipoteze H1 (Tajnice so na splošno zadovoljne s svojim delom.) smo uporabili parametrični t-test za en vzorec, s pomočjo katerega smo preverili, ali je vzorčno povprečje statistično značilno višje ali nižje od določene vrednosti tri. Enako metodo smo uporabili tudi za preverjanje hipoteze H2 (Tajnice so zadovoljne s plačo.) ter za preverjanje hipoteze H3 (Tajnice so nezadovoljne z delovnim časom.).

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo preverili hipotezo H4 (Tajnice, ki svoje delo ocenjujejo kot dobro, visoko ocenjujejo uspešnost odvetniške pisarne, kjer so zaposlene.). Pri tem smo vse spremenljivke v prvem sklopu vprašanj – ocena lastnega dela povezali s spremenljivkami iz vprašanja glede uspešnosti odvetniške pisarne in izračunali korelacije.

Pri hipotezi H5 (Tajnice, ki so zaposlene za nedoločen čas, svojo zaposlitev ocenjujejo kot varno.) smo s Hi-kvadrat testom preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med spremenljivkama ocena zaposlitve in vrsta zaposlitve.

Hipotezo H6 (Zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom.) smo preverili s pomočjo večkratne regresije. Zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci so bile v tem primeru neodvisne spremenljivke, splošno zadovoljstvo z delom pa odvisna. Zanimal nas je vpliv vsake neodvisne spremenljivke na odvisno. Za zmanjšanje števila vprašanj in izločitev tistih, ki se ne nanašajo na posamezen vsebinski sklop, smo najprej izvedli faktorsko analizo. Nato smo za vsak sklop uvedli novo sintetično spremenljivko, ki je nadomestila več posameznih spremenljivk (določenih s faktorsko analizo). Pri prvem sklopu smo naredili novo sintetično spremenljivko: splošno zadovoljstvo z delom (odvisna), v drugem sklopu pa nove (neodvisne) sintetične spremenljivke: zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, zadovoljstvo z nadrejenimi, zadovoljstvo s sodelavci. Pri nadaljnji analizi smo s pomočjo večkratne regresije preverili, kakšen je vpliv novih neodvisnih dimenzij z novo odvisno dimenzijo: splošno zadovoljstvo z delom.

V zadnjem delu naloge smo predstavili rezultate raziskave in predlagali morebitne izboljšave.

### 3.3 Zastavljene hipoteze

Zastavili smo si sledeča raziskovalna vprašanja:

1. V kolikšni meri so tajnice v odvetniških pisarnah na splošno zadovoljne s svojim delom (zaposlitvijo)?
2. S čim so zadovoljne in s čim nezadovoljne?
3. Kako tajnice same ocenjujejo kakovost svojega dela ter uspešnost pisarne, v kateri so zaposlene?
4. Kako tajnice ocenjujejo varnost (stalnost) svoje zaposlitve?
5. Kaj najbolj vpliva na (splošno) zadovoljstvo tajnic s svojo zaposlitvijo?

Na raziskovalna vprašanja smo odgovarjali s preverjanjem naslednjih hipotez:

H1: Tajnice so na splošno zadovoljne s svojim delom.

H2: Tajnice so zadovoljne s plačo.

H3: Tajnice so nezadovoljne z delovnim časom.

H4: Tajnice, ki svoje delo ocenjujejo kot dobro, visoko ocenjujejo uspešnost odvetniške pisarne, kjer so zaposlene.

H5: Tajnice, ki so zaposlene za nedoločen čas, svojo zaposlitev ocenjujejo kot varno.

H6: Zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom.

### 3.4 Populacija in vzorec

Glede na to, da je delo na delovnem mestu z nazivom tajnik, poslovni sekretar, poslovni asistent in/ali administrator vendarle podobno (ter hkrati dovolj različno od dela odvetnikov), smo v raziskavi uporabili en sam izraz – tajnica (za oba spola). Z besedo »tajnica« tako v raziskavi opisujemo osebe, zaposlene v odvetniški pisarni, ki opravljajo tajniška dela, ne glede na njihov uradni naziv, ne zajema pa odvetniških kandidatov, pripravnikov ter odvetnikov. Populacijo torej predstavljajo tajnice, zaposlene v odvetniških pisarnah ali pri odvetnikih posameznikih v Sloveniji v času anketiranja.



Vzorec predstavlja 83 oseb, zaposlenih v tajništvu v odvetniški pisarni oziroma pri odvetniku posamezniku v Sloveniji v času anketiranja, od tega 78 (94 %) žensk in 5 moških (6 %).

#### a. Demografski podatki

Med anketiranci ni oseb, mlajših od 20 let, prevladujejo osebe, stare od 21 do 40 let (61,4 %). Skoraj polovica anketiranih ima zaključeno V. stopnjo izobrazbe (47,5 %), sledijo jim tisti s VI. stopnjo (26,3 %) ter VII. stopnjo izobrazbe (22,5 %).

Največ anketiranih (50,6 %) ima pri trenutnem delodajalcu dopolnjenih do 5 let delovne dobe, od 6 do 10 let delovne dobe pa ima 26,5 % anketiranih.

Pri vprašanju glede vrste zaposlitve je 81,6 % vprašanih odgovorilo, da so zaposleni za nedoločen čas, za določen čas pa je zaposlenih 9,6 % anketirancev.

Na vprašanje o uradnem nazivu svojega delovnega mesta je 19,3 % anketiranih odgovorilo, da je to »tajnik«, 37,3 % »poslovni sekretar«, 21,7 % uporablja naziv »administrator«, 21,7 % anketiranih pa kako drugače (»vodja pisarne«, »pomoč v administraciji« ...).

Ker vzorec ni naključen, rezultatov ni mogoče brez zadržkov posplošiti na populacijo.

### 3.5 Opis vprašalnika

Anketni vprašalnik obsega devet vprašanj, s katerimi smo zajeli 29 spremenljivk.

Po vsebini se vprašanja v zvezi z zadovoljstvom nanašajo na: splošno zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, zadovoljstvo z nadrejenimi in zadovoljstvo s sodelavci. Sledijo tri vprašanja o samooceni, in sicer: ocena varnosti zaposlitve, ocena lastnega dela ter ocena uspešnosti odvetniške pisarne. Vprašalnik se zaključi s sedmimi demografskimi vprašanji in je priloga tej magistrski nalogi.

Anketirani so pri vprašanjih o zadovoljstvu ocenjevali stopnjo zadovoljstva na lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen, 3 – neopredeljen.

### 3.6 Analiza zanesljivosti vprašalnika

Zanesljivost vprašalnika smo izmerili s pomočjo Cronbach alfa testa, ki zanesljivost meri na osnovi korelacij med spremenljivkami. Za vsako vprašanje smo izračunali vrednost Cronbachove alfe, kot je razvidno iz tabele 1. Vrednost Cronbachove alfe za naš vprašalnik je 0,903, kar pomeni, da ima vprašalnik visok koeficient zanesljivosti (nad 0,8) (Šifrer in Bren, 2011). Pri vprašanju št. 4 je vrednost Cronbachove alfe nižja zaradi drugače zastavljenega podvprašanja c. *Moje delo je naporno/stresno* in pomeni, da odgovori na to vprašanje niso enotni.

Tabela 1: Test zanesljivosti vprašalnika.

Vprašanje št.	Cronbach's Alpha	Število (pod)vprašanj
1	0,866	4 (a, b, c, d)
2	0,820	3 (a, b, c)
3	0,886	5 (a, b, c, d, e)
4	0,520	3 (a, b, c)
5	0,883	2 (a, b)
6	0,894	2 (a, b)
8	0,836	7 (a, b, c, d, e, f, g)
Vsa vprašanja	0,903	26

## 4 Predstavitev in interpretacija rezultatov raziskave

Prvo je vprašanje o **splošnem zadovoljstvu** z delom in se glasi: *V kolikšni meri ste na splošno zadovoljni s samim delom, ki ga opravljate oz. s tem, kar to delo ponuja?* Rezultati za vseh štirih podvprašanj so razvidni iz tabele 2.

Tabela 2: Splošno zadovoljstvo

		zanimivost/ pestrost	priložnost za učenje	priložnost za prevzemanje odgovornosti	priložnost, da uporabim svoja znanja
N	Veljavnih	83	80	80	80
	Manjkajočih	0	3	3	3
Povprečje		4,25	4,15	4,10	4,19
Standardni odklon		0,853	0,828	0,805	0,797
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00
Modus		4,00	4,00	4,00	4,00

Anketirani so na splošno zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, saj se povprečne vrednosti zadovoljstva pri vsakem od podvprašanj gibajo nad 4 (na lestvici 1–5). Najbolj so razpršene vrednosti pri spremenljivki »zanimivost/pestrost«, najmanj pa pri spremenljivki »priložnost, da uporabim svoja znanja«.

Tabela 3: Splošno zadovoljstvo, merjeno na lestvici od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
zanimivost/pestrost	83	4,25	0,853	0,094
priložnost za učenje	80	4,15	0,828	0,093
priložnost za prevzemanje odgovornosti	80	4,10	0,805	0,090
priložnost, da uporabim svoja znanja	80	4,19	0,797	0,089

Iz tabele 3 je razvidno, da so povprečne vrednosti trditev »zanimivost/pestrost«, »priložnost za učenje«, »priložnost za prevzemanje odgovornosti« in »priložnost, da uporabim svoja znanja« večje od določene vrednosti 3.

Tabela 4: t-test za en vzorec

	Določena vrednost = 3					
	t	df	p-vrednost (2-stranski)	Povprečne razlike	95% interval zaupanja razlike	
					Spodnja	Zgornja
zanimivost/pestrost	13,380	82	0,000	1,253	1,07	1,44
priložnost za učenje	12,418	79	0,000	1,150	0,97	1,33
priložnost za prevzemanje odgovornosti	12,221	79	0,000	1,100	0,92	1,28
priložnost, da uporabim svoja znanja	13,326	79	0,000	1,188	1,01	1,36

Rezultati v tabeli 4 kažejo, da je p-vrednost 2-stranskega testa 0,000, kar pomeni, da je vrednost 1-stranskega polovico manjša, vendar ni večja od 0,05, zato smo zaključili, da med povprečnima vrednostma obstaja statistično pomembna razlika. Iz tega sledi, da so tajnice na splošno zadovoljne s svojim delom.

Sledi vprašanje o **zadovoljstvu s plačo**, sestavljeno iz treh podvprašanj, ki so skupaj z rezultati razvidna iz tabele 5.

Tabela 5: Zadovoljstvo s plačo

		višina prejete plače	pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih	možnost nagrajevanja
N	Veljavnih	82	78	74
	Manjkajočih	1	5	9
Povprečje		3,62	3,81	3,36
Standardni odklon		0,938	0,913	1,320
Mediana		4,00	4,00	4,00
Modus		4,00	4,00	4,00

Anketirani so najmanj zadovoljni z možnostjo nagrajevanja (AS = 3,36), še najbolj pa so zadovoljni s pravičnostjo v odnosu na plače drugih zaposlenih (AS = 3,81). Najbolj so razpršene vrednosti pri spremenljivki »možnost nagrajevanja«, najmanj pa pri spremenljivki »pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih«.

Tabela 6: Parametri opisne statistike za hipotezo H2.

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
višina prejete plače	82	3,62	0,938	0,104
pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih	78	3,81	0,913	0,103
možnost nagrajevanja	74	3,36	1,320	0,153

Iz tabele 6 smo razbrali, da so povprečne vrednosti pri trditvah "višina prejete plače" (M = 3,62, SD = 0,938), "pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih" (M = 3,81, SD = 0,913) in "možnost nagrajevanja" (M = 3,36, SD = 1,320) vse večje od določene vrednosti tri.

Tabela 7: t-test za en vzorec za hipotezo H2.

	Določena vrednost= 3					
	t	df	p-vrednost	Povprečne razlike	95% interval zaupanja razlike	
					Spodnja	Zgornja
višina prejete plače	6,004	81	0,000	0,622	0,42	0,83
pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih	7,817	77	0,000	0,808	0,60	1,01
možnost nagrajevanja	2,378	73	0,020	0,365	0,06	0,67

V tabeli 7 vidimo, da so povprečne vrednosti pri trditvah "višina prejete plače" (p (enostranska) = 0,000), "pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih" (p (enostranska) = 0,000) in "možnost nagrajevanja" (p (enostranska) = 0,010) statistično značilno večje od določene vrednosti tri (p < 0,05). Iz navedenega sklepamo, da so tajnice v odvetniških pisarnah zadovoljne s svojo plačo.

V zvezi z zadovoljstvom z **delovnim časom** so anketiranci odgovarjali na pet podvprašanj, kot izhaja iz tabele 8.

Tabela 8: Zadovoljstvo z delovnim časom

		obseg/ dolžina	fleksibilnost	možnost izrabe malice	možnost izrabe dopusta	možnost izrabe bolniške
N	Veljavnih	82	79	79	79	79
	Manjkajočih	1	4	4	4	4
Povprečje		4,07	3,96	3,90	4,18	4,06
Standardni odklon		0,913	1,068	1,246	1,071	1,202
Mediana		4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Modus		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

V povprečju so anketirani zadovoljni z delovnim časom, saj se povprečja pri podvprašanjih gibljejo okoli 4. Manj so zadovoljni z možnostjo izrabe malice ( $\bar{x} = 3,90$ ) in fleksibilnostjo delovnega časa ( $\bar{x} = 3,96$ ). Najbolj so razpršene vrednosti pri spremenljivki »možnost izrabe malice«, najmanj pa pri spremenljivki »obseg/dolžina«.

Tabela 9: Parametri opisne statistike za hipotezo H3, merjeno na lestvici 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
obseg/dolžina	82	4,07	0,913	0,101
fleksibilnost	79	3,96	1,068	0,120
možnost izrabe malice	79	3,90	1,246	0,140
možnost izrabe dopusta	79	4,18	1,071	0,121
možnost izrabe bolniške	79	4,06	1,202	0,135

Kot izhaja iz tabele 9, so povprečne vrednosti trditev "obseg/dolžina" ( $M = 4,07$ ,  $SD = 0,913$ ), "fleksibilnost" ( $M = 3,96$ ,  $SD = 1,068$ ), "možnost izrabe malice" ( $M = 3,90$ ,  $SD = 1,246$ ), "možnost izrabe dopusta" ( $4,18$ ,  $SD = 1,071$ ) in "možnost izrabe bolniške" ( $4,06$ ,  $SD = 1,202$ ) statistično značilno večje od določene vrednosti tri.

Tabela 10: t-test za en vzorec za hipotezo H3

	Določena vrednost = 3					
	t	df	p-vrednost	Povprečne razlike	95% interval zaupanja razlike	
					Spodnja	Zgornja
obseg/dolžina	10,641	81	0,000	1,073	0,87	1,27
fleksibilnost	8,010	78	0,000	0,962	0,72	1,20
možnost izrabe malice	6,409	78	0,000	0,899	0,62	1,18
možnost izrabe dopusta	9,767	78	0,000	1,177	0,94	1,42
možnost izrabe bolniške	7,863	78	0,000	1,063	0,79	1,33

Dobljeni rezultati (tabela 10) nam povedo, da obstaja statistično pomembna razlika med povprečnima vrednostma ( $p < 0,05$ ) in da je povprečna vrednost pri vseh trditvah v zvezi z delovnim časom statistično značilno večja od določene vrednosti tri.

Iz zgoraj navedenega tako izhaja, da tajnice v odvetniških pisarnah niso nezadovoljne z delovnim časom, kot smo sprva predvidevali.

Pri ugotavljanju zadovoljstva z **delovnimi pogoji** so morali anketirani podati oceno, v kolikšni meri se strinjajo z v tabeli 11 navedenimi izjavami, in sicer na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 11: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji

		Delodajalec mi pri delu zagotavlja osebno varnost.	Delodajalec mi zagotavlja primerno delovno okolje.	Moje delo je naporno/stresno.
N	Veljavnih	82	80	81
	Manjkajočih	1	3	2
Povprečje		4,51	4,53	3,69
Standardni odklon		0,724	0,746	1,091
Minimum		2	2	1
Maximum		5	5	5
Median		5,00	5,00	4,00
Modus		5,00	5,00	3,00 in 4,00

Z delovnimi pogoji, kot so osebna varnost in primerno delovno okolje, so anketiranci zelo zadovoljni ( $\bar{x} = 4,51$ ). Pri trditvi »Moje delo je stresno/naporno« pa je povprečje nekoliko nižje ( $\bar{x} = 3,69$ ). Najbolj razpršene so vrednosti pri spremenljivki »moje delo je naporno/stresno«, najmanj pa pri spremenljivki »delodajalec mi pri delu zagotavlja osebno varnost«.

Vprašanje glede **zadovoljstva z nadrejenimi** se nanaša na tehnične in managerske kompetence neposredno nadrejenega ter na njegov odnos do zaposlenih, rezultati izhajajo iz tabele 12.

Tabela 12: Zadovoljstvo z nadrejenimi

		Tehnične in managerske sposobnosti neposredno nadrejenega	Odnos neposredno nadrejenega do zaposlenih
N	Veljavnih	83	81
	Manjkajočih	0	2
Povprečje		4,11	4,09
Standardni odklon		1,012	1,002
Mediana		4,00	4,00
Modus		5,00	5,00

S svojimi nadrejenimi so bili anketirani v povprečju zadovoljni, saj se povprečji pri obeh podvprašanjih gibajo malce nad 4, pri čemer so vrednosti pri obeh spremenljivkah podobno razpršene.

Tudi vprašanje glede **zadovoljstva s sodelavci** je razdeljeno na podvprašanja o njihovi kompetentnosti in odnosu, rezultati so razvidni iz tabele 13.

Tabela 13: Zadovoljstvo s sodelavci

		Kompetentnost	Odnos do sodelavcev
N	Veljavnih	80	79
	Manjkajočih	3	4
Povprečje		4,34	4,41
Standardni odklon		0,693	0,707
Minimum		2	2
Maximum		5	5



Mediana	4,00	5,00
Modus	4,00 in 5,00	5,00

Odnos in kompetence svojih sodelavcev so anketirani za malenkost bolje ocenili, kot tiste od nadrejenih, tako da je bila povprečna ocena nad 4, razpršenost pa manjša pri spremenljivki »kompetentnost«.

Na vprašanje, ali svojo **zaposlitev ocenjujejo kot varno** z vidika stalnosti (ohranitve delovnega mesta), je večina (85,5 %) anketirancev odgovorila pritrdilno, kar je razvidno iz tabele 14.

Tabela 14: Ocena varnosti zaposlitve

	Frekvenca	Veljavni odstotki
je varna	65	85,5
ni varna	11	14,5
Skupaj	76	100,0

Ugotavljali smo povezanost med spremenljivkama vrsta zaposlitve in ocena varnosti zaposlitve.

Tabela 15: Kontingenčna tabela spremenljivk: vrsta zaposlitve in Ali svojo zaposlitev ocenjujete kot varno?

			Ali svojo zaposlitev ocenjujete kot varno?		Skupaj
			je	ni	
Vrsta zaposlitve	za nedoločen čas	Frekvence % od Vrsta zaposlitve	56 88,9%	7 11,1%	63 100,0%
	ostalo	Frekvence % od Vrsta zaposlitve	9 69,2 %	4 30,8 %	13 100 %
Skupaj		Frekvence	65	11	76
		% od Vrsta zaposlitve	85,5%	14,5%	100,0%

Od tajnic, zaposlenih za nedoločen čas, jih je 88,9 % odgovorilo, da svojo zaposlitev ocenjujejo kot »varno«, 11,1 % pa da »ni varna«. Pri ostalih je ta odstotek 69,2 % (je varna) oz. 30,8 % (ni varna).

Uporabili smo Kullbachov 2<sup>î</sup> test, ki nam pove, ali obstaja povezanost med vrsto zaposlitve in oceno varnosti zaposlitve.

Tabela 16: Kullbachov test

	Vrednost	Stopnja prostosti	p-vrednost (2 stranska)
Kullbachov test	2,846	1	0,092
Število veljavnih	76		

Rezultati kažejo na to, da je stopnja značilnosti Kullbachovega testa (Likelihood Ratio) večja od kritične meje petih odstotkov – statistično značilne razlike v ocenjevanju varnosti med skupinama, ki imata različno vrsto zaposlitve, ne obstajajo.

Sledilo je vprašanje o **samoceni lastnega dela** s pomočjo sedmih podvprašanj (učinkovitost, produktivnost, prilagodljivost, uspešno reševanje težav, komunikacija, organiziranost in ocena pomembnosti lastnega dela). Rezultati so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Ocena lastnega dela

		učinkovitost	produktivnost	prilagodljivost	uspešno reševanje težav	komunikacija	organiziranost	pomembnost
N	Veljavnih	83	82	82	82	82	82	82
	Manjkajočih	0	1	1	1	1	1	1
Povprečje		4,45	4,50	4,49	4,38	4,52	4,51	4,21
Standardni odklon		0,610	0,550	0,671	0,764	0,652	0,633	0,698
Minimum		3	3	2	2	3	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Modus		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00

Anketiranci so zelo dobro ocenili svoje lastne kompetence, saj so vsa povprečja pri že navedenih kriterijih visoka ( $\bar{x} > 4,21$ ).

Po (lastni) **oceni uspešnosti odvetniške pisarne**, v kateri so zaposleni anketirani, smo spraševali v zadnjem vprašanju iz tega sklopa (tabela 18).

Tabela 18: Ocena uspešnosti odvetniške pisarne

	Frekvenca	Veljavni odstotki
zelo neuspešna	1	1,2
delno uspešna delno neuspešna	5	6,1
uspešna	31	37,8
zelo uspešna	45	54,9
Skupaj	82	100,0

Več kot polovica anketiranih (54,9 %) ocenjuje odvetniško pisarno, kjer so zaposleni, kot zelo uspešno, za uspešno pa jo je ocenilo 37,8 % anketirancev.

Tabela 19: Rezultati Spearmanove korelacije (\*p < 0,05, \*\*p < 0,01)

		uspešnost odvetniške pisarne	
Spearman's rho test	učinkovitost (časovna, ekonomska)	Koeficient korelacije	0,265*
		p-vrednost	0,016
		n	82
	Produktivnost (realizacija delovnih nalog)	Koeficient korelacije	0,222*
		p-vrednost	0,046
		n	81
	prilagodljivost	Koeficient korelacije	0,199
		p-vrednost	0,075
		n	81
	uspešno reševanje težav	Koeficient korelacije	0,336**
		p-vrednost	0,002
		n	81
	komunikacija (s strankami /zaposlenimi)	Koeficient korelacije	0,309**
		p-vrednost	0,005
		n	81
	organiziranost	Koeficient korelacije	0,196
		p-vrednost	0,079
		n	81
	pomembnost (lastnega dela)	Koeficient korelacije	0,330**
		p-vrednost	0,003
		n	81

Med spremenljivkami »uspešnost odvetniške pisarne« ter posameznimi spremenljivkami: učinkovitost (časovna, ekonomska), produktivnost, uspešno reševanje težav, komunikacija (s strankami/zaposlenimi) in pomembnost (lastnega dela) obstaja pozitivna povezanost, ki je statistično značilna. Vendar pa spremenljivki »prilagodljivost« in »organiziranost« nista statistično značilno pozitivno povezani s spremenljivko »uspešnost odvetniške pisarne«.

Za ugotavljanje statistično značilne povezanosti med nominalnima spremenljivkama »vrsta zaposlitve« in oceno »varnosti zaposlitve«, smo uporabili hi-kvadrat test in navzkrižne tabele.

Dobljeni rezultati kažejo na to, da povezanost med obema spremenljivkama ne obstaja.

Od tajnic, zaposlenih za nedoločen čas, jih je 88,9 % odgovorilo, da svojo zaposlitev ocenjujejo kot »varno«, 11,1 % pa, da »ni varna«. Pri ostalih je ta odstotek 69,2 % (je varna) oz. 30,8 % (ni varna).

Uporabili Kullbachov  $2\hat{1}$  test, ki nam pove, ali obstaja povezanost med vrsto zaposlitve in oceno varnosti zaposlitve. Rezultati kažejo na to, da je stopnja značilnosti Kullbachovega testa (Likelihood Ratio) večja od kritične meje petih odstotkov, kar pomeni, da statistično značilne razlike v ocenjevanju varnosti med skupinama, ki imata različno vrsto zaposlitve, ne obstajajo.

Na koncu smo še preverili, ali zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na **splošno zadovoljstvo tajnic** s samim delom.

Za zmanjšanje števila spremenljivk (podvprašanj v vsakem sklopu) in izločitev tistih, ki se ne nanašajo na posamezni vsebinski sklop, smo uporabili faktorsko analizo, saj nam ta omogoča, da ugotavljamo tudi relacije med spremenljivkami.

Determinacijski koeficient multikolinearnosti je manj kot 0,00001 (0,000001399), kar pomeni, da multikolienarnost (povezanost) med spremenljivkami obstaja in bomo zato za oblikovanje manjšega niza spremenljivk pri hipotezi H6 uporabili metodo glavnih komponent (Principal components) (Šifrer in Bren, 2011).

Kakšni sta ustreznost vzorca in povezanost med spremenljivkami, bomo ugotovili s pomočjo Bartlettovega testa enakosti varianc ter Kaiser-Meyer-Olkinovo mero primernosti vzorca (KMO). Iz tabele 20 vidimo, da je KMO 0,799, kar pomeni, da so

podatki (pri pogoju, da je KMO večja od 0,5 oz. 0,6) ustrezni, skoraj optimalni (0,8) za faktorsko analizo (metodo glavnih komponent). To potrjuje tudi rezultat Bartlettovega testa enakosti varianc med vzorci, ki je 0,000, (pri pogoju, da je p-vrednost manj od 0,05), kar odraža, da so variance med vzorci različne (Šifrer in Bren, 2011).

Tabela 20: KMO Bartlettov test

KMO test parcialnih korelacijskih koeficientov		0,799
Bartlettov test enakosti varianc	Hi-kvadrat	763,426
	Stopnja prostosti	120
	p-vrednost	0,000

Kot je razvidno iz tabele 21, smo z metodo glavnih komponent dobili šest glavnih komponent, ki pojasnjujejo 83,12 % variance.

Tabela 21: Celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži		
	Skupaj	Delež variance v %	Kumulativa v %	Skupaj	Delež variance v %	Kumulativa v %
1	6,539	40,872	40,872	6,539	40,872	40,872
2	2,291	14,321	55,192	2,291	14,321	55,192
3	1,720	10,748	65,941	1,720	10,748	65,941
4	1,079	6,744	72,685	1,079	6,744	72,685
5	0,950	5,939	78,623	0,950	5,939	78,623
6	0,719	4,494	83,117	0,719	4,494	83,117
7	0,509	3,182	86,299			
8	0,506	3,160	89,459			
9	0,383	2,394	91,853			
10	0,320	1,998	93,851			
11	0,247	1,546	95,397			
12	0,192	1,202	96,599			

Tabela 22 prikazuje, da je s prvo ugotovljeno komponento povezanih pet vprašanj: 3a, 3b, 3c, 3d in 3e. Z drugo ugotovljeno komponento so povezana tri vprašanja: 1b, 1c in 1d, s tretjo le vprašanje 4b, s četrto komponento vprašanja 6a in 6b, s peto: 5a in 5b ter s šesto tri vprašanja: 2a, 2b in 2c.

Tabela 22: Vzorčna matrika

		Komponenta					
		3	1	4	6	5	2
Q3c.	možnost izrabe malice	0,926					
Q3b.	fleksibilnost	0,737				-0,373	
Q3e.	možnost izrabe bolniške	0,730					
Q3a.	obseg/dolžina	0,645		-0,375			
Q3d.	možnost izrabe dopusta	0,527					0,319
Q1c.	priložnost za prevzemanje odgovornosti		0,935				
Q1d.	priložnost, da uporabim svoja znanja		0,894				
Q1b.	priložnost za učenje		0,807				
Q4b.	delodajalec mi zagotavlja primerno delovno okolje			0,828			
Q6b.	odnos do sodelavcev (nudijo pomoč, oporo)				-0,948		
Q6a.	kompetentnost (sodelavci)				-0,935		
Q5a.	tehnične in managerske sposobnosti neposredno nadrejenega					-0,809	
Q5b.	odnos neposredno nadrejenega do zaposlenih					-0,773	
Q2a.	višina prejete plače						0,893
Q2b.	pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih						0,801
Q2c.	možnost nagrajevanja						0,706

Za vsak sklop (6) smo naredili novo sintetično spremenljivko, ki smo jo izračunali kot povprečje posameznih sklopov spremenljivk, določenih z analizo glavnih komponent in ki bo nadomestila več posameznih spremenljivk.

Pri prvem sklopu smo naredili novo sintetično spremenljivko: *splošno zadovoljstvo z delom* (odvisna). V drugem sklopu smo naredili novo sintetično spremenljivko: *zadovoljstvo s plačo* (neodvisna), v tretjem sklopu spremenljivko *zadovoljstvo z delovnim časom* (neodvisna), v četrtem *zadovoljstvo z delovnimi pogoji* (neodvisna), v petem sklopu *zadovoljstvo z nadrejenimi* (neodvisna) in v šestem *zadovoljstvo s sodelavci* (neodvisna).

Tabela 23: Multipli determinacijski koeficient.

Model	R	R Kvadrat	Prilagojen R Kvadrat	Standardna napaka ocene	Durbin-Watsonov test
1	0,483	0,233	0,179	0,65098	2,397

Multipli determinacijski koeficient izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z vsemi neodvisnimi spremenljivkami. V tem primeru je R kvadrat = 0,233, kar pomeni, da je 23,3 % variance odvisne spremenljivke pojasnjenih z vsemi neodvisnimi spremenljivkami.

Z Durbin-Watsonovim preizkusom bomo testirali, če obstajajo serijske korelacije (avtokorelacije) med spremenljivkami. Pri vrednostih od 1,5 do 2,5 avtokorelacije med neodvisnimi spremenljivkami ne obstajajo, torej je ta predpostavka izpolnjena.

Tabela 24: ANOVA

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Srednji kvadrat	F	p-vrednost
1	Regresija	9,133	5	1,827	4,310	0,002
	Ostanki	30,088	71	0,424		
	Skupaj	39,221	76			

S pomočjo F statistike ocenjujemo zanesljivost regresijskega modela kot celote. Rezultati v tabeli 24 kažejo, da je p-vrednost manjša od 0,05, kar nadalje pomeni, da je naš model statistično pomemben pri 5 % tveganja,  $F(5, 71) = 4,310$ ,  $p = 0,002$ .

Tabela 25: Cookov preizkus

	Minimum	Maximum	Povprečna vrednost	Standardni odklon	N
Cookov preizkus	0,000	0,448	0,021	0,058	77

S pomočjo Cookovega preizkusa smo preverili, ali ima baza podatkov izstopajoče vrednosti. Rezultat Cookovega testa je pokazal (tabela 25), da so vse vrednosti manjše od 1, kar pomeni, da izstopajočih vrednosti ni in da je ta pogoj izpolnjen.

Tabela 26: Rezultati večkratne regresije

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost	Kolinearnost
	B	Std. napaka	Beta			
1 (Constant)	1,671	0,612		2,730	0,008	

Zadovoljstvo s plačo	-0,047	0,119	-0,061	-0,398	0,692	0,464
Zadovoljstvo z delovnim časom	-0,039	0,110	-0,050	-0,357	0,722	0,547
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	0,139	0,118	0,146	1,181	0,241	0,707
Zadovoljstvo z nadrejenimi	0,224	0,104	0,299	2,149	0,035	0,556
Zadovoljstvo s sodelavci	0,288	0,128	0,269	2,253	0,027	0,756

Poleg multiple linearne regresije smo preverili še predpostavko o multikolinearnosti. Pogoj za regresijski model je, da multikolinearnost ne obstaja. Ta se v regresijskem modelu pojavi takrat, ko se pokaže odvisnost med pojasnjevalnimi spremenljivkami. Kolinearnost ne sme biti manj kot 0,2, saj to pomeni, da je manj kot 20 % variance unikatne (Šifrer in Bren, 2011). Kot izhaja iz tabele 26, je ta predpostavka izpolnjena. Statistična analiza prikazuje, da zadovoljstvo z nadrejenimi ( $B = 0,224$ ,  $p = 0,035$ ) in zadovoljstvo s sodelavci ( $B = 0,288$ ,  $p = 0,027$ ) statistično značilno pozitivno vplivata ( $p$ -vrednost nižja od 0,05) na splošno zadovoljstvo z delom. Zaradi vsega zgoraj navedenega sklepamo, da na splošno zadovoljstvo tajnic vplivata le zadovoljstvo z nadrejenimi in zadovoljstvo s sodelavci.



## 4.2 Preverjanje hipotez

### Hipoteza 1: Tajnice so na splošno zadovoljne s svojim delom.

Za preverjanje hipoteze H1 smo uporabili parametrični t-test za en vzorec, s pomočjo katerega smo preverili, ali je vzorčno povprečje statistično značilno višje ali nižje (enosmerni test) od določene vrednosti 3. Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

$H_{01}$ : Splošno zadovoljstvo tajnic z delom je 3 (so neopredeljene).

$H_1$ : Splošno zadovoljstvo tajnic z delom je večje od 3 (so zadovoljne).

Povprečne vrednosti za trditve »zanimivost/pestrost«, »priložnost za učenje«, »priložnost za prevzemanje odgovornosti« in »priložnost, da uporabim svoja znanja« so bile večje od določene vrednosti 3. Rezultati t-testa so pokazali, da med povprečnima vrednostma obstaja statistično pomembna razlika. Torej smo ničelno hipotezo zavrnil in potrdili hipotezo H1, ki pravi, da so tajnice na splošno zadovoljne s svojim delom.

### Hipoteza 2: Tajnice so zadovoljne s plačo.

Za preverjanje hipoteze H2 smo uporabili parametrični t-test za en vzorec. S pomočjo t-testa smo preverili, ali je vzorčno povprečje statistično značilno višje ali nižje od določene vrednosti 3. Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

$H_{02}$ : Zadovoljstvo tajnic s plačo je 3 (so neopredeljene).

$H_2$ : Zadovoljstvo tajnic s plačo je večje od 3 (so zadovoljne).

Povprečne vrednosti pri naslednjih trditvah: »višina prejete plače«, »pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih« in »možnost nagrajevanja« so vse večje od določene vrednosti tri. Tudi rezultati t-testa so pokazali, da so povprečne vrednosti pri vseh zgoraj navedenih trditvah statistično značilno večje od določene vrednosti tri ( $p < 0,05$ ). Tako smo lahko ničelno hipotezo zavrnil in potrdili hipotezo H2, ki pravi, da so tajnice v odvetniških pisarnah zadovoljne s svojo plačo.

### Hipoteza 3: Tajnice so nezadovoljne z delovnim časom.

Tudi za preverjanje hipoteze H3 smo uporabili parametrični t-test za en vzorec, s katerim smo preverili, ali je vzorčno povprečje statistično značilno višje ali nižje od določene vrednosti tri. Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

H<sub>03</sub>: Zadovoljstvo tajnic z delovnim časom je 3 (so neopredeljene).

H<sub>3</sub>: Zadovoljstvo tajnic z delovnim časom je manjše od 3 (so nezadovoljne).

Povprečne vrednosti trditev »obseg/dolžina«, »fleksibilnost«, »možnost izrabe malice«, »možnost izrabe dopusta« in »možnost izrabe bolniške« statistično značilno večje od določene vrednosti tri. Dobljeni rezultati t-testa nam povedo, da obstaja statistično pomembna razlika med povprečnima vrednostma ( $p < 0,05$ ).

Iz zgoraj navedenega tako izhaja, da tajnice v odvetniških pisarnah niso nezadovoljne z delovnim časom, zato moramo hipotezo H<sub>3</sub> zavrniti.

Hipoteza 4: Tajnice, ki svoje delo ocenjujejo kot dobro, visoko ocenjujejo uspešnost odvetniške pisarne, kjer so zaposlene.

Za ugotavljanje statistično značilne povezanosti med dvema ordinalnima spremenljivkama (*Kako ocenjujete sebe oz. svoje delo glede na spodnje kriterije?* in *Kako ocenjujete uspešnost odvetniške pisarne, v kateri ste zaposleni?*) smo uporabili neparametrični Spearmanov test. Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

H<sub>04</sub>: Povezanost med oceno lastnega dela in oceno uspešnosti pisarne ne obstaja.

H<sub>4</sub>: Povezanost med oceno lastnega dela in oceno uspešnosti pisarne obstaja.

Med spremenljivkami »uspešnost odvetniške pisarne« ter posameznimi spremenljivkami: učinkovitost (časovna, ekonomska), produktivnost, uspešno reševanje težav, komunikacija (s strankami/zaposlenimi) in pomembnost (lastnega dela) obstaja pozitivna povezanost, ki je statistično značilna. Vendar pa spremenljivki »prilagodljivost« in »organiziranost« nista statistično značilno pozitivno povezani s spremenljivko »uspešnost odvetniške pisarne«.

Hipotezo H<sub>4</sub> smo morali zavrniti, ker med spremenljivkama niso vse povezave statistično značilne.

Hipoteza 5: Tajnice, ki so zaposlene za nedoločen čas, svojo zaposlitev ocenjujejo kot varno.

Za ugotavljanje statistično značilne povezanosti med nominalnima spremenljivkama »vrsta zaposlitve« in oceno »varnosti zaposlitve« smo uporabili hi-kvadrat test in navzkrižne tabele. Zastavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

H<sub>05</sub>: Povezanost med vrsto zaposlitve in oceno varnosti zaposlitve ne obstaja.

H<sub>5</sub>: Povezanost med vrsto zaposlitve in oceno varnosti zaposlitve obstaja.

Rezultati kažejo, da statistično značilne razlike v ocenjevanju varnosti zaposlitve med skupinama, ki imata različno vrsto zaposlitve, ne obstajajo, zato moramo hipotezo H<sub>5</sub> zavrni.

Hipoteza 6: Zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom.

Za zmanjšanje števila spremenljivk (podvprašanj v vsakem sklopu) in izločitev tistih, ki se ne nanašajo na posamezni vsebinski sklop, smo uporabili faktorsko analizo, saj ta omogoča, da ugotavljamo tudi relacije med spremenljivkami. Zastavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

H<sub>06</sub>: Nobena od dimenzij: zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovni pogoji, nadrejenimi in sodelavci ne vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom.

H<sub>6</sub>: Vsaj ena od dimenzij: zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovni pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom.

Za oblikovanje manjšega niza spremenljivk pri hipotezi H<sub>6</sub> smo uporabili metodo glavnih komponent in dobili šest glavnih komponent. Za vsak sklop smo nato naredili novo sintetično spremenljivko, ki smo jo izračunali kot povprečje posameznih sklopov spremenljivk, določenih z analizo glavnih komponent in ki je nadomestila več posameznih spremenljivk. Pri prvem sklopu smo naredili novo sintetično spremenljivko: *splošno zadovoljstvo z delom* (odvisna). V drugem sklopu smo naredili novo sintetično spremenljivko *zadovoljstvo s plačo* (neodvisna), v tretjem spremenljivko *zadovoljstvo z delovnim časom* (neodvisna), v četrtem *zadovoljstvo z delovnimi pogoji* (neodvisna), v petem *zadovoljstvo z nadrejenimi* (neodvisna) in v šestem *zadovoljstvo s sodelavci* (neodvisna). Statistična analiza je pokazala, da le spremenljivki *zadovoljstvo z nadrejenimi* in *zadovoljstvo s sodelavci* statistično značilno pozitivno vplivata na splošno zadovoljstvo tajnic z delom, zato smo morali hipotezo H<sub>6</sub>, ki se glasi: *Zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom*, zavrni.

## 5 Razprava

Z raziskavo smo ugotavljali, v kolikšni meri so s svojim delom zadovoljne tajnice, zaposlene v odvetniških pisarnah. Odgovarjale so na vprašanja o zadovoljstvu z delom na splošno, zadovoljstvu s plačo, zadovoljstvu z delovnim časom, delovnimi pogoji, z nadrejenimi ter zadovoljstvu s sodelavci. Prav tako so morale tajnice podati oceno varnosti svoje zaposlitve, oceno lastnega dela ter oceno uspešnosti odvetniške pisarne v kateri so zaposlene.

Ker vzorec ni naključen, rezultatov ni mogoče neposredno posplošiti na populacijo.

Zaradi slabega odziva pri izpolnjevanju ankete smo nekaj odvetniških pisarn poklicali po telefonu, da bi ugotovili vzroke za neodzivnost. Vse razloge je seveda nemogoče odkriti, nekaj pa bi jih vseeno radi izpostavili:

- Nekateri odvetniki nimajo zaposlene tajnice.
- Nekateri tajnice niso želele ali celo niso smele izpolniti ankete.
- Ker je bila prošnja za izpolnitev ankete poslana na elektronski naslov delodajalca – odvetnika (tako je bilo v večini primerov, saj, razen v večjih odvetniških pisarnah, tajnice nimajo svojega), ni znano, koliko delodajalcev je našo prošnjo dejansko posredovalo svoji tajnici.
- Pomanjkanje časa in/ali interesa za izpolnjevanje ankete.
- Nezaupanje v anonimnost ankete.

Zanimivo je, da tajnice, ki so zaposlene za nedoločen čas, svoje zaposlitve ne smatrajo za (bolj) »varno«, v primerjavi s tistimi, ki so zaposlene za določen čas oz. po pogodbi. Očitnega vzroka za takšen rezultat nismo našli. Morda je to odraz časa in dejstva, da danes zaposlitev za nedoločen čas ni več zagotovljena »do upokojitve«, kot je to veljalo v preteklosti. V konkretnem primeru bi bilo smotrno razmisliti, ali je razlog za percepcijo tajnic, da je njihova zaposlitev »manj varna«, ravno v tem, da so zaposlene v odvetniški pisarni, kjer bi brez težav (v primerjavi z drugimi delodajalci) po potrebi našli razloge za odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Po našem mnenju pa je najbolj presenetljiv izsledok raziskave ta, da na splošno zadovoljstvo tajnic najbolj vplivata zadovoljstvo z nadrejenimi in zadovoljstvo s sodelavci. Pričakovali smo namreč, da bosta imela največji vpliv prav plača in delovni čas. Ob takšnem prvotnem razmišljanju smo pozabili upoštevati, da sta plača in delovni čas dejavnika, ki jih delavec sprejme že ob sklenitvi delovnega razmerja. Pri izbiri delodajalca so podatki o plači, delovnem času in delovnih pogojih ključni za sprejem delovnega mesta. Kar pomeni, da so anketirane tajnice na takšne vnaprej znane pogoje že pristale, jih smatrale za sprejemljive in so, glede na rezultat ankete, z njimi zadovoljne.

Odnos zaposlenega (tajnice) z nadrejenimi oziroma sodelavci pa je nekaj, kar je vnaprej (pri zaposlovanju novega kadra ali sprejemanju nove službe) nemogoče predvideti. Glede na to, da zaposleni na delovnem mestu preživi tretjino dneva, odnosi na delovnem mestu globoko vplivajo na njegovo počutje tako v službi kot doma. Tako le ni presenetljivo, da prav odnosom na delovnem mestu anketiranci pripisujejo velik pomen in da ti najbolj vplivajo na splošno zadovoljstvo tajnic s svojim delom. Pomen odnosa s sodelavci in nadrejenimi pa poudarja tudi Mihaličeva (2008), ki ga uvršča celo na prvo mesto na lestvici prioritet zaposlenih.

Poleg dejstva, da so tajnice v odvetniških pisarnah na splošno zadovoljne s svojo zaposlitvijo, so zanje bistveni medosebni odnosi na delovnem mestu, to pa je področje, na katerem je mogoče in vredno graditi.

Pomembno je, da se delodajalci zavedajo, kako pomembni so ti odnosi in da so pripravljeni k izboljšanju teh pripomoči.

Kljub temu, da se delodajalec lahko loti izboljšanja odnosov med zaposlenimi na več (že omenjenih) načinov, včasih lahko zadostuje že druženje ob kavi.

## 6 Zaključek

Anketirane tajnice, zaposlene v odvetniških pisarnah, so na splošno zadovoljne s svojim delom in smo tako svojo prvo hipotezo *H1 (Tajnice so na splošno zadovoljne s svojim delom.)* potrdili. Glede na rezultate smo lahko potrdili tudi svojo drugo hipotezo *H2 (Tajnice so zadovoljne s plačo.)* v zvezi z zadovoljstvom tajnic s plačo. Ker smo z raziskavo prišli do rezultatov, da so tajnice v odvetniških pisarnah zadovoljne tudi z delovnim časom, smo morali hipotezo *H3 (Tajnice so nezadovoljne z delovnim časom.)*, zavrniti. Nadalje smo bili primorani zavrniti tudi hipotezo *H4 (Tajnice, ki svoje delo ocenjujejo kot dobro, visoko ocenjujejo uspešnost odvetniške pisarne.)*, pri kateri niso bile vse povezave med oceno lastnega dela in oceno uspešnosti odvetniške pisarne statistično značilne. Podobno velja za hipotezo *H5 (Tajnice, ki so zaposlene za nedoločen čas, svojo zaposlitev ocenjujejo kot varno.)*, ki smo jo zavrnili zato, ker ni bilo statistično značilnih razlik v ocenjevanju varnosti lastne zaposlitve med tajnicami, zaposlenimi za določen čas (ali drugače), in tistimi, zaposlenimi za nedoločen čas. Razlog za zavrnitev zadnje hipoteze *H6 (Zadovoljstvo s plačo, delovnim časom, delovnimi pogoji, nadrejenimi in sodelavci vpliva na splošno zadovoljstvo tajnic s samim delom.)*, pa je bil ta, da na splošno zadovoljstvo tajnic v odvetniških pisarnah statistično pomembno vplivajo le odnosi s sodelavci ter odnosi z nadrejenimi, ne pa tudi drugi dejavniki (plača, delovni čas ...).

Zaradi slabega odziva na anketo pri predmetni raziskavi si ne nadejamo nadgradnje konkretne magistrske naloge. V kolikor bi se za kaj takega vendarle odločili, bi bil predlog za nadgradnjo ta, da se razišče, katere vrste nagrad (denarne/nedenarne) so zaposlenim tajnicam bolj pomembne, glede na ugotovitev, da najbolj cenijo medsebojne odnose na delovnem mestu.

Ravno zato, ker dobršen del dneva preživimo na delovnem mestu, ni mogoče, da tovrstni odnosi ne bi vplivali na nas same, na uspešnost podjetja in posledično tudi na našo družino. Zavedanje o (nizkem) zadovoljstvu je zelo pomembno, še bolj pa sprejetje odločitev za izboljšanje tega. Merjenje zadovoljstva je dobrodošlo na vsakem

nivoju. Lahko se na primer izvede kot sestanek, na katerem zaposleni podajo svoje predloge za izboljšanje. Lahko je to kratek anonimni vprašalnik ali pa pogovor s posamičnim zaposlenim o njegovih pričakovanjih. Na podlagi pridobljenih povratnih informacij o razlogih zaposlenih za njihovo (ne)zadovoljstvo se nato lahko prične z vpeljevanjem »prijemov« za izboljšanje.

Nezadovoljni zaposleni s svojim vedenjem negativno vplivajo tudi na počutje ostalih zaposlenih ter na organizacijsko klimo, zato so ukrepi delodajalca za izboljšanje zadovoljstva ključni. Kadar tudi takšni ukrepi na posameznih zaposlenih (izjeme) ne delujejo je potrebna sprememba. Pogosto se tisti zaposleni, ki spoznajo, da v podjetju niso (in nikoli ne bodo) zadovoljni, sami odločijo za odhod. Z zaposlitvijo novih kadrov, ki s svojim zagonom in novimi idejami prinesejo svež veter v podjetje, se izboljša tudi organizacijska klima, ki pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo vseh zaposlenih.

## Literatura in viri

Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: MKT print.

Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.

Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: IUS Software, GV založba.

Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Kocbek, D. (27. 9. 2017). Ko digitalizacija zaposlene spreminja v robote. *Mladina*. Pridobljeno na: <http://www.mladina.si/182078/ko-digitalizacija-zaposlene-spreminja-v-robote/>

Krištof, Z., Martinčič, R. in Vrčko, M. (2009). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport RS.

Lobnikar, K., Gorenak, V., Turk, K. in Lobnikar, B. (2006). Zadovoljstvo kriminalistov z delom in delovnimi razmerami: primer SKP PU Celje. V B. Lobnikar (ur.), *Zbornik prispevkov: Raznolikost zagotavljanja varnosti* (str. 396–403). Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.



Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Sonnentag, S. in Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 21(4), 379–390.

Stopar, I. (2014). Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. V M. Blažič (ur.), *Interdisciplinarno povezovanje za pretok znanja med teorijo in prakso: zbornik prispevkov: mednarodna znanstvena konferenca* (str. 280–286). Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.

Šakanovič, Z. in Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Revija Organizacija*, 39 (4), 254–264.

Šetina Čož, M. (2015). *Posel smo ljudje*. Grosuplje: Grafika 3000 d.o.o.

Šifrer, J. in Bren, M. (2011). *SPSS – Multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.

Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.

Zevnik, S. in Hojs Potočnik, J. (2010). *Poslovni asistent – skriti vodja*. Ljubljana: Planet GV založba.

## Priloga A - Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem podiplomska študentka Fakultete za varnostne vede in pripravljam raziskavo z naslovom Zadovoljstvo z delom – tajnice v odvetniških pisarnah. Namen je ugotoviti, v kolikšni meri so tajnice zadovoljne s svojim delom in kako bi lahko njihovo zadovoljstvo povečali.

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v delovne razmere tajnic, zaposlenih pri odvetnikih.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno, analizirani na splošno in uporabljeni izključno za raziskovalne namene.

Ker vem, da je vaš čas dragocen, se vam za vaše sodelovanje prijazno zahvaljujem. Za rezultate raziskave me lahko kontaktirate na [tanja.barle@student.um.si](mailto:tanja.barle@student.um.si).

Tanja Barle

1. *V kolikšni meri ste na splošno zadovoljni s samim delom, ki ga opravljate oz. s tem, kar to delo ponuja?*

Ocenite stopnjo vašega zadovoljstva, pri čemer je 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

1      2      3      4      5

- zanimivost /pestrost
- priložnost za učenje
- priložnost za prevzemanje odgovornosti
- priložnost, da uporabim svoja znanja

2. *V kolikšni meri ste zadovoljni s plačo?*

Ocenite stopnjo vašega zadovoljstva, pri čemer je 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

1      2      3      4      5

- višina prejete plače
- pravičnost v odnosu na plače drugih zaposlenih
- možnost nagrajevanja

3. *V kolikšni meri ste zadovoljni z delovnim časom?*

Ocenite stopnjo vašega zadovoljstva, pri čemer je 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

1      2      3      4      5

- obseg / dolžina
- fleksibilnost
- možnost izrabe malice
- možnost izrabe dopusta
- možnost izrabe bolniške

4. *V kolikšni meri se strinjate s podanimi izjavami v zvezi z delovnimi pogoji?*

Ocenite stopnjo strinjanja, pri čemer je 1 sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

1      2      3      4      5

- Delodajalec mi pri delu zagotavlja osebno varnost (ukrepa pri grožnjah s strani strank).
- Delodajalec mi zagotavlja primerno delovno okolje (ustrezen delovni prostor/delovne pripomočke ...).
- Moje delo je naporno/stresno.

5. *V kolikšni meri ste zadovoljni z vašim (neposredno) nadrejenim?*

Ocenite stopnjo vašega zadovoljstva, pri čemer je 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

1      2      3      4      5

- tehnične in managerske sposobnosti neposredno nadrejenega (organizacija dela ...)
- odnos neposredno nadrejenega do zaposlenih (izražanje interesa, razumevanja, primerna komunikacija)

6. *V kolikšni meri ste zadovoljni s svojimi sodelavci?*

Ocenite stopnjo vašega zadovoljstva, pri čemer je 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

1      2      3      4      5

- kompetentnost (posedujejo znanje, veščine in sposobnosti za opravljanje svojega dela)
- odnos do zaposlenih (nudijo pomoč, oporo ...)

7. *Ali svojo zaposlitev ocenjujete kot varno (v smislu ohranitve delovnega mesta)?*

a) je varna

b) ni varna

8. *Kako ocenjujete sebe oz. svoje delo glede na spodnje kriterije?*

Ocenite svoje delo, pri čemer pomeni 1 zelo slabo, 5 pa zelo dobro.

1      2      3      4      5

- učinkovitost (časovna, ekonomska ...)
- produktivnost (realizacija delovnih nalog)
- prilagodljivost
- uspešno reševanje težav
- komunikacija (s strankami/zaposlenimi)
- organiziranost
- pomembnost (svojega dela)

9. *Kako ocenjujete uspešnost odvetniške pisarne, v kateri ste zaposleni?*

Ocenite uspešnost vaše pisarne, pri čemer je 1 zelo neuspešna, 5 pa zelo uspešna.

10. Demografski podatki

Spol (obkrožite):    M      Ž

Starost (v katero starostno skupino spadate?)

- do 20 let
- 21–40 let
- 41–60 let
- 61 let ali več

Dokončana izobrazba (po trenutno veljavnem sistemu):

- IV. stopnja
- V. stopnja
- VI. stopnja
- VII. stopnja
- VIII. stopnja ali več

Delovna doba pri trenutnem delodajalcu

- do 5 let
- od 6 do 10 let
- od 11 do 20 let
- 21 let in več

Vrsta zaposlitve (obkrožite):

- za nedoločen čas
- za določen čas
- študentsko oz. pogodbeno delo
- drugo (napišite): .....

Koliko tajnic (vključno z vami) je zaposlenih v vaši odvetniški pisarni? \_\_\_\_\_

Kakšen je uradni naziv vašega delovnega mesta?

- tajnik
- poslovni sekretar
- administrator
- drugo: .....