

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN INTRINZIČNE MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU MAJHNEGA PODJETJA V PANOZI
NADGRADENJ IN PREDELAV VOZIL**

Ljubljana, junij 2023

TADEJA NUSSDORFER ADAMIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tadeja Nussdorfer Adamič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru majhnega podjetja v panogi nadgradenj in predelav vozil, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.06.2023

Podpis študentke:



KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	3
1.1 Opredelitev pojma	3
1.2 Dejavniki motivacije.....	3
1.3 Delitev motivacije	5
1.3.1 Ekstrinzična motivacija	6
<i>1.3.1.1 Opredelitev pojma</i>	<i>6</i>
<i>1.3.1.2 Vpliv dejavnikov na ekstrinzično motivacijo</i>	<i>6</i>
1.3.2 Intrinzična motivacija	6
<i>1.3.2.1 Opredelitev pojma</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2.2 Vpliv dejavnikov na intrinzično motivacijo</i>	<i>7</i>
<i>1.3.2.3 Vpliv intrinzične motivacije na zaposlene</i>	<i>8</i>
<i>1.3.2.4 Vpliv intrinzične motivacije na managerje.....</i>	<i>9</i>
1.4 Nekontrolirana motiviranost na delovnem mestu	10
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	12
2.1 Opredelitev pojma	12
2.2 Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih	12
2.3 Zadovoljstvo na karierni poti	17
2.3.1 Zadovoljstvo na primeru zaposlenih.....	20
2.3.2 Zadovoljstvo na primeru managerjev	20
2.4 Povezava zadovoljstva in intrinzične motivacije	21
3 RAZISKAVA NA PRIMERU MAJHNEGA PODJETJA V PANOGI NADGRADENJ IN PREDELAV VOZIL.....	25
3.1 Predstavitev izbranega majhnega podjetja.....	25
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije	25
3.2.1 Cilji raziskave	25
3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja	26
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	29
3.3.1 Analiza anketnih rezultatov	29
<i>3.3.1.1 Analiza prvega sklopa anketnega vprašalnika</i>	<i>30</i>
<i>3.3.1.2 Analiza drugega sklopa anketnega vprašalnika.....</i>	<i>34</i>

3.3.1.3 Demografski podatki	40
3.3.2 Analiza zbranih intervjujev	41
3.4 Diskusija in priporočila	46
3.4.1 Diskusija na temo raziskovalnih vprašanj	46
3.4.2 Priporočila managerjem in zaposlenim v majhnih podjetjih.....	48
3.4.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	49
SKLEP.....	50
LITERATURA IN VIRI.....	51
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Interni in eksterni faktorji motivacije.....	5
Tabela 2: Intrinzični in ekstrinzični faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo, na delovnem mestu	22
Tabela 3: Trditve iz anketnega vprašalnika vezana na področje intrinzične motivacije.....	27
Tabela 4: Trditve iz anketnega vprašalnika vezana na vprašanje, kaj anketiranca najbolj motivira pri delu	27
Tabela 5: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo zadovoljstva.....	28
Tabela 6: Trditve iz anketnega vprašalnika vezana na vprašanje, kaj bi anketirancu pripomoglo k večjemu zadovoljstvu, na delovnem mestu	29
Tabela 7: Razdeljeni odgovori obeh intervjuvancev na enote kodiranja, s področja intrinzične motivacije in zadovoljstva.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika.....	4
Slika 2: Zaznani dejavniki motivacije ob učenju	4
Slika 3: Vpliv dejavnikov na intrinzično motivacijo	7
Slika 4: Vpliv organizacijskih faktorjev na ekstrinzično in intrinzično motivacijo.....	11
Slika 5: Vpliv spretnosti na zadovoljstvo zaposlenih ob prisotnosti internega marketinga	14
Slika 6: Job characteristic model.....	15
Slika 7: Delitev kariernega uspeha na objektivni in subjektivni vidik.....	18
Slika 8: Vpliv podobnih značilnosti med domačo državo in državo v kateri delujemo, na karierno zadovoljstvo in izgorelost posameznika	19
Slika 9: Vpliv prisotnosti in odsotnosti intrinzičnih faktorjev na zadovoljstvo in nezadovoljstvo, na delovnem mestu.....	22

Slika 10: Vpliv prisotnosti in odsotnosti ekstrinzičnih faktorjev na zadovoljstvo in nezadovoljstvo, na delovnem mestu	23
Slika 11: Vpliv spodbudnega okolja, preko avtonomije, intrinzične motivacije in zadovoljstva, na učinkovitost posameznika.....	24
Slika 12: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri trditvah, vezane na področje intrinzične motivacije.....	31
Slika 13: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri odgovorih na vprašanje, kaj anketiranca najbolj motivira pri delu	32
Slika 14: Odgovori na trditve o intrinzični motivaciji.....	33
Slika 15: Odgovori na vprašanje, kaj anketiranca najbolj motivira pri delu	34
Slika 16: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri odgovorih na trditve, vezane na področje zadovoljstva	35
Slika 17: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri odgovorih na vprašanje, kaj bi anketirancu omogočilo, da občuti večjo mero zadovoljstva, na delovnem mestu.....	37
Slika 18: Odgovori anketirancev na trditve o zadovoljstvu	38
Slika 19: Odgovori na vprašanje kateri so ključni dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu.....	39
Slika 20: Analiza demografskih podatkov – spol.....	40
Slika 21: Analiza demografskih podatkov – starostne skupine.....	40
Slika 22: Analiza demografskih podatkov – najvišje dosežena raven izobrazbe.....	41
Slika 23: Ključna področja za zagotavljanje visoke ravni intrinzične motivacije in zadovoljstva v delovnem okolju	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik in vprašanja za intervju.....	1
Priloga 2: Transkript intervjuja z zaposlenim.....	6
Priloga 3: Transkript intervjuja z managerjem	9

UVOD

Intrinzična motivacija je opredeljena kot motivacija, ki posameznika motivira z notranjimi impulzi. Intrinzična motivacija igra ključno vlogo pri vprašanju, kako močno bo človek želel narediti neko nalogo. Igrala bo tudi ključno vlogo pri njegovem uspehu oziroma pripravljenosti, da jo naredi dobro. Pri posameznikih, ki so visoko motivirani je tako moč pričakovati večjo samoiniciativo in kreativnost, kot pri posameznikih, ki niso motivirani. To velja tako za intrinzično, kot ekstrinzično motivacijo (Zhu, Gardner & Chen, 2018). Intrinzična motivacija vpliva na boljši pristop k delu in tudi uspešnost pri njem. Tako je posameznik bolj uspešen, če je v njem prisotna intrinzična motivacija, kot ekstrinzična (Onu, Oats & Kirchler, 2019).

Po naravi so managerji bolj odprti, pošteni, intrinzično motivirani, kreativni in spoštljivi. V teoriji so opredeljeni kot ljudje z več izkušnjami, ki vključujejo tudi individualen razvoj. Tudi zato so bolj intrinzično motivirani in pripravljeni več časa porabiti za raziskave, ki bi jim omogočile večjo rast podjetja (Soegoto, 2018).

Intrinzična motivacija na delu je pomembna, ker je povezana s pristopom k delu. V današnjem svetu lahko v podjetjih zaznamo povečano zahtevo po višji produktivnosti in potrebo po večji intrinzični motivaciji za delo. Medtem, ko intrinzična motivacija izhaja iz posameznika oziroma njegove lastne želje, bo posameznik, ki je ekstrinzično motiviran pričakoval nagrado za opravljeno delo. Managerji majhnih podjetij morajo zato prepoznati, če je posameznik ekstrinzično ali intrinzično motiviran, saj bodo le na podlagi te ugotovitve izbrali pravilne pristope pri motiviranju zaposlenih (Jensen & Bro, 2018).

Zadovoljstvo je močno pozitivno čustveno stanje človeka in prikazuje njegov način doživljanja okolice okoli sebe. S povečanjem zadovoljstva zaposlenih, managerji prispevajo k ohranjanju ustreznega kadra. Na zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih vpliva njihovo ocenjevanje delovnega mesta in delovnega procesa. Vendar smo si ljudje med seboj različni. Dejavniki dožemanja poslovnega okolja v precejšnji meri vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in managerjev (Doré & Bolger, 2018).

Manager majhnega podjetja se odloči za samostojno pot, ker meni, da bo imel tako priložnost za rast, boljše karijerne možnosti, boljše pogoje za življenje in zaradi lastnih prepričanj. Zadovoljstvo, ki ga pričakuje od takšnega položaja je večje od tega, kar vodenje majhnega podjetja prinaša. Vloga managerja majhnega podjetja prinaša tveganja, višjo stopnjo odgovornosti in avtonomijo (Padovez-Cualheta, Borges, Camargo & Tavares, 2019).

Vse to lahko privede do negativnih občutij, kot je na primer osamljenost. Slaba samopodoba in strah pred neuspehom prodreta v družinski odnos managerja in njegovo socialno vključenost v družbo. Negativna občutja pri zaposlenih lahko povzročijo konflikte in manjše zadovoljstvo na delu in prav tako tudi v njihovem zasebnem življenju. Kljub vsem negativnim vidikom podjetništva, študije kažejo na dejstvo, da so managerji majhnih podjetij bolj zadovoljni s svojim delom in zasebnim življenjem, kot zaposleni v podjetju, zato je

smotrno preučiti zadovoljstvo in intrinzično motivacijo na primeru majhnih podjetij (Padovez-Cualheta, Borges, Camargo & Tavares, 2019).

Namen magistrskega dela je s pomočjo tuje literature, preučiti konstrukt intrinzične motivacije in zadovoljstva ter določiti njuno medsebojno povezavo na primeru izbranega majhnega podjetja v Sloveniji. Oba konstrukta sta za managerje majhnega podjetja zelo pomembna, saj lahko z zadostno mero obeh, vplivamo na višjo uspešnost celotnega podjetja in vplivamo na čustva zaposlenih. S pomočjo izvedene raziskave bom ugotovila prisotnost in povezanost obeh konstruktov, na primeru majhnega podjetja. Za tem bom podala analizo odgovorov in v nadaljevanju vse skupaj povezala z znanstvenimi članki. Na koncu bom oblikovala priporočila za managerje in zaposlene v majhnih podjetjih.

Osnovni cilj magistrskega dela je identificirati pomen intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih in managerja, na primeru majhnega podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- S teoretičnim in raziskovalnim pristopom preveriti tezo magistrskega dela, na primeru majhnega podjetja.
- Analizirati prisotnost obeh pojmov pri managerju in zaposlenih v majhnem podjetju.
- Preučiti povezavo med intrinzično motivacijo in zadovoljstvom, na primeru izbranega podjetja.

Magistrsko delo temelji na **tezi**, da je intrinzična motivacija managerja in zaposlenih v izbranem majhnem podjetju v panogi nadgradenj in predelav vozil, pozitivno in neposredno povezana z zadovoljstvom.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na spodnjih raziskovalnih vprašanjih:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako sta intrinzična motivacija in zadovoljstvo zaposlenih in managerja medsebojno povezana v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako lahko s pomočjo višje intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih, kot manager majhnega podjetja, vplivamo na uspešnost organizacije v izbranem podjetju v panogi nadgradenj in predelav vozil?
- Raziskovalno vprašanje 3: V kolikšni meri se manager majhnega podjetja, zaveda pomembnosti višje intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

- Raziskovalno vprašanje 4: Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na intrinzično motivacijo in zadovoljstvo pri managerju in zaposlenih v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

V magistrsko delo bom vključila konstrukta intrinzične motivacije in zadovoljstva, katera bom s pomočjo teorije tudi opisala. Teorija bo pridobljena iz sekundarnih podatkov, ki bodo večinoma temeljili na novejši, tuji literaturi. Sprva bom uporabila deskriptivno metodo, pri kateri bom vključila primerjave virov in analiziranje pridobljenih virov med seboj. Sklepe in zaključne ugotovitve avtorjev člankov bom ovrednotila s komparativno metodo. Opisano teorijo bom povezala z raziskovalnim delom. V raziskovalni del bom vključila multimetodološko raziskavo, ki jo bom opravila z zaposlenimi in managerjem v majhnem podjetju. Anketirala bom zaposlene in managerja v izbranem podjetju. Dodatni intervju bom opravila še z managerjem majhnega podjetja in zaposlenim, ter bo zaradi boljše interpretacije rezultatov, pol strukturirani intervju odprtega tipa. Dobljene odgovore bom analizirala in naredila ključne povzetke.

V zadnjih podpoglavjih raziskovalnega dela bom dobljene rezultate povezala s teorijo. Zaključila bom z nasveti managerjem in zaposlenim, ki jim bodo pomagali prikazati, kako sta intrinzična motivacija in zadovoljstvo povezana, ter kako lahko na njuno povezanost vplivajo različni dejavniki. Na koncu magistrskega dela bom dodala tudi priporočila za nadaljna raziskovanja s področja magistrskega dela.

1 MOTIVACIJA

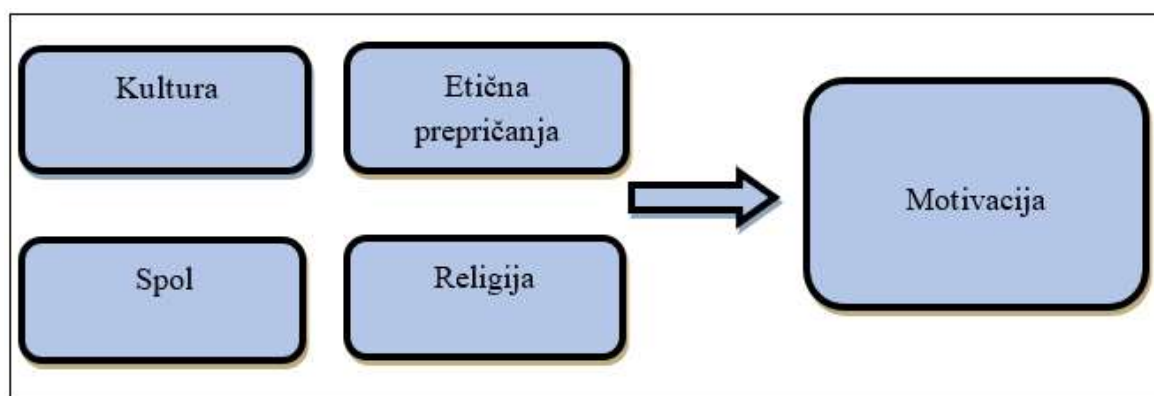
1.1 Opredelitev pojma

Motivacija pomeni, da si spodbujen, da dosežeš zastavljeni cilj. Prisotna je na vseh ravneh življenja, vsakodnevno, tudi, ko na primer zgolj pijemo pijačo zaradi žeje (Shaikh, Pathan & Khoso, 2018, str. 61). Nekateri avtorji motivacijo razlagajo kot energijo in predanost človeka, da zadovolji svoje potrebe in želje (Berestova, Kolosov, Tsvetkova & Grib, 2021, str. 1041).

1.2 Dejavniki motivacije

Veliko avtorjev se že zadnjih nekaj let srečuje s pojmom motivacija, ki ga skušajo ubesediti s pomočjo različnih teorij. Motivacijske teorije kažejo, da je človeško vedenje rezultat različnih intrinzičnih in ekstrinzičnih ciljev posameznika (Arshad, Farooq O. & Farooq, M., 2019, str. 650). Določeni dejavniki definirajo našo motivacijo že z rojstvom, drugi s krajem v katerem odraščamo in drugi s pomočjo ljudi, ki jih spoznavamo na življenjski poti. Nekateri izmed teh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo posameznika so prikazani na spodnji sliki 1. Na motivacijo naj bi tako, kot je spodaj prikazano, vplivala kultura, spol, etična prepričanja in religija posameznika (Alessa, 2018, str. 112).

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika

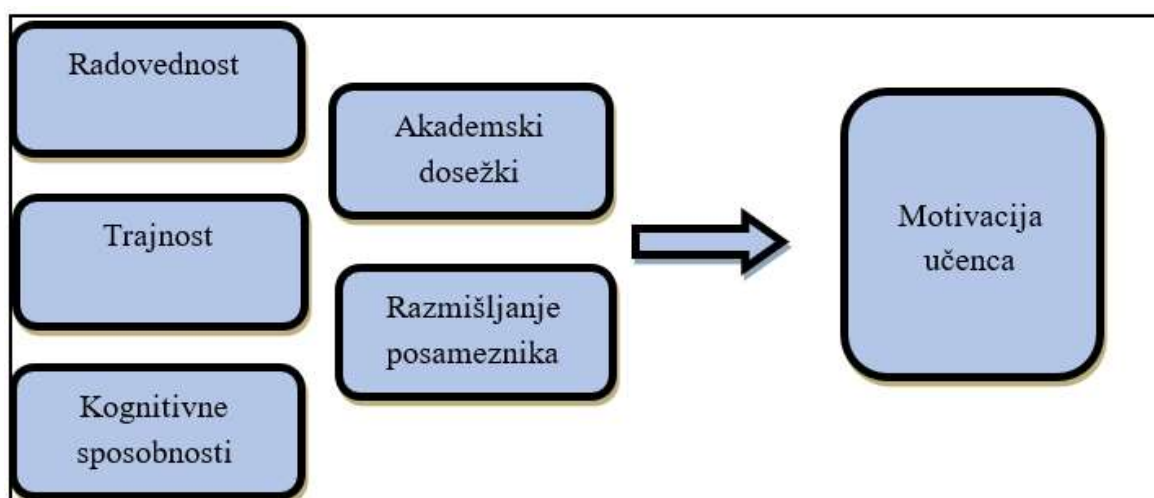


Prirejeno po Alessa (2018, str. 112).

Ena izmed teorij, ki je skušala prispevati k razlagi motivacije je tudi teorija o samoodločanju. Omenjena teorija se je dolgo časa uporabljala za razlago temeljnih psiholoških potreb posameznika. Direktno naslavlja posameznikovo raven intrinzične motivacije in opredeljuje tri ključne psihološke potrebe: pripadnost, avtonomnost in kompetentnost. S pomočjo te teorije smo lahko razumeli in napovedali razlike v motivaciji posameznikov (Chen, Elliot & Sheldon, 2019, str. 1).

V raziskavi, ki je v preučevanje vzela ruske in bolgarske učence, se je motivacija izkazala, kot ključen faktor pri merjenju kvalitete učenja. Pri povezavi z učenjem je pri motivaciji ključno omeniti sledeče dejavnike, kot so radovednost, trajnost, kognitivne sposobnosti, akademske dosežke in razmišljanje posameznika, kar je moč videti tudi na spodnji sliki 2 (Berestova, Kolosov, Tsvetkova & Grib, 2021, str. 1041).

Slika 2: Zaznani dejavniki motivacije ob učenju



Prirejeno po Berestova, Kolosov, Tsvetkova & Grib (2021, str. 1041).

1.3 Delitev motivacije

Motivacijo delimo na dva osnovna spektra, to sta intrinzična in ekstrinzična motivacija. V zadnji polovici stoletja se je zanimanje za oba zgoraj omenjena pojma znatno povečalo. To lahko vidimo tudi skozi povečano zanimanje avtorjev za pisanje znanstvenih člankov, iz teh dveh področij (Kruglanski in drugi, 2018, str. 4).

V eni izmed mnogih raziskav, ki je zajemala študente in učitelje se je izrazilo, kako med različnimi obdobji študija, študentje prehajajo med ekstrinzično in intrinzično motivacijo (Curtis, 2019, str. 74). Dokazali so, da se bo izbira tipa motivacije s katero bo učitelj motiviral študente, odražala tudi na študentovem razmišljanju o splošnih stvareh v življenju. Pomembno je, da učitelji, ter tudi pripadniki drugih poklicev, poznajo več različnih tehnik motivacijskih strategij, ki vodijo do intrinzične motivacije. S to lahko študent ali zaposlena oseba postane avtonomen vseživljensko izpopolnjujoč učenec (Curtis, 2019, str. 77). Vendar tudi ekstrinzično motivacijo ni dobro zanemariti, saj sta pri razumevanju posameznikovih aktivnosti za doseg željenih rezultatov, pomembna oba vidika motivacije (Chen, Elliot & Sheldon, 2019, str. 1).

Naj ob tem navedem še eno zanimivo študijo, ki je v obzir vzela študente poslovnih in umetniških ved in je dokazala, da so bodoči umetniki bolj intrinzično motivirani, kot študentje poslovnih ved. Študente umetniških ved bolj motivira ljubezen do umetnosti, medtem ko študente poslovnih ved bolj motivirajo eksterni dejavniki, kot je na primer denar. Tako pri preučevanju motivacije študentov umetniških ved ne bi bilo dobro zanemariti vidika intrinzične motivacije, medtem ko pri preučevanju študentov poslovnih ved ne bi bilo dobro zanemariti vidika ekstrinzične motivacije (Sheldon & Corcoran, 2019, str. 228).

Iz raziskave ruskih in bolgarskih učencev lahko v spodnji tabeli 1 povzamemo nekatere interne in eksterne faktorje motivacije, ki nam bodo omogočile lažje razumevanje razlik med intrinzično in ekstrinzično motivacijo. Interni faktorji so tako starost, stil razmišljanja, spol, samoučinkovitost in nenazadnje osebnostne značilnosti. Po drugi strani so eksterni faktorji karakteristike šole, razredna klima, povezanost z ostalimi deležniki v učnem okolju, kultura in odnos do ocen (Berestova, Kolosov, Tsvetkova & Grib, 2021, str. 1042).

Tabela 1: Interni in eksterni faktorji motivacije

Interni faktorji	Eksterni faktorji
Starost	Karakteristike šole
Stil razmišljanja	Razredna klima
Spol	Povezanost z učitelji in sovrstniki
Samoučinkovitost	Kultura
Osebnostne značilnosti	Odnos do ocen

Prirejeno po Berestova, Kolosov, Tsvetkova & Grib (2021, str. 1042).

1.3.1 Ekstrinzična motivacija

1.3.1.1 Opredelitev pojma

Pri tem tipu motivacije posameznik ne občuti zadovoljstva že v času učenja oziroma raziskovanju nečesa novega, ampak šele, ko doseže željen rezultat in za to prejme pričakovano nagrado (Cetin & Askun, 2018, str. 187). Ekstrinzični cilji so tako orientirani le na področje pridobivanja nagrad iz zunanjih oziroma eksternih virov (Arshad, Farooq, O. & Farooq, M., 2019, str. 650).

Ker je ekstrinzično motivirano obnašanje vodeno preko mehanizmov, kot so izogibanje kaznovanju ali doseganje oprijemljivih zaslužkov (Shareef & Atan, 2019, str. 584), lahko kot primer ekstrinzične motivacije v delovnem okolju izpostavimo treninge za krepitev samozavesti zaposlenih in denarne nagrade (Shaikh, Pathan & Khoso, 2018, str. 64).

1.3.1.2 Vpliv dejavnikov na ekstrinzično motivacijo

Posamezniki naj bi bili nagnjeni k temu, da se optimalno razvijajo in učijo. Hkrati takšen odnos vključuje zunanje dejavnike motivacije in njihovo vključevanje v širše socialno okolje (Chen, Elliot & Sheldon, 2019, str. 2). V raziskavi, ki je zajela ženske v Savdski Arabiji je bilo ugotovljeno, da je ključen faktor ekstrinzične motivacije pri vodenju podjetja, vpliv družine, prijateljev in okolice. Medtem, ko je bilo pri moških moč zaznati manjši vpliv zgoraj naštetih dejavnikov. Pri slednjih je prevladovala ekstrinzična motivacija v obliki materialnih dobrin (Alessa, 2018, str. 120).

1.3.2 Intrinzična motivacija

1.3.2.1 Opredelitev pojma

Nekateri avtorji domnevajo, da so ljudje po naravi nagnjeni k razvoju in optimalni rasti, posledično je intrinzična motivacija v nekaterih člankih predstavljena, kot človekova temeljna psihološka razvojna funkcija (Chen, Elliot & Sheldon, 2019, str. 2).

O intrinzični motivaciji govorimo, ko posameznik občuti zadovoljstvo že ob razvijanju in raziskovanju nečesa novega. Posamezniku tako ni najbolj pomembna dosega cilja, kot to velja pri ekstrinzični motivaciji (Cetin & Askun, 2018, str. 187). Posameznik pri tem tipu motivacije uživa v samem procesu učenja in v občutku, da se razvija, kot oseba na vseh ravneh razvoja (Breaugh, Ritz & Alfes, 2018, str. 1425).

Intrinzična motivacija je tako osredotočena na interes in užitek pri reševanju določene naloge in posledično je ta vrsta obnašanja tudi neposredno usmerjena z lastnimi interesi (Shareef

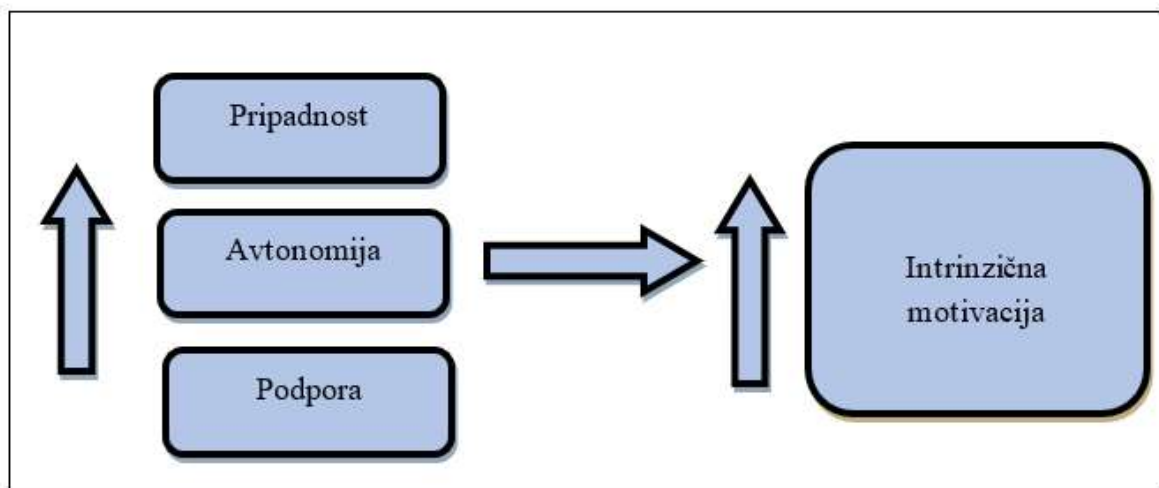
& Atan, 2019, str. 584). Takšen tip motivacije je začasen in prisoten v sedanjosti tekom reševanja naloge za razliko od ekstrinzične motivacije, kjer se osredotočamo na željen rezultat v prihodnosti (Breugh, Ritz & Alfes, 2018, str. 1425-1426). Intrinzično motivirano dejavnost lahko razložimo tudi kot dejavnost, ki ima svoj konec, medtem ko ima ekstrinzična motivacija drugačen, prikrit konec (Kruglanski in drugi, 2018, str. 6).

Posledično niti ciljev motivacije pri obeh vrstah ni moč enačiti. Intrinzični in ekstrinzični cilji imajo različen vpliv na vedenje in razvoj posameznika (Arshad, Farooq, O. & Farooq, M., 2019, str. 651). Intrinzični cilji predstavljajo osebno rast in so osredotočeni na pridobivanje izkušenj, proces učenja in razvijanja (Arshad, Farooq, O. & Farooq, M., 2019, str. 650).

1.3.2.2 Vpliv dejavnikov na intrinzično motivacijo

Na podlagi raziskav so znanstveniki dokazali povezanost med spodbudnim okoljem in intrinzično ter ekstrinzično motivacijo v šoli, domačem okolju in športnih dejavnostih. Kot je prikazano na spodnji sliki 3, posameznik v okolju, ki mu nudi spodaj naštetá občutja, razvije višjo raven intrinzične motivacije, kot bi jo v okolju, kjer so te občutki manj prisotni oziroma jih ne bi bilo moč občutiti. Ob višji prisotnosti intrinzične motivacije je le rahlo zaznati prisotnost ekstrinzične motivacije (Chen, Elliot & Sheldon, 2019, str. 3).

Slika 3: Vpliv dejavnikov na intrinzično motivacijo



Prerejeno po Chen, Elliot & Sheldon (2019, str. 3).

Pomemben vidik intrinzične motivacije predstavlja tudi ena izmed psiholoških funkcij tako imenovana samoučinkovitost. Obstaja veliko študij, ki dokazujejo, da je razmerje med samoučinkovitostjo in intrinzično motivacijo posameznika pozitivno. Posameznik, ki je tako prepričan v lastne sposobnosti, zmožnosti in ima zaupanje vase je bolj motiviran v vseživljenjsko učenje in pridobivanje izkušenj (Cetin & Askun, 2018, str. 193).

1.3.2.3 Vpliv intrinzične motivacije na zaposlene

Dandanes je povečanje motivacije zaposlenih postala norma kadrovske službe v podjetjih. V času, ko primanjkuje delovne sile in so prisotne konstantne zahteve podjetij po boljših rezultatih, je v ospredje še toliko bolj postavljeno vprašanje kako še povečati motivacijo zaposlenih in njihovo pripadnost podjetju (Jensen & Bro, 2018, str. 535). Veliko število podjetij se trudi razviti, ohraniti in izboljšati svoje kadrovske strategije v želji, da bi njihovi zaposleni postali bolj motivirani in tako imeli boljše rezultate na kratki in dolgi rok. S pomočjo ekstrinzičnih faktorjev si želijo spodbuditi tudi intrinzično motivacijo delavcev (Cetin & Askun, 2018, str. 186).

Kljub prizadevanjem se je glede na izvedene raziskave občutek vključenosti zaposlenih na globalni ravni povečal le za 13 % od leta 2000. Na občutek pripadnosti oziroma vključenosti v delovno okolje vplivajo tako socio-kulturni dejavniki, kot tudi individualne karakteristike in čustveno stanje posameznika. V nadaljnjih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se lahko občutek pripadnosti poveča tudi skozi delovne naloge, ki pomagajo posamezniku osvojiti dodatna znanja in veščine, s pomočjo intrinzične motivacije (Nehra, 2022, str. 1-2).

Raziskave, ki so bile opravljene v Italiji, Romuniji, Nemčiji, Severni Koreji, Libanonu in na Japonskem so povzele ključne dejavnike, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih njihovem podjetju. Odločilni dejavniki so oblikovanost in organiziranost delovnega mesta, psihološka razdvojenost, duhovnost in intrinzična motivacija. Pri psihološki razdvojenosti je predvsem v obzir vzeta zmožnost posameznika, da ločuje med službenim in zasebnim življenjem, medtem, ko je pri oblikovanosti in organiziranosti delovnih mest predvsem izpostavljena možnost oblikovanja delovnih mest tako, da ima posameznik zmožnost razvijati sebe ob izpolnjevanju delovnih nalog. Te odločilni faktorji lahko globalno varirajo glede na značilnosti posameznikov, podjetij, kulturnih norm, vrednot in primerov iz praks. Psihološka zmožnost ločevanja zasebnega in službenega življenja ne vpliva direktno na posameznikovo pripadnost podjetju, ampak vpliva preko intrinzične motivacije. Enako velja tudi za dejavnik oblikovanja in organiziranosti delovnih mest, ter ob tem tudi na intrinzično motivacijo vpliva preko duhovnosti. Duhovnost namreč motivira posameznika, da uporabi svoje zmožnosti, da pomaga širši skupnosti. Intrinzično motivirani posamezniki tako izkazujejo višjo mero zadovoljstva, optimizma in nenazadnje tudi višjo pripadnost podjetju. (Nehra, 2022, str. 2-16).

V podjetjih je moč marsikdaj zaznati, da se nekateri posamezniki bojijo oziroma nočejo deliti svojega znanja na preostale zaposlene. Prikrivanje znanja je za podjetje zelo škodljivo, saj poslabšuje odnose med zaposlenimi. Časovni pritisk je ob tem pomemben dejavnik, ker vpliva na porast prikrivanja znanja, saj so posamezniki v časovni stiski velikokrat manj pripravljeni pomagati drugim in imajo manj časa za učenje sodelavcev (Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysik, 2018, str. 1489-1490).

Vendar posamezniki, ki so bolj intrinzično motivirani izkazujejo večjo mero pripravljenosti priskočiti na pomoč in deliti svoje znanje med sodelavce. Prav razpršitev znanja znotraj podjetja pomembno vpliva na porast števila inovacij in po drugi strani, prikrivanje znanja podjetje prikrajša zanje. V današnjem konkurenčnem okolju je za obstoj in napredek podjetij ključno vlaganje v inovacije, tako da je intrinzična motivacija tudi na tem področju zelo pomembna (Aleksić, Rangus & Slavec Gomezel, 2021, str. 178-195).

Intrinzična motivacija ima pozitiven vpliv na porast inovacij v podjetju in hkrati ima pozitiven vpliv tudi na kreativnost in inovativnost posameznika. Ker nima vsak posameznik zanimivega in navdihujočega dela mora manager razmisliti tudi o prisotnosti ekstrinzične motivacije pri posamezniku. Ob tem je potrebno upoštevati, da ima lahko ekstrinzična motivacija pozitiven efekt na intrinzično motivacijo, vendar lahko, da tudi nima nobenega učinka. Zaposleni, ki izražajo kreativnost in inovativnost bi morali biti s strani vodje in podjetja pohvaljeni, kljub temu, da njihova kreativnost ne bi imela direktnega ekonomskega učinka. Pomembno je, da se v podjetju vzpostavi sistem nagrajevanja, ki ima jasna določila. Z načinom nagrajevanja se mora spodbuditi kreativnost in inovativnost posameznika, da lahko podjetje postane bolj uspešno, hkrati mora podjetje takšne zaposlene ustrezno nagraditi. Vodje bi morali razumeti potrebe zaposlenih in jih v sklopu organizacijske kulture do pravšnje mere zadovoljiti (Fischer, Malycha & Schafmann, 2019, str. 1-15). Pomembno je tudi, da so voditelji pazljivi pri obnašanju in vzpostavljanju odnosov do svojih podrejenih. Etično vodenje dokazano pozitivno vpliva na intrinzično motivacijo zaposlenih in zmanjšuje stopnjo fluktuacije na delovnem mestu (Shareef & Atan, 2019, str. 599).

Vodje in zaposleni se morajo zavedati tudi razlik med nalogami, nekatere so manj zanimive, nekatere bolj, vendar je ponavadi vsem skupno, da morajo biti opravljene. V kolikor ima zaposleni visoko prisotnost intrinzične motivacije pri eni nalogi, lahko to privede do zmanjšane izvedbe pri drugih manj zanimivih delovnih nalogah, medtem ko ima prisotnost nižje intrinzične motivacije negativne posledice pri izvedbi vseh delovnih nalogah. Za managerje je pomembno, da prepoznajo naloge pri katerih so zaposleni visoko intrinzično motivirani, hkrati se morajo zavedati tveganja, da bodo ostale delovne naloge slabše izvedene. Za zaposlene lahko takšno zavedanje pomaga pri organizaciji delovnega časa in energije, da ne zanemarijo nalog, ki so pomembne, a vendar nezanimive (Shin & Grant, 2019, str. 431-432).

1.3.2.4 Vpliv intrinzične motivacije na managerje

Posameznik z nizko mero samoučinkovitosti ne bo vlagal enakega napora, kot posameznik z višjo mero samoučinkovitosti. V primeru pomanjkanja samoučinkovitosti pri posamezniku lahko le ta ne doseže in ne uživa v procesu učenja nečesa novega (Alessa, 2018, str. 114). Tako kot samoučinkovitost je tudi pomembna strast, ki igra pomembno vlogo pri učinkovitosti samostojnih podjetnikov oziroma managerjih majhnih podjetij. Kljub vsemu je pri vodenju podjetja pomembna tudi osebnost, družba in motivacija. Motivacija tako vodi

ne samo k uspešnosti in dosegil ciljev, ampak tudi k ustvarjanju unikatnega poslovnega načrta. Takšna stvaritev lahko za posameznika predstavlja pomemben vidik intrinzične motivacije (Alessa, 2018, str. 112). Študije kažejo, da intrinzični in ekstrinzični cilji posameznika pozitivno vplivajo na posameznikovo željo po ustanovitvi svojega podjetja (Arshad, Farooq, O. & Farooq, M., 2019, str. 661). Kot primer intrinzične motivacije managerjev majhnih podjetij lahko navedemo primer študije, ki je bila narejena v Maleziji, kjer posamezniki želijo ustvariti inovativne rešitve za probleme in iščejo priložnosti, kako izboljšati življenje ljudem (Azima, Awang, Ishak & Zaimah, 2018, str. 1670).

Pri managerjih majhnega podjetja tako ni vodilna le težnja, biti sam svoj šef ampak tudi strast, vzhičenost pri ustvarjanju svojega podjetja in želja po učenju (Alessa, 2018, str. 114). V raziskavi, ki je potekala v Savdski Arabiji je bilo odkrito, da so moški 3,1 % motivirani, da bi postali managerji majhnega podjetja, medtem ko so ženske bile bolj motivirane in sicer 6,3 %. Navedeno je bilo tudi, da posamezniki ne morajo biti motivirani brez namena in cilja (Alessa, 2018, str. 119 – 121). Razmišljanje o podjetništvu se ne začne šele v odrasli dobi ampak na to vpliva tudi šolski sistem. Izobrazba na področju podjetništva ima pozitiven učinek na motivacijo učencev in dodatnih veščin, predvsem na področju interakcije in iskanja novih priložnosti (Shah & Sultan, 2018, str. 18).

1.4 Nekontrahirana motiviranost na delovnem mestu

Medtem, ko pravišnja mera motivacije pomaga posamezniku do izboljšanja sebe, svojega dela in dobrega občutka ob izpolnitvi zastavljenih ciljev, prevelika prisotnost po drugi strani žene človeka v pretirane napore. Nekontrahirana motiviranost zaposlenega, da bi dosegel izjemne delovne rezultate in dosežke, lahko privede v zasvojenost z delom. Zasvojenost z delom rezultira v pretiranih skrbih glede delovnih nalog, anksioznosti, depresiji, izgorelosti, težavah s spanjem in težavah s krvnim obtokom (Morkevičiute & Endriulaitiene, 2022, str. 1).

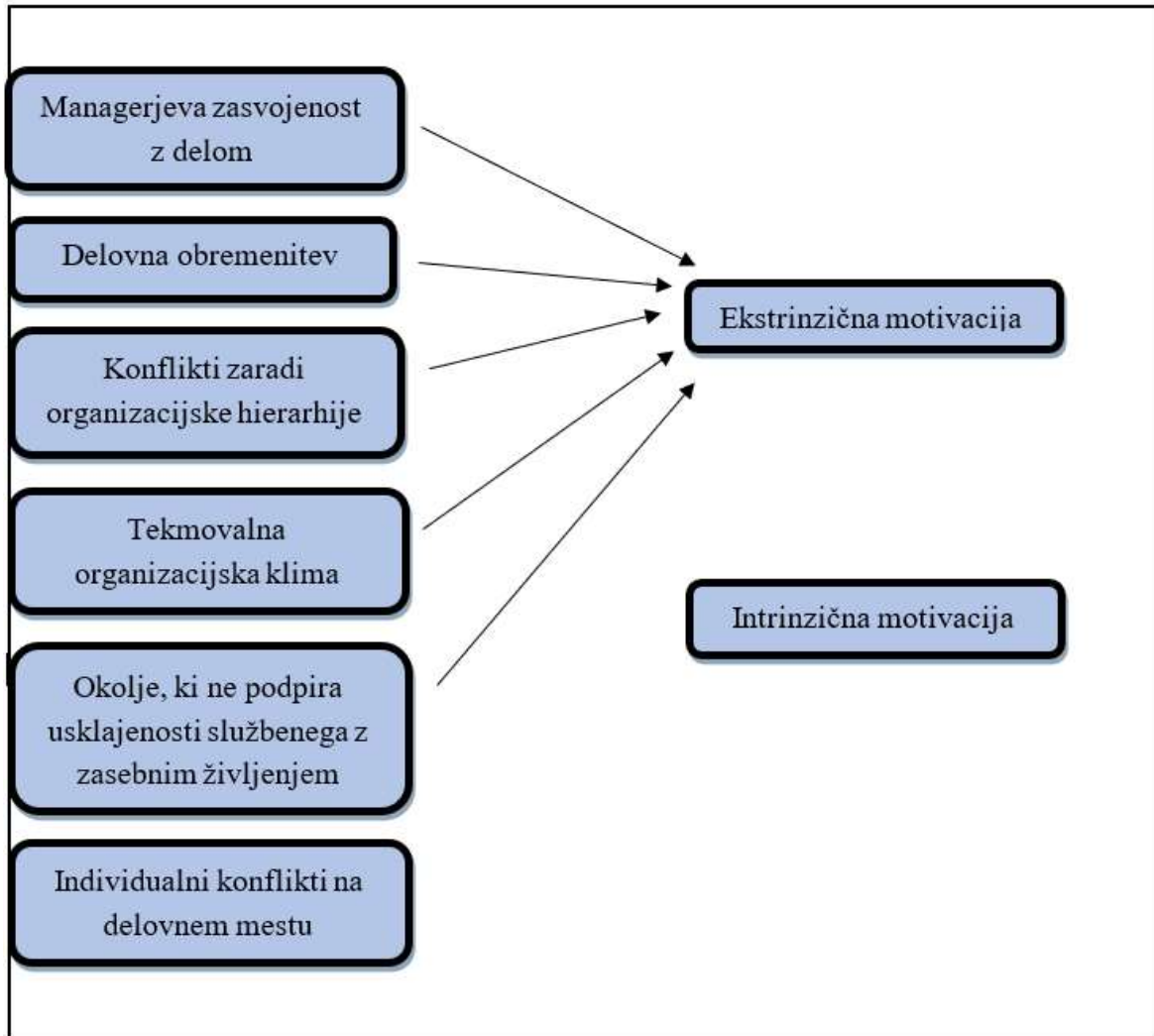
Pri nadaljnjem preučevanju nekontrahirane motiviranosti na delovnem mestu je bilo dokazano, da nobeden od spodaj prikazanih organizacijskih faktorjev ne poveča intrinzične motivacije, namreč skoraj vsi zelo povečajo zgolj raven ekstrinzične motivacije. Dokazano je, da višja raven prisotnosti ekstrinzične motivacije privede do višje ravni zasvojenosti z delom (Morkevičiute & Endriulaitiene, 2022, str. 11-12).

Individualni konflikti, glede na spodaj prikazane izsledke raziskave na sliki 4, ne povečajo ekstrinzične motivacije ampak jo zmanjšujejo. Razlago lahko najdemo v dejstvu, da so individualni konflikti moteč faktor na delovnem mestu in tako zmanjšujejo tveganje za zasvojenost na delovnem mestu (Morkevičiute & Endriulaitiene, 2022, str. 12).

Podjetja se morajo truditi, da preprečijo takšno obliko zasvojenosti pri svojih zaposlenih, ob tem igrajo ključno vlogo ravno njihovi managerji. Managerji naj bi bili svojim zaposlenim

zgled, kako morajo delati na delovnem mestu, kakšen odnos naj bi imeli in jim bi morali pokazati zdrav pristop k delovnim nalogam (Morkevičiute & Endriulaitiene, 2022, str. 12).

Slika 4: Vpliv organizacijskih faktorjev na ekstrinzično in intrinzično motivacijo



Prirejeno po Morkevičiute & Endriulaitiene (2022, str. 11-12).

Ob pomoči kadrovskega oddelka bi moral manager obdržati ustrezno raven ekstrinzične motivacije, pri zaposlenih. Kot smo že zgoraj videli lahko višja raven ekstrinzične motivacije privede do višje ravni zasvojenosti z delom. Potrebno je poudariti, da je takšno obvladovanje ekstrinzične motivacije na ustrezni ravni zelo težko, saj prisotnost ekstrinzične motivacije ne moremo izmeriti na način, kot to počnejo pri merjenju prisotnosti kemikalij, v naravoslovnih poskusih. Bolje kot osredotočanje na ustrezno raven ekstrinzične motivacije v podjetju je tako osredotočanje na intrinzično motivacijo, ki je bistvena za dobro počutje zaposlenih v podjetju. Kot najpomembnejši vidik v tem kontekstu lahko izpostavimo podpirajočo organizacijsko klimo, ki je lahko vzpostavljena šele, ko se podjetje zaveda potreb svojih zaposlenih, poda možnosti svobodne izbire zaposlenim in podpira samoiniciativnost (Morkevičiute & Endriulaitiene, 2022, str. 12).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev pojma

Ljudje imajo veliko potreb pri katerih hrepenijo po nečem, bodisi je to uspešen zaključek šolanja, bodisi doseči vodstveni položaj v podjetju. Kakršnekoli potrebe že ima posameznik, lahko le ob uspešni izpolnitvi le teh rečemo, da mu je uspelo doseči zadovoljstvo (Thai, Nguyen, Chen & Tang, 2023, str. 2).

Vsak se kdaj znajde v stresnem trenutku v življenju, kot so ločitev, izguba službe, izguba bližnjega, itd. To vpliva na znižanje zadovoljstva z življenjem, tveganje za depresijo se poveča in takšno stanje je lahko prisotno celo nekaj let. Vendar so razlike na ravni posameznikov, kako hitro nekdo po tragediji ponovno vzpostavi zadovoljstvo z življenjem na isto raven, kot pred tragedijo, ogromne (Doré & Bolger, 2018, str. 875 - 883).

2.2 Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je odnos in čutenje zaposlenega do svojega dela in do ostalih dejavnikov, kot so na primer prepoznavnost, nagrade, delovno okolje in delovni pogoji (Bangwal & Tiwari, 2019, str. 270). Že pred stotimi leti so raziskovalci opazili, da imajo posamezniki, ki se poistovetijo z vrednotami v delovnem okolju, večjo možnost, da so srečni, bolj zadovoljni in bolj učinkoviti (Langer, Feeney & Lee, 2019, str. 136).

Družbena podpora, kot del delovnega okolja ima pomembno vlogo v življenju posameznika in njegovem zadovoljstvu (Johnsen, Eriksen, Indahl & Tveito, 2018, str. 358-359). Raziskava, ki je bila opravljena v Sloveniji v času epidemije COVID-19, kaže na razlike na ravni zadovoljstva med spoloma. Ženske so v času dela od doma poročale o precej manjšem zadovoljstvu z delom, v primerjavi z moškimi kolegi. Prav tako so ženske tekom epidemije poročale o precej manjši predanosti delovnim nalogam, kot moški. Moški so delo želeli opraviti kvalitetno, biti uspešni in doseči zastavljene poslovne cilje, medtem ko ženskam to ni bila prioriteta. Za poglobitev razkola je krivo predvsem pomanjkanje družbene podpore, pri delu od doma in otroškemu varstvu, ki je bila v Sloveniji na trenutke precej odsotna. Kljub dolgoletnemu trendu zavzemanj za odpravo neenakosti med spoloma, smo morda ravno v teh epidemioloških časih zdrsnili nekaj korakov nazaj (Rožman, Zabukovšek, Bobek & Tominc, 2021, str. 11-16).

Seveda le dejstvo, da imamo družbeno podporo in smo del socialne mreže ne pomaga pri občutenju višje ravni zadovoljstva. Pomembni so odnosi katere se zaznava med različnimi posamezniki. V kolikor so odnosi pozitivni lahko pričakujemo pozitiven učinek na zadovoljstvo in ravno obratno v kolikor je med posamezniki prisoten negativen konflikt (Johnsen, Eriksen, Indahl & Tveito, 2018, str. 358-359).

V podjetjih po vsem svetu so konflikti med zaposlenimi resen problem. V raziskavi, ki je bila narejena na Kitajskem so ugotovili, da ima lahko naravnost posameznika k podjetniški inovativnosti močan vpliv na zmanjšanje konfliktov med zaposlenimi. Ko je podjetniški duh in inovativnost bolj prisotna je v povprečju posameznik bolj zadovoljen na delovnem mestu. Učinki podjetniške inovativnosti so znatno pozitivni pri povečanju spodbud zaposlenim, razvoju delovnih mest in stabilnosti. To pomeni, da so podjetja, kjer je prisotne več podjetniške inovativnosti, manj nagnjena k delovnim konfliktom (Li, Deng, Jia & Wang, 2018, str. 617-637).

Odnosi in osebne karakteristike zaposlenih pomembno vplivajo tudi na organizacijsko kulturo (Bangwal & Tiwari, 2019, str. 269). Pomoč pri izbiri pravega kandidata lahko linijskim managerjem nudi kadrovske oddelke, ki naj bi sodelovali in poskušali prepoznati ujemanje kandidatov v selekcijskem postopku s podjetjem, oblikovanju njegovih prihodnjih delovnih nalog in pomagal pri kasnejši gradnji odnosov med zaposlenimi (Kohont & Brewster, 2014, str. 294-308).

Gradnja odnosov med zaposlenimi je še posebej pomembna pri ekipnem delu. Ekipa je definirana kot skupnost enega ali več posameznikov, ki obstaja z namenom doseči enega ali več organizacijskih ciljev. Ta oblika dela ima tudi veliko prednosti, nekatere izmed njih so povečanje produktivnosti, fleksibilnosti, inovativnosti in povečanje zadovoljstva zaposlenih. Vendar zgolj povezanost ljudi v ekipo še ne prinese uspešnih rezultatov in zadovoljstva. V obzir pri ocenjevanju posameznikovih zmožnosti za ekipno delo je potrebno poleg njegovega lastnega zavedanja sebe, zaznati tudi zmožnost percepcije, da postane član ekipe in tako prispeva svoje znanje in veščine k skupinskemu delu (Narayan & Steele-Johnson, 2012, str. 236-248).

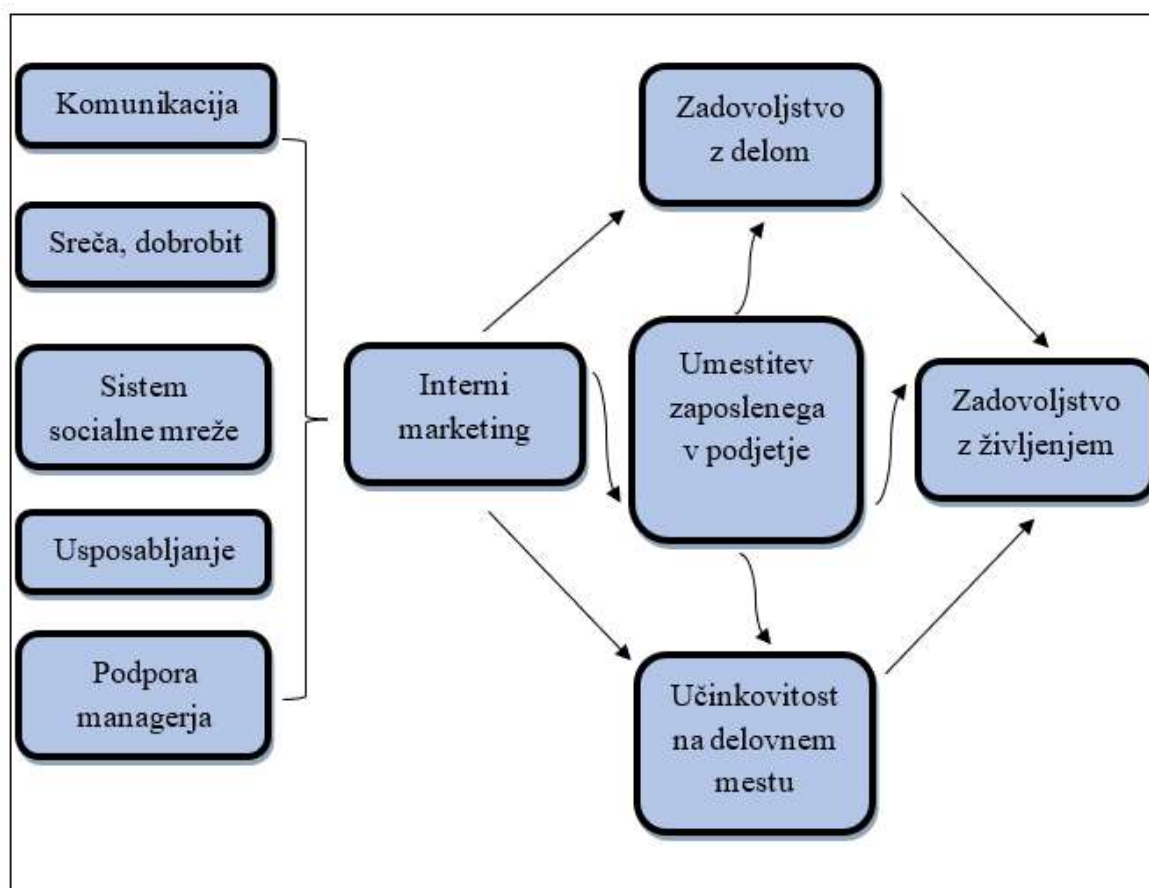
Veliko podjetij kljub vsemu še vedno zanemara vidik vpliva organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih, kar posledično lahko privede do manjše učinkovitosti delovne sile (Rožman & Štrukelj, 2021, str. 775). Raziskava, ki je pod drobnogled vzela hotelski sektor dokazuje, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na odnos do kupcev. Zadovoljni zaposleni dvignejo raven kvalitete storitev, kar se odraža v višjih prihodkih, ki jih ustvarijo zadovoljni kupci (Bangwal & Tiwari, 2019, str. 269).

Medtem, ko se z eksternim marketingom posvečamo kupcem podjetja in jih želimo prepričati v ponovni nakup, moramo na drugi strani z internim marketingom prepričati prve »kupce« podjetja, da bodo z njim zadovoljni. Ob tem seveda mislimo na zadovoljne zaposlene, ki bodo sposobni reševati težavne situacije na učinkovit način. Medtem, ko naj bi se kadrovske službe osredotočale na osebje, bi se moral interni marketing na spremembe obnašanja zaposlenih in njihovo namero k doseganju ciljev podjetja. Osredotočanje na zadovoljstvo zaposlenih naj bi navdihovalo in spodbujalo zaposlene v podjetju, da kupcem nudijo nekaj več kot samo storitev (Thai, Nguyen, Chen & Tang, 2023, str. 1-2).

Dokazano je bilo, da zaposleni, ki so izpostavljeni internemu marketingu le ta direktno vpliva na njihove delovne rezultate. Na spodnji sliki 5, lahko vidimo, kako določene spretnosti vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z internim marketingom. Ukrivljena črta prikazuje indirektni vpliv, medtem ko ravna črta prikazuje direktni vpliv (Thai, Nguyen, Chen & Tang, 2023, str. 8-12).

Rezultati raziskave, ki so prikazani spodaj še dodatno spodbujajo podjetja, da povzamejo nekatere interne marketinške spretnosti, kot so komunikacija, prizadevanje za dobrobit zaposlenih, vzpostavitev sistema socialne mreže, usposabljanje zaposlenih in nudenje managerske podpore. Vključenost vseh teh dejavnikov v delovanje podjetja izboljša učinkovitost na delovnem mestu in izpopolnjuje zadovoljstvo zaposlenega z delom in zasebnim življenjem (Thai, Nguyen, Chen & Tang, 2023, str. 8-12).

Slika 5: Vpliv spretnosti na zadovoljstvo zaposlenih ob prisotnosti internega marketinga

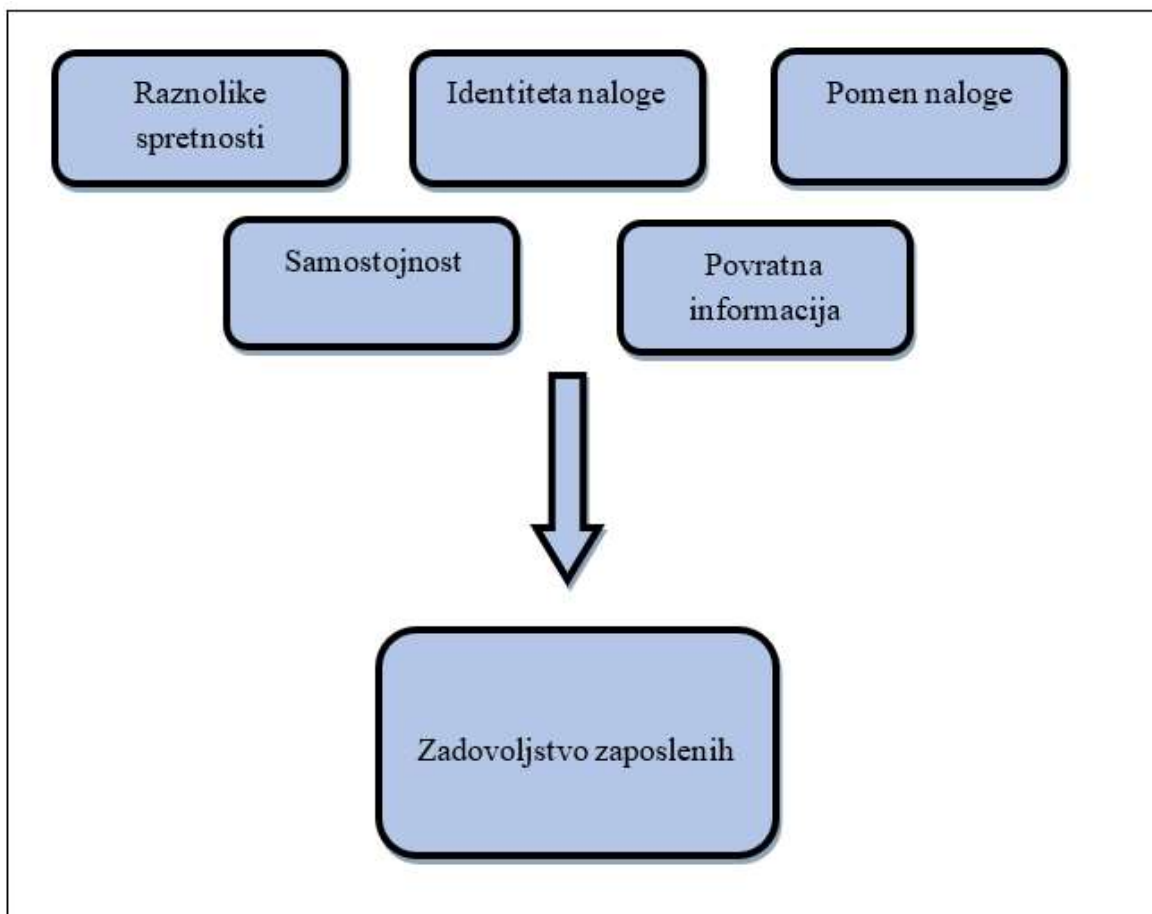


Prirejeno po Thai, Nguyen, Chen & Tang (2023, str. 8-12).

Job characteristic model nam pomaga definirati dejavnike, ki so ključni, da so ljudje intrinzično motivirani in zadovoljni na delovnem mestu. Model vključuje 5 dimenzij, katere so prikazane na sledeči sliki 6 in skupaj vodijo do pozitivnih rezultatov kot je zadovoljstvo na delovnem mestu. 5 dimenzij sestavljajo raznolike spretnosti, identiteta naloge, pomen

naloge, samostojnost in povratna informacija (Allan, Dexter, Kinsey & Parker, 2018, str. 39).

Slika 6: Job characteristic model



Prirejeno po Allan, Dexter, Kinsey & Parker (2018, str. 39).

Pri tem je potrebno v obzir vzeti tudi nekaj drugih dejavnikov, ki poleg zgoraj naštetih še vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Eden izmed takšnih dejavnikov je tudi plača, ki je velikokrat zaznana kot merilo zadovoljstva na delovnem mestu (De Coning, Rothmann & Stander, 2019, str. 2). V raziskavi kjer so preučevali zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom in zadovoljstvom s plačo se je izkazalo, da obstaja močna povezanost med njima, nizka stopnja povezanosti je prisotna le pri zaposlenih, ki so prejeli precej višjo plačo. Ljudje, ki so bili na delovnem mestu manj zadovoljni, so ocenili svoje zadovoljstvo s plačo na nižji ravni (De Coning, Rothmann & Stander, 2019, str. 1). Vendar ljudje ne bodo bolj zadovoljni izključno zato, ker bodo imeli višjo plačo (De Coning, Rothmann & Stander, 2019, str. 9).

Dokazali so tudi, da obstaja povezanost med zadovoljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom z zasebnim življenjem. Tisti, ki so občutili večje zadovoljstvo na delovnem mestu, so bili z zasebnim življenjem bolj zadovoljni (De Coning, Rothmann & Stander,

2019, str. 9). Ko vzamemo v preučevanje zaposlene in brezposelne ugotovimo, da je življenjsko zadovoljstvo na višji ravni pri zaposlenih delavcih (De Coning, Rothmann & Stander, 2019, str. 3). Ob tem bi seveda raziskovalec lahko pomislil, da je varnost zaposlitve pomemben faktor pri zadovoljstvu zaposlenega. V ta namen so v raziskavi, ki je potekala v času po recesiji v letu 2008, v mediteranskih državah, vzeli v obzir zaposlene, ki so imeli sklenjeno pogodbo za določen in nedoločen čas. Raziskava je sicer pokazala, da zaposleni, med obema skupinama, niso izkazovali pretiranih razlik v zaznavanju varnosti zaposlitve. To je moč razložiti z dejstvom, da je v kriznem obdobju veliko zaposlenih, ki so imeli pogodbe za nedoločen čas izgubilo službo in varnost. Obe skupini sta tudi zaznali podobno raven zadovoljstva z delom in življenjem (De Cuyper, Piccoli, Fontinha & De Witte, 2019, str. 185-186).

Ljudje, ki so zadovoljni s svojim življenjem so bolj odprti, imajo boljše mentalno zdravje, višjo raven kreativnosti in daljšo pričakovano življenjsko dobo. Zadovoljstvo z življenjem se je izkazal, kot zanesljivejši napovedovalec delovne uspešnosti, kot zadovoljstvo na delovnem mestu (Lambert, Qureshi, Frank, Klahm & Smith, 2018, str. 280).

Bolj zadovoljni delavci izkazujejo tudi višjo pripadnost podjetju in uspešneje prepletajo zasebno in službeno življenje. Zadovoljstvo zaposlenih in pripadnost podjetju sta močna indikatorja ali je zaposlen pripravljen ostati na delovnem mestu ali razmišlja o odhodu. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je prisotna pozitivna korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in pripadnostjo podjetju (Bangwal & Tiwari, 2019, str. 271).

V dodatni raziskavi, kjer je bil vključen hotelski sektor, je bilo moč zaznati, da zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, imajo večjo namero ostati v podjetju. Namera obstanka je ključna, saj je v povprečju kar 65 % zaposlenih v roku enega leta spremenilo zaposlitev v preučevanem hotelskem sektorju (Bangwal & Tiwari, 2019, str. 269). Zadovoljstvo zaposlenih naraste, ko zaposleni lahko poistovetijo svoje vrednote z vrednotami podjetja. Zadovoljstvo je direktno in indirektno pozitivno povezano z učinkovitostjo, delovnimi pogoji in napredovanjem (Allan, Dexter, Kinsey & Parker, 2018, str. 38-39).

Na učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenega vpliva tudi fizična ureditev delovnih mest, kar so dokazali z raziskavo izvedeno v Indiji. V podjetjih se je potrebno zavzemati za dobro oblikovana delovna mesta, ki pozitivno vplivajo na zdravje in dobro počutje zaposlenih. Vse to skupaj privede do manjše fluktuacije v podjetjih in do višje ravni zadovoljstva med zaposlenimi. Delovno okolje, ki je primerno oblikovano zajema naslednje dejavnike: dovolj naravne svetlobe, kvalitetno prezračevanje notranjih prostorov, zaščitno opremo, ustrezno temperaturo in zadostno velik delovni prostor (Bangwal & Tiwari, 2019, str. 269).

Korporacije lahko delujejo v prid interesnim skupinam znotraj podjetja ali v prid delničarjem. V raziskavi, kjer so raziskovali kateri pristop bolj pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih je bilo ugotovljeno, da je pri tem boljša osredotočenost na interesne skupine. Ta pristop naj bi spodbujal samostojnost, povezanost in sposobnosti zaposlenih.

Osredotočenost na slednje ni nujno, da bo v vseh okoliščinah bolj učinkovit pristop vendar je bolj verjetno, da bo privedel do oprijemljivejših bonitet za podjetje. Ta pristop naj bi tudi izboljšal ugled podjetja v širši javnosti (Parmar, Keevil & Wicks, 2019, str. 30).

Širše in ožje poslovno okolje, ki bo spodbudno, se bo rezultiralo v zaposlenih, ki bodo uživali v svojem delu. Zaposleni morajo čutiti, da njihovo delo pomembno prispeva k uspehu podjetja. Vodje morajo dati zaposlenim vedeti, da so pomemben del podjetja. Pri tem so lahko v pomoč sestanki na katerih se razglablja o kratkoročnih in dolgoročnih ciljih podjetja. Redni sestanki lahko pomagajo vzpostaviti zaupanje zaposlenih v podjetje, saj omogočajo transparentnost in zdravo psihološko okolje. Povezovanje nalog zaposlenih in ciljev podjetja je pomemben korak h kreiranju vključujočega delovnega okolja. Zaposleni, ki se čuti pripadnega podjetju bo delal skupaj s preostalo ekipo in pomagal podjetju, da doseže uspešen rezultat. Pripadnost zaposlenih je tudi ključna sestavina pri uspehu podjetja, ob tem je naloga vodij, da zaposlenim dajo naloge, pri katerih se bodo počutili pomembne (Rožman & Štrukelj, 2021, str. 795-798).

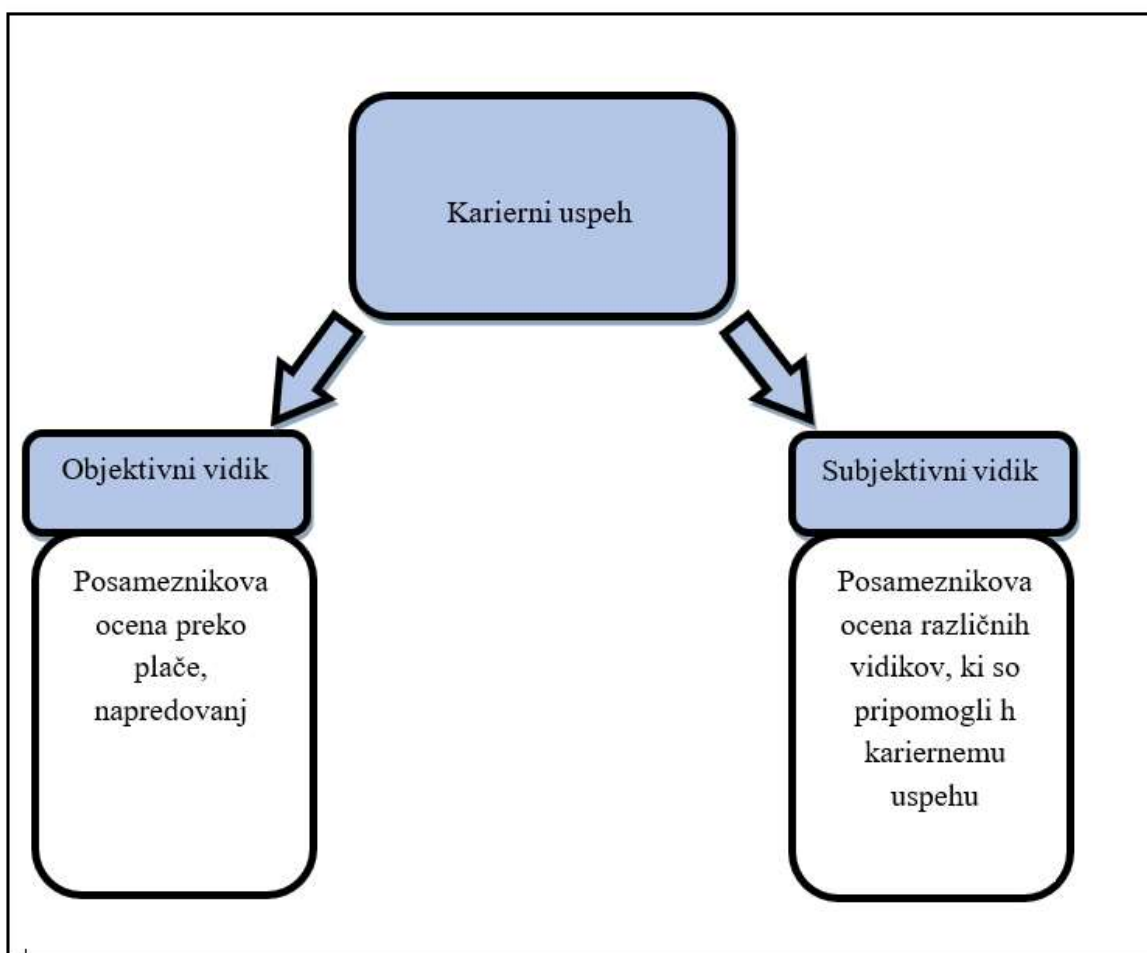
Zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno vpliva na življenjski smisel in psihično zdravje posameznika. Ko zaposleni na delovnem mestu niso zadovoljni občutijo višjo raven stresa in anksioznosti. V ZDA so izmerili, da 40 % delovno aktivnega prebivalstva občuti stres in anksioznost, medtem ko ima 12 % delovno aktivnega prebivalstva depresijo. Mentalno neravnovesje privede do izgub velikih zaslužkov in manjše produktivnosti v podjetjih (Allan, Dexter, Kinsey & Parker, 2018, str. 38-39).

Stres se za ljudi, ki so zaposleni ne konča po koncu delovne izmene ampak se nadaljuje še v prosti čas. Stres na delovnem mestu ima tako negativen vpliv tudi na zadovoljstvo izven delovnega časa. Ravno nasprotno od stresa ima udeležba delavcev, na odločitve v podjetju, pozitiven učinek na zadovoljstvo ljudi. Hkrati se izboljšata zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo z življenjem. Ljudem, ki so zadovoljni na delovnem mestu, služba predstavlja več kot le zadovoljitev osnovnih potreb. Ljudem služba daje smisel in jih dopolnjuje (Lambert, Qureshi, Frank, Klahm & Smith, 2018, str. 286-287).

2.3 Zadovoljstvo na karierni poti

Karierni uspeh vključuje pozitivno delo in psihološki učinek, ki rezultirata preko delovnih izkušenj. Kariera ima pozitiven učinek na samoučinkovitost, mentalno zdravje, namero k fluktuaciji in dobremu počutju zaposlenega. Karierni uspeh je možno ovrednotiti preko objektivnega in subjektivnega vidika, kar je prikazano tudi na spodnji sliki 7. Objektivni vidik zajema posameznikovo oceno, ki jo pridobi preko plače ali napredovanj, medtem ko subjektivni vidik zajema posameznikovo oceno različnih vidikov, ki naj bi po njegovem mnenju pripomogli h kariernemu uspehu (Choi & Nae, 2020, str. 335-336).

Slika 7: Delitev kariernega uspeha na objektivni in subjektivni vidik



Prirejeno po Choi & Nae (2020, str. 335-336).

Objektivni vidik je pozitivno povezan s subjektivnim vidikom kariernega uspeha. Kljub temu je bilo v raziskavi dokazano, da obstaja negativna povezanost med plačo in subjektivnim kariernim uspehom posameznikov, ki so višje usmerjeni v učne cilje. To lahko razložimo s pomočjo teorije o samoodločanju. Teorija namreč trdi, da so ekstrinzični cilji manj nagrajeni pri intrinzično motiviranih posameznikih in celo zmanjšujejo njegovo intrinzično zadovoljstvo. Ker so posamezniki, ki so višje usmerjeni v učne cilje, tudi bolj intrinzično motivirani, lahko negativno odreagirajo na objektivni karierni uspeh (Choi & Nae, 2020, str. 345-346).

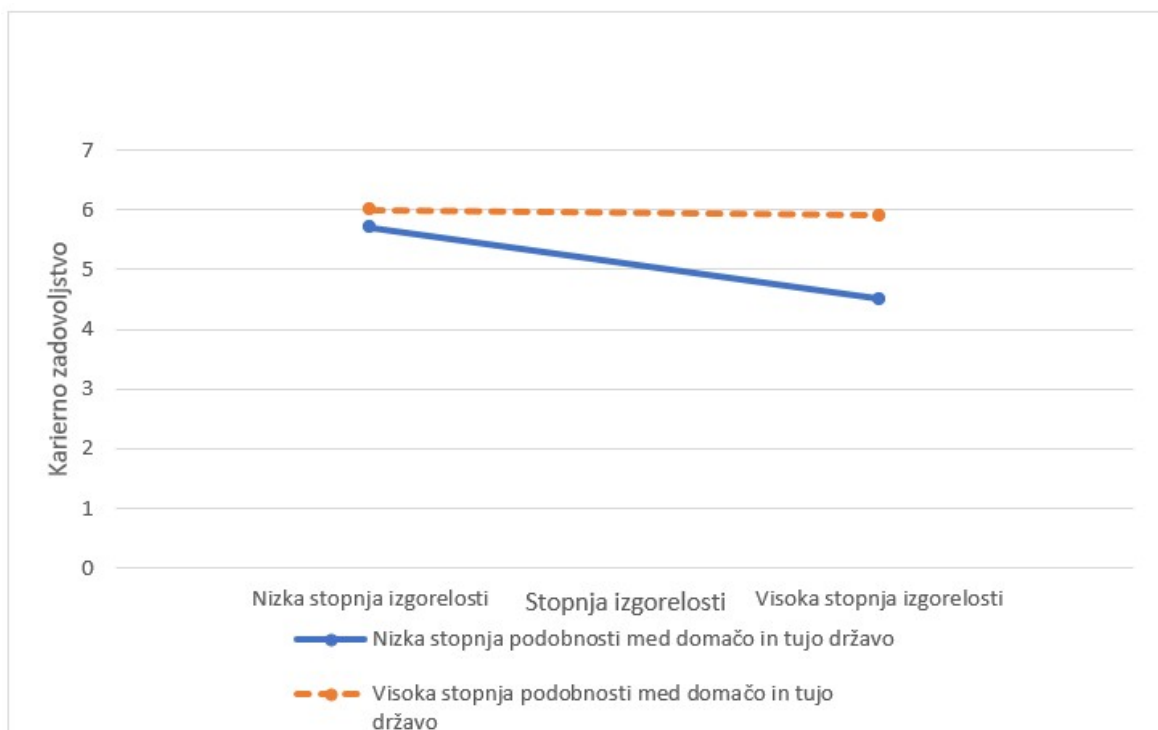
Posamezniki, ki so bolj ambiciozni so tudi bolj naravnani k temu, da se priženejo do točke, ko ne zmorejo več. To točko, do koder se človek prižene z nekontrolirano motiviranostjo, imenujemo izgorelost. Izgorelost se pojavi, ker ima posameznik težnjo k perfekcionizmu in dobro opravljeni delovni nalogi, ter se hkrati sooča z velikim številom visoko zahtevnih delovnih nalog, ki jih je v kratkem času težko dobro opraviti. Izgorelost je dandanes pogosta predvsem pri posameznikih, ki opravljajo visoko zahtevna dela. Izgorelost na delovnem

mestu tekom graditve kariere, močno zniža raven zadovoljstva, poleg tega nanjo vplivajo tudi spodaj navedeni dejavniki (Zhang, Luring & Liu, 2022, str. 55-56):

- Percepcija o pomembnosti delovnih nalog.
- Odnos med podrejenimi in nadrejenimi.
- Konflikti na delovnem mestu.
- Nejasnost povezana z delovnim okoljem in delovnimi nalogami.
- Preobremenjenost z delom.

Na sliki 8 je tudi moč videti, kako na posameznikovo raven izgorelosti, vplivajo podobnosti med domačo in tujo državo, kjer opravlja delo. Posamezniki, ki gradijo kariero imajo po zasedbi višjih položajev v podjetjih, večjo možnost po opravljanju dela v tuji državi. Raziskava je s pomočjo diplomatov dokazala, da bodo posamezniki, ki bodo uspeli potegniti vzporedne značilnosti med domačo in tujo državo v kateri delajo, uspeli, kljub visoki stopnji izgorelosti ohraniti višjo stopnjo kariernega zadovoljstva (Zhang, Luring & Liu, 2022, str. 55-67).

Slika 8: Vpliv podobnih značilnosti med domačo državo in državo v kateri delujemo, na karierno zadovoljstvo in izgorelost posameznika



Prirejeno po Zhang, Luring & Liu (2022, str. 55-67).

2.3.1 Zadovoljstvo na primeru zaposlenih

Podjetja dostikrat, tekom graditve kariere posameznikov, zahtevajo od svojih zaposlenih opravljanje nadur, kar lahko privede do zrušitve ravnotežja med zasebnim in službenim življenjem. Ob tem se povečuje tudi možnost za izgorelost zaposlenih. Kompatibilnost zasebnega življenja s službenim ima velik vpliv na občutek pripadnosti podjetju, kar privede do večje produktivnosti zaposlenega. Profit podjetjem, katerih delavci opravljajo nadure, lahko raste na kratek rok, nato prične produktivnost zaposlenih drastično padati. Ta vidik ni pomemben le za podjetja ampak tudi za državo. Zdravstveni sistem ne more podpirati vse večjega števila delavcev, ki trpijo za posledicami stresa in izgorelosti na delovnem mestu (Žnidaršič & Bernik, 2021, str. 13-14).

Psihologi, ki se ukvarjajo s psihologijo zaposlenih domnevajo, da je poleg zadovoljstva z življenjem in zadovoljstva s kariero, ključna komponenta, ki vpliva nanju tudi čas. Zadovoljstvo z življenjem direktno in pozitivno kolerira z zadovoljstvom s kariero, vendar tekom časa ti dve zadovoljstvi močno varirata (Hagmaier, Abele & Goebel, 2018, str. 142-156). Ugotovljeno je bilo, da so ljudje manj zadovoljni tekom daljšega mandata znotraj enega podjetja, medtem ko se ob staranju in menjavah služb med podjetji zadovoljstvo zaposlenih poveča (Dobrow Riza, Ganzach & Liu, 2018, str. 2576).

Po končani karierni poti sledi upokožitev. V prvih štirih letih po upokožitvi naj bi posamezniki občutili negativen vpliv na zdravstveno stanje. Zdravstveno stanje posameznika se nato v daljšem obdobju upokožitve izboljša. Daljše obdobje, kot vzamemo v obzir, bolj smo lahko prepričani, da ima upokožitev pozitiven učinek na zdravje posameznika (Gorry, A., Gorry, D. & Slavov, 2018, str. 2086).

Upokožitev je medtem velikokrat predstavljena, kot obdobje v katerem se pobira sadove preteklega dela in uživa življenje. Vendar je dostikrat med posamezniki moč zaznati strah pred novim, nepoznanim obdobjem življenja. Raziskava, ki je v vzorec vzela proaktivne ljudi je dokazala, kako različne osebnosti, različno dojemajo končanje karierni poti. Pri proaktivnih posameznikih je bilo moč zaznati pozitiven učinek upokožitve na njihovo zadovoljstvo. Razlago na dokazano nekoliko drugačno situacijo je moč najti v osebnosti proaktivnih posameznikov. Proaktivni posamezniki se namreč ne bojijo nepoznanih področij ampak na njih gledajo kot na nove priložnosti in tako tudi upokožitev vidijo kot nov izziv (Maurer & Chapman, 2018, str. 345-354).

2.3.2 Zadovoljstvo na primeru managerjev

Ustvarjanje podjetij pozitivno vpliva na družbo, saj spodbudi ustvarjanje novih delovnih mest, spodbudi ekonomsko rast in poveča dohodek ljudi, ampak kljub vsemu za ustanovitelja podjetja vse ni tako rožnato. Ustanovitev lastnega podjetja je povezana z večjim tveganjem, povzroči lahko namreč konflikte med službenim in zasebnim življenjem, ker imajo managerji majhnih podjetij zaradi narave dela pogosto manj prostega časa kot bi ga imeli,

če bi bili zaposleni znotraj podjetja, katerega lastnik bi bil nekdo drug (Padovez-Cualheta, Borges, Camargo & Tavares, 2019, str. 125-126).

V kolikor so managerji majhnih podjetij v takšnem stanju ujeti dlje časa, to lahko privede do čustvene izčrpanosti (McDowell in drugi, 2019, str. 1188). V primerjavi z zaposlenimi, managerji majhnih podjetij občutijo v povprečju več stresa. Managerji majhnih podjetij si sprva težko privoščijo zaposlitev dodatne osebe, zato morajo sami vložiti veliko prostega časa v delo in zagon lastnega podjetja. To je psihični in čustveni izziv za posameznika, saj mu kakovost življenja zdrsne na precej nižjo raven od običajne. Kljub vsemu je bilo v nekaterih raziskavah ugotovljeno, da so managerji majhnih podjetij bolj zadovoljni s svojim delom v primerjavi z zaposlenimi v podjetjih (Padovez-Cualheta, Borges, Camargo & Tavares, 2019, str. 126).

2.4 Povezava zadovoljstva in intrinzične motivacije

Dokazano je bilo, da višje ravni intrinzične motivacije privedejo do višje ravni zadovoljstva na delovnem mestu (Breugh, Ritz & Alfes, 2018, str. 1428). Empirična raziskava, ki je potekala v Kolumbiji kaže kakšen je učinek, vpletenosti zaposlenih na delovnem mestu, na njihovo zadovoljstvo. V raziskavo so vzeli zaposlene milenijce, iz različnih podjetij in različnih sektorjev. Rezultati so pokazali, da milenijci, ki lahko sodelujejo pri generalnih odločitvah o podjetju, poročajo o višji ravni zadovoljstva na delovnem mestu kot tisti, ki so lahko vplivali le na specifične odločitve. Zaposleni milenijci posledično pripisujejo intrinzični motivaciji visoko stopnjo pomembnosti. Kot tak primer intrinzične motivacije je recimo zmožnost uporabe znanja in izkušenj na delovnem mestu (García, Gonzales-Miranda, Gallo & Roman-Calderon, 2019, str. 386).

Novejša raziskava, ki je bila narejena v času epidemije COVID-19, raziše še dodaten vidik pomembnosti intrinzične motivacije. V obdobju epidemije COVID-19 so se učitelji morali soočiti s povečano obremenitvijo in povišano ravno stresa, zaradi novega učnega pristopa. Poučevati so morali preko spleta, kar je od klasičnega poučevanja v učilnicah precej drugačno. Takšna možnost poučevanja ponuja več fleksibilnosti, možnosti za rast, učenje novih veščin, a je po drugi strani tudi precej kompleksna in lahko vodi do izgorelosti, zaradi zabrisane meje med zasebnim in službenim življenjem. Fakulteta si mora venomer prizadevati, da povečuje intrinzično motivacijo svojih učiteljev, saj ravno s povečanjem le te, poveča tudi zadovoljstvo. S povečanjem zavedanja, da je njihovo delo pomembno, se poveča njihova učinkovitost, ob tem jim niti tehnične težave z računalnikom ne odvzamejo veselja do dela (Basbeth, Ahmad Saufi & Sudharmin, 2021, str. 446-458).

Ena izmed teorij, ki razlaga zadovoljstvo na delovnem mestu s pomočjo internih in eksternih motivacijskih faktorjev je Herzbergova dvofaktorska teorija. Pri tej teoriji so navedeni intrinzični faktorji, kot so ugled, dosežki, odgovornost, rast in napredovanje. Po drugi strani teorija navaja tudi nekatere ekstrinzične faktorje, med drugim, politiko podjetja, nadzor,

delovne pogoje, plačo in odnose med zaposlenimi. Razlike v naštetih faktorjih so prikazane v spodnji tabeli 2 (Dias, Leite, Ramines & Bicho, 2017, str. 663).

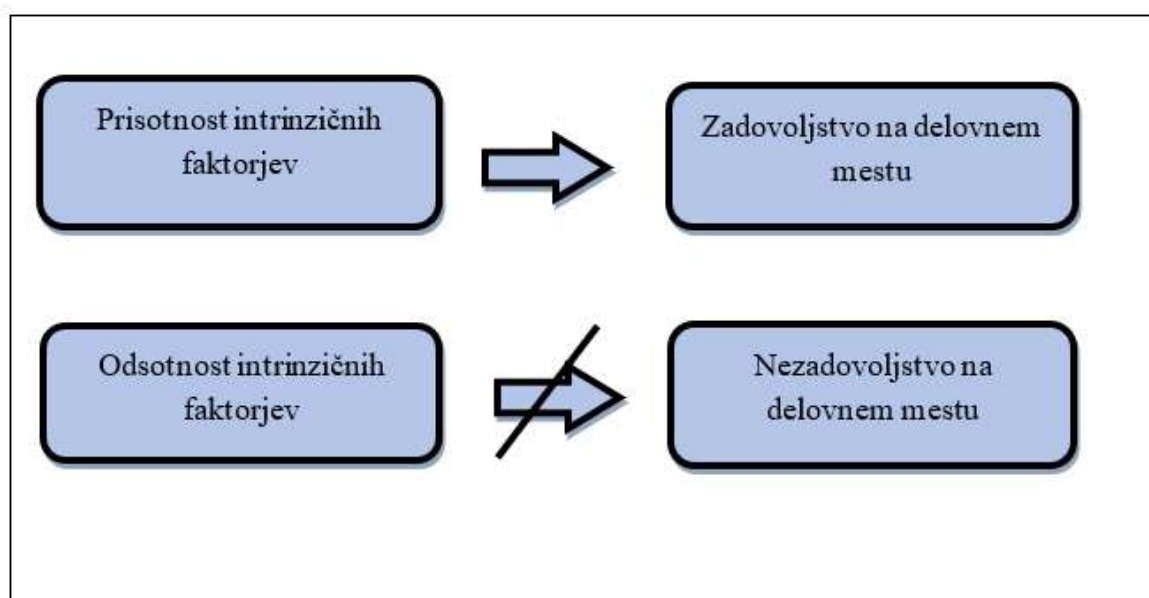
Tabela 2: Intrinzični in ekstrinzični faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo, na delovnem mestu

Intrinzični faktorji	Ekstrinzični faktorji
Ugled	Politika podjetja
Dosežki	Nadzor
Odgovornost	Delovni pogoji
Rast	Plača
Napredovanje	Odnosi med zaposlenimi v podjetju

Prirejeno po Dias, Leite, Ramines & Bicho (2017, str. 663).

Pri naslednjem prikazu, na sliki 9 lahko vidimo, kako prisotnost oziroma odsotnost zgoraj navedenih intrinzičnih faktorjev vpliva na zadovoljstvo, na delovnem mestu. Intrinzični faktorji imajo vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu, a vendar ob odsotnosti le teh nimajo vpliva na nezadovoljstvo, na delovnem mestu (Dias, Leite, Ramines & Bicho, 2017, str. 663).

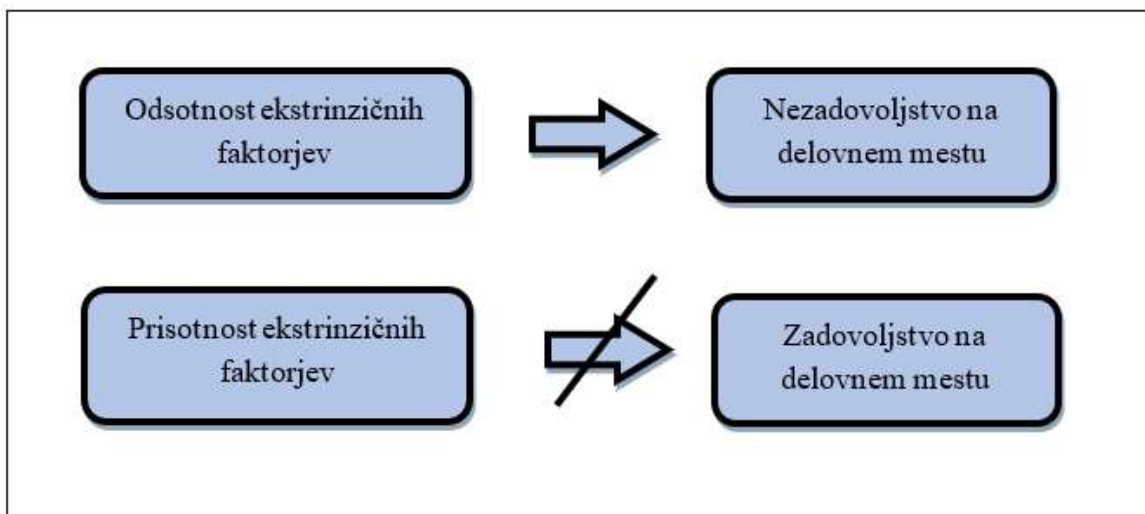
Slika 9: Vpliv prisotnosti in odsotnosti intrinzičnih faktorjev na zadovoljstvo in nezadovoljstvo, na delovnem mestu



Prirejeno po Dias, Leite, Ramines & Bicho (2017, str. 663).

Pri sledeči sliki 10 lahko vidimo, kako prisotnost oziroma odsotnost ekstrinzičnih faktorjev vpliva na zadovoljstvo, na delovnem mestu. Slika je ravno obratna, kot pri intrinzičnih faktorjih, ki so prikazani na zgornji sliki (Dias, Leite, Ramines & Bicho, 2017, str. 663).

Slika 10: Vpliv prisotnosti in odsotnosti ekstrinzičnih faktorjev na zadovoljstvo in nezadovoljstvo, na delovnem mestu



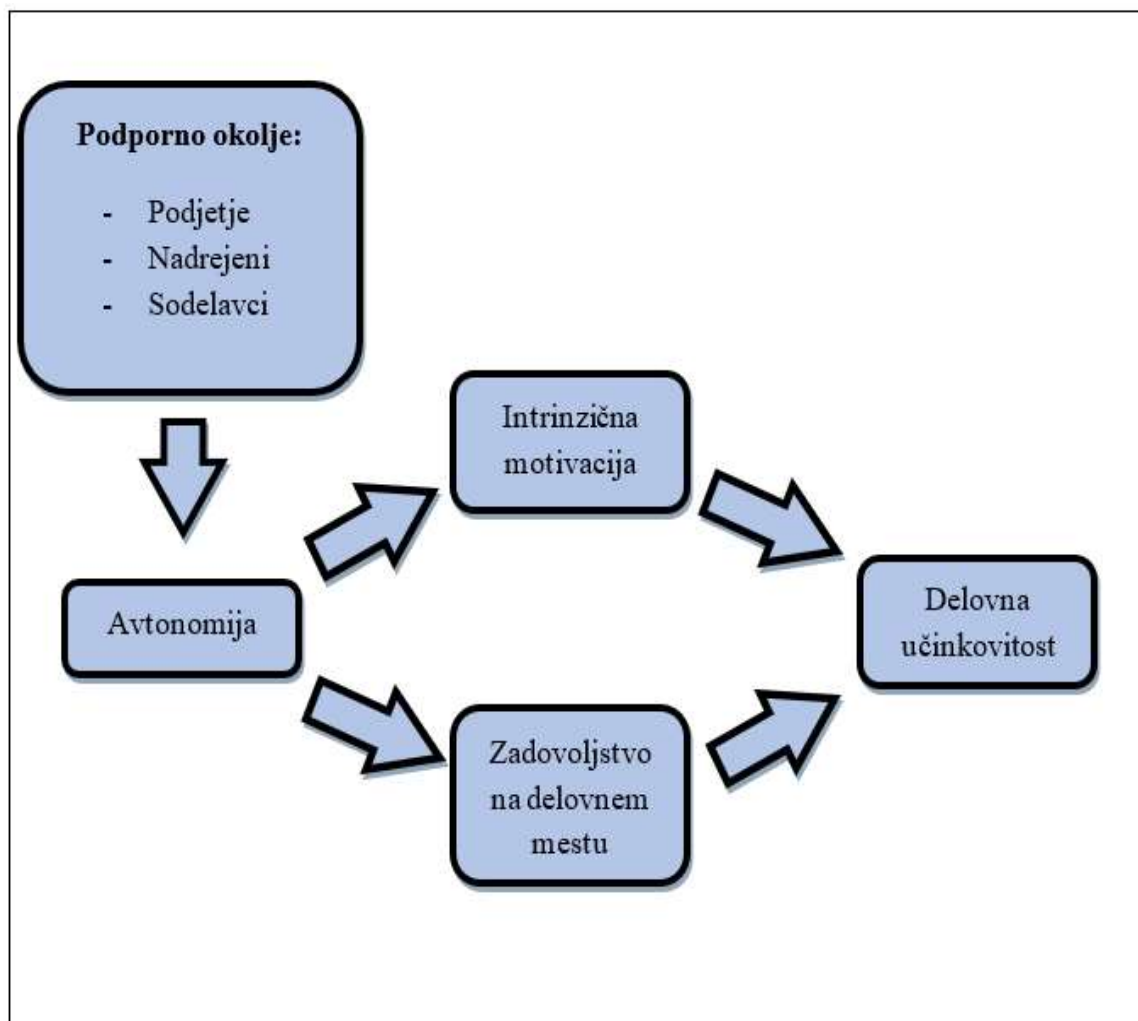
Prirjeno po Dias, Leite, Ramines & Bicho (2017, str. 663).

Na povečanje zadovoljstva in intrinzične motivacije, na delovnem mestu, močno vpliva tudi čustvena stabilnost posameznika. Čustvena stabilnost je v literaturi opredeljena, kot zmožnost reguliranja čustev in zmožnost mirne reakcije na določene situacije. To poleg povečanja zadovoljstva in intrinzične motivacije vodi do pozitivnih čustev, večje samozavesti in boljše socialne interakcije z ostalimi sodelavci (Nehra in drugi, 2022, str. 2).

Do večje samozavesti zaposlenih lahko pridemo tudi preko zagotavljanja določene samostojnosti oziroma avtonomije zaposlenega pri delovnih nalogah. Avtonomija na delovnem mestu je pozitivno povezana s povišanjem intrinzične motivacije in zadovoljstva (Tran, Thi Vinh Hien & Baker, 2021, str. 208-227).

Pomemben akter pri avtonomiji na delovnem mestu, tako ni zgolj posameznik, ampak tudi sodelavci in njegovi nadrejeni. Vsi skupaj sestavljajo podporno okolje, ki lahko posamezniku omogoča, da lažje doseže svoj potencial. Nadrejeni, ki nudijo svojo pomoč podrejenim, ko jo te potrebujejo in prav tako ob primernem času ponudijo napredovanje za dosežene rezultate, lahko pri posameznikih vzpodbudijo višjo stopnjo avtonomije. Posameznik lahko ob višji stopnji avtonomije delovne naloge rešuje v skladu s svojimi vrednotami, interesi in cilji. Takšni posamezniki bodo tudi v prihodnje bolj pripravljeni reševati zahtevnejše naloge ob višji stopnji avtonomije. Na spodnji sliki 11 je prikazano, kako spodbudno delovno okolje, preko avtonomije poveča intrinzično motivacijo in zadovoljstvo, ki vplivata na delovno učinkovitost posameznika (Tran, Thi Vinh Hien & Baker, 2021, str. 208-227).

Slika 11: Vpliv spodbudnega okolja, preko avtonomije, intrinzične motivacije in zadovoljstva, na učinkovitost posameznika



Prirejeno po Tran, Thi Vinh Hien & Baker (2021, str. 208-227).

Ker smo po prikazanem videli, da avtonomija na delovnem mestu preko ostalih dejavnikov vpliva tudi na učinkovitost, bi bilo sedaj smiselno pogledati nekaj predlogov, kako zaposlenim vzbuditi občutek višje avtonomije. Primer enega izmed učinkovitih predlogov bi lahko bil, da si zaposleni lahko sami razporedijo delovne naloge znotraj delovnega časa, ob tem si hkrati tudi sami izberejo metodo za doseg končnega rezultata. S tem bodo razvijali svoje managerske sposobnosti in se počutili bolj pripadni podjetju (Tran, Thi Vinh Hien & Baker, 2021, str. 220).

3 RAZISKAVA NA PRIMERU MAJHNEGA PODJETJA V PANOGI NADGRADENJ IN PREDELAV VOZIL

3.1 Predstavitev izbranega majhnega podjetja

Izbrano majhno podjetje je pričelo s svojim delovanjem, na slovenskem trgu, v letu 2007. Zakonski par se je za ustanovitev lastnega podjetja, v osrednjeslovenski regiji, odločil ravno v letu pred krizo 2008, kar jima je kasneje prineslo ogromno izzivov, ki sta jih uspešno premagala. Sprva sta v podjetju delala sama medtem, ko danes njuno podjetje šteje 15 zaposlenih. Zaposleni imajo večinoma srednješolsko tehnično izobrazbo, saj se podjetje ukvarja predvsem z mehanskimi in strojnimi predelavami vozil. Podjetje deluje v panogi nadgradenj tovornih in osebnih vozil. Pri tovornem programu delujejo na področju prodaje in vgradenj elektrohidravličnih ploščadi, hladilnih komor, strešnih spojlerjev, spalnih kabin, lesenih notranjih oblog, vgrajujejo aluminijaste in zaprte nadgradnje, termoizolacijske nadgradnje, navozne klančine, toplozračne grelnike, zračno vzmetenje in dodatno opremo za gospodarska vozila (Pridobljeno 15. marca 2023 iz <https://amkservis.si/amk-izdelki/>). Pri osebnih vozilih predelujejo vozila za invalide, tako, da jim poglobijo pod v vozilo, vgradijo hidravlično dvizžno ploščad, vgradijo vrtljiv sedež ali vgradijo sistem za spravo vozička v vozilo (Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://amkservis.si/servis/>).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije

V prvem in drugem poglavju magistrskega dela sem predvsem na podlagi novejše, tuje literature raziskala konstrukta intrinzične motivacije in zadovoljstva. Pri pisanju sem uporabila deskriptivno metodo, pri kateri sem vključila primerjave virov in jih nenazadnje tudi analizirala med seboj. Pri zaključnih ugotovitvah avtorjev sem uporabila še komparativno metodo.

Raziskovalni del temelji na izvedenih anketah in intervjujih z zaposlenimi in managerjem, v izbranem majhnem podjetju. Ankete sem izvedla z vsemi zaposlenimi in managerjem, ob tem sem naredila tudi intervju z managerjem majhnega podjetja in enim izmed zaposlenih. Vsa vprašanja sem sestavila s pomočjo teoretičnega dela magistrskega dela.

S pomočjo izvedene multimetodološke raziskave želim ugotoviti v kolikšni meri je pri zaposlenih in managerju v izbranem majhnem podjetju prisotna intrinzična motivacija in zadovoljstvo, kateri dejavniki najbolj vplivajo na omenjena koncepta in ugotoviti ali sta omenjena koncepta medsebojno povezana.

3.2.1 Cilji raziskave

S pomočjo teoretičnega in raziskovalnega pristopa je cilj magistrskega dela preučiti pomen intrinzične motivacije in zadovoljstva pri zaposlenih in managerju, na primeru izbranega

majhnega podjetja. Ob analizi prisotnosti obeh zgoraj naštetih konstruktov v izbranem majhnem podjetju je bil cilj magistrskega dela tudi preučiti medsebojno povezavo med obema konstruktoma.

3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja

V raziskovalnem delu bom skušala potrditi temeljno tezo magistrskega dela, ki je, da je intrinzična motivacija managerja in zaposlenih v izbranem majhnem podjetju pozitivno in neposredno povezana z zadovoljstvom. V tem delu magistrskega dela bom skušala tudi odgovoriti na štiri raziskovalna vprašanja navedena spodaj:

- Kako sta intrinzična motivacija in zadovoljstvo zaposlenih in managerja medsebojno povezana v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?
- Kako lahko s pomočjo višje intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih, kot manager majhnega podjetja, vplivamo na uspešnost organizacije v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?
- V kolikšni meri se manager majhnega podjetja, zaveda pomembnosti višje intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?
- Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na intrinzično motivacijo in zadovoljstvo pri managerju in zaposlenih v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

3.2.3 Oblikovanje vprašanj in predstavitev postopka zbiranja podatkov

Vprašanja za anketni vprašalnik in intervju, temeljijo na kvalitativnih podatkih, večinoma pridobljenih s pomočjo tuje strokovne literature. Oba vprašalnika sem oblikovala tako, da bi lahko v največji možni meri pridobila relevantne podatke s pomočjo katerih bi odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdila ali ovrgla tezo magistrskega dela. Anketne vprašalnike sem razdelila zaposlenim in managerju, na sedežu podjetja, dne 22.3.2023. V istem dnevu sem izvedla tudi intervju z zaposlenim in managerjem izbranega majhnega podjetja.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Vsa navedena vprašanja v anketnem vprašalniku so zaprtega tipa, zaradi lažje analize in interpretacije rezultatov. Pri odgovorih sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Vrednost 5 pomeni, da se anketiranec s trditvijo popolnoma strinja in vrednost 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja.

V prvem delu anketnega vprašalnika je moral anketiranec oceniti trditve, ki so povezane predvsem na ocenjevanje intrinzične motivacije, kar vidimo v sledečih tabelah 3 in 4.

Tabela 3: Trditve iz anketnega vprašalnika vezana na področje intrinzične motivacije

Trditve iz anketnega vprašalnika	Zaporedna številka trditve
V našem podjetju je motivacija med zaposlenimi visoka.	1
Denar in ostale materialne nagrade me motivirajo.	2
Pozitivni odzivi in podpora me motivirajo.	3
Ob nezadovoljstvu je moja motiviranost za delo nižja, kot bi bila ob zadovoljstvu.	4
Obnašanje vodje vpliva na mojo motivacijo.	5
Na delu bi bil bolj motiviran, če bi imel večjo odgovornost.	6
Motivira me da se vidim delati v podjetju na dolgi rok.	7
Osvajanje novih veščin in spretnosti me motivirajo za boljše delo.	8
Moje delovno mesto je dobro organizirano.	9
Zaposleni ne želijo deliti svojega znanja med seboj.	10
Sodelavci mi vedno priskočijo na pomoč, ko to potrebujem.	11
Nadrejenim imam možnost predlagati svoje ideje.	12

Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 98-108), Chen, Elliot & Sheldon (2019, str. 3) in Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysik (2018, str. 1489-1490).

Tabela 4: Trditve iz anketnega vprašalnika vezana na vprašanje, kaj anketiranca najbolj motivira pri delu

Trditve iz anketnega vprašalnika	Zaporedna številka trditve
Samostojnost pri opravljanju delovnih nalog.	13
Dodatne možnosti za napredovanje.	14
Dobri odnosi s kolektivom.	15
Zahtevne naloge.	16
Povratna informacija o uspešnosti dela.	17
Izobraževanja.	18
Ustrezni delovni pogoji.	19

Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 98-108), Chen, Elliot & Sheldon (2019, str. 3) in Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysik (2018, str. 1489-1490).

V drugem delu anketnega vprašalnika je moral anketiranec enako, kot prej oceniti trditve, vendar sedaj s področja zadovoljstva, kar je prikazano v sledečih tabelah 5 in 6.

Tabela 5: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo zadovoljstva

Trditve iz anketnega vprašalnika	Zaporedna številka trditve
Na delo prihajam z veseljem.	20
Imam dobro usklajeno zasebno in službeno življenje.	21
Lahko se poistovetim z vrednotami podjetja v katerem delujem.	22
V kolektivu se počutim dobro.	23
Čutim, da imam podporo sodelavcev.	24
S sodelavci nimamo nerešenih konfliktov.	25
Podjetje si prizadeva zgraditi dobre odnose med zaposlenimi.	26
Po končani nalogi dobim povratno informacijo o uspešnosti izvedbe.	27
Pri delu sem samostojen.	28
Ob pričetku dela dobim jasna navodila in mi je znano, kaj se od mene pričakuje.	29
Delo zahteva uporabo različnih spretnosti.	30
Delo katero vključuje bolj zahtevne naloge me izpopolnjuje.	31
S plačo sem zadovoljen.	32
Sem pripaden podjetju.	33
V svoji delovni dobi pri podjetju sem že razmišljal o odhodu iz podjetja.	34
Imam možnosti za napredovanje.	35
Moje delovno okolje je ustrezno (ustrezna svetloba, temperatura, itd.).	36
Menim, da pomembno prispevam k uspehu podjetja.	37
Menim da imamo ustrezno število rednih sestankov.	38
O delovanju podjetja sem ustrezno obveščen.	39
Na delovnem mestu občutim veliko stresa.	40

Prerejeno po Johnsen, Eriksen, Indahl & Tveito (2018, str. 358-359), Li, Deng, Jia & Wang (2018, str. 617-637), Allan, Dexter, Kinsey & Parker (2018, str. 39), De Coning, Rothmann & Stander (2019, str. 9) in Bangwal & Tiwari (2019, str. 271).

Tabela 6: Trditve iz anketnega vprašalnika vezana na vprašanje, kaj bi anketirancu pripomoglo k večjemu zadovoljstvu, na delovnem mestu

Trditve iz anketnega vprašalnika	Zaporedna številka trditve
Višja plača.	41
Dodatne možnosti za napredovanje.	42
Večja svoboda pri opravljanju delovnih nalog.	43
Večje število izzivov.	44
Več komunikacije s sodelavci.	45
Več komunikacije z nadrejenimi.	46
Večja raznolikost delovnih nalog.	47
Več povratnih informacij s strani nadrejenih.	48
Več možnosti za odločanje o pomembnejših odločitvah.	49
Več dodatnih izobraževanj.	50
Boljša urejenost delovnega okolja.	51

Prirejeno po Johnsen, Eriksen, Indahl & Tveito (2018, str. 358-359), Li, Deng, Jia & Wang (2018, str. 617-637), Allan, Dexter, Kinsey & Parker (2018, str. 39), De Coning, Rothmann & Stander (2019, str. 9) in Bangwal & Tiwari (2019, str. 271).

Na koncu anketnega vprašalnika so sledila še vprašanja o spolu, starosti in najvišji doseženi izobrazbi anketiranca.

Vprašalnik za intervju sem zasnovala tako, da vsebuje 10 vprašanj, tako intervju za zaposlenega, kot tudi intervju za managerja majhnega podjetja. Pri vprašanjih sem želela od intervjuvancev pridobiti odgovore, katere bi lahko še močneje povezala s kvalitativnim delom magistrskega dela. Vprašanja se nanašajo tako na koncept motivacije, kot tudi na koncept zadovoljstva. Transkript obeh izvedenih intervjujev je priložen v prilogah 2 in 3.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.3.1 Analiza anketnih rezultatov

V tem podpoglavju magistrskega dela bom sprva analizirala prvi sklop anketnega vprašalnika, ki se nanaša na intrinzično motivacijo, temu bo sledil še drugi sklop, ki se nanaša na zadovoljstvo posameznika. Anketni vprašalnik je izpolnilo 10 oseb od skupaj 15 zaposlenih v podjetju. Od 10 izpolnjenih anket je bilo 9 veljavnih in posledično relevantnih za dodatno analizo v magistrskem delu. Eden izmed anketnih vprašalnikov je imel pri več vprašanjih obkroženih več vrednosti.

3.3.1.1 Analiza prvega sklopa anketnega vprašalnika

Na prvi del vprašalnika se je nanašalo 19 trditev, ki bodo v raziskovalnem delu prezentirale prisotnost intrinzične motivacije pri anketirancih. Na vsako trditev oziroma odgovor na vprašanje so morali zaposleni in manager majhnega podjetja odgovoriti, z obkroženo vrednostjo na Likertovi lestvici, z vrednostmi od 1 do 5.

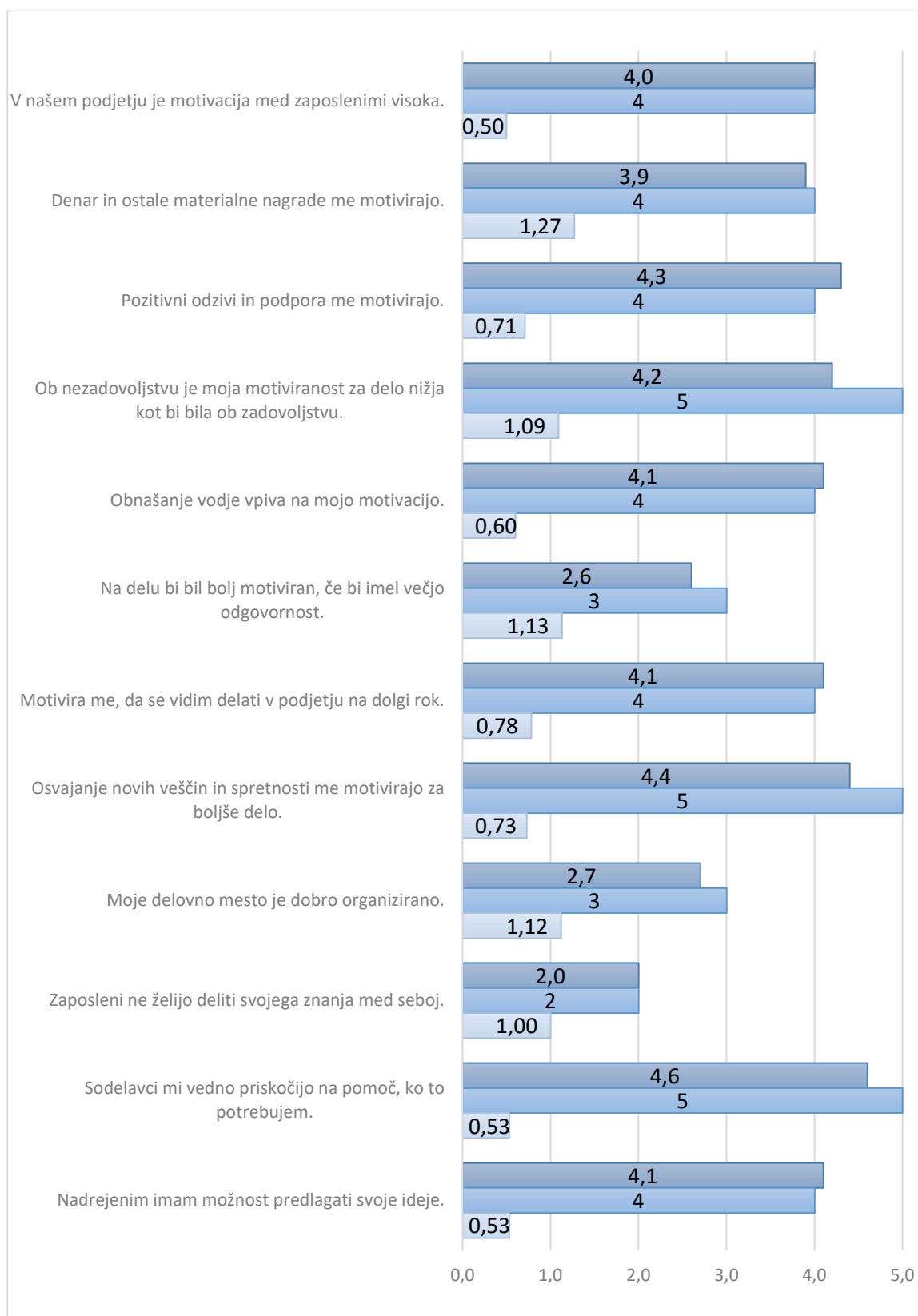
Na sliki 12 so prikazani odgovori na trditve povezane z intrinzično motivacijo. Analize v prvi vrstici, pri posameznem odgovoru, prikazujejo povprečne vrednosti obkroženih trditev, v drugi vrstici najpogostejše obkroženo vrednost in v tretji vrstici še standardni odklon. Na naslednji sliki 13 so prikazani še odgovori anketirancev na vprašanje, kaj jih najbolj motivira pri delu. Prav tako, kot na sliki 12, so v prvi vrstici pri vsakem izmed odgovorov, prikazane povprečne vrednosti obkroženih trditev, v drugi vrstici najpogostejše obkrožene vrednosti in v tretji vrstici še standardni odklon.

Na sliki 12 opazimo, da je največja razlika med obkroženo najpogostejšo vrednostjo in njenim povprečjem nastala pri dveh trditvah. Pri trditvi številka 4, znaša povprečna vrednost odgovorov 4,2, medtem ko so zaposleni in manager največkrat izbrali odgovor z vrednostjo 5. Enako je tudi pri trditvi številka 8 prišlo do največjih razlik med povprečjem in modusom, v prvem delu vprašalnika. Povprečna vrednost odgovorov je znašala 4,4, medtem ko je bil modus vrednosti 5.

V tretji vrstici so pri posameznem odgovoru, prikazane tudi vrednosti standardnih odklonov, po trditvah iz prvega sklopa anketnega vprašanja. Najnižja vrednost standardnega odklona znaša 0,50 in pripada trditvi številka 1. To pomeni, da so bili anketiranci pri ocenjevanju trditve precej enotni. Večina anketirancev se s to trditvijo strinja (ocena 4). Najvišja vrednost standardnega odklona znaša 1,27 in se nanaša na trditev številka 2. Ob ocenjevanju te trditve so bili anketiranci veliko bolj neenotni. 11 % anketirancev se s trditvijo številka 2 sploh ni strinjalo, 11 % se jih ni niti strinjalo, niti strinjalo, 44 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo in 33 % se jih je popolnoma strinjalo.

Glede na rezultate analize prvega dela anketnih vprašalnikov lahko povzamem, da zaposleni in manager majhnega podjetja v precejšnji meri menijo, da je v podjetju motivacija, na delovnem mestu, na visoki ravni (povprečna vrednost odgovorov je bila 4).

Slika 12: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri trditvah, vezane na področje intrinzične motivacije

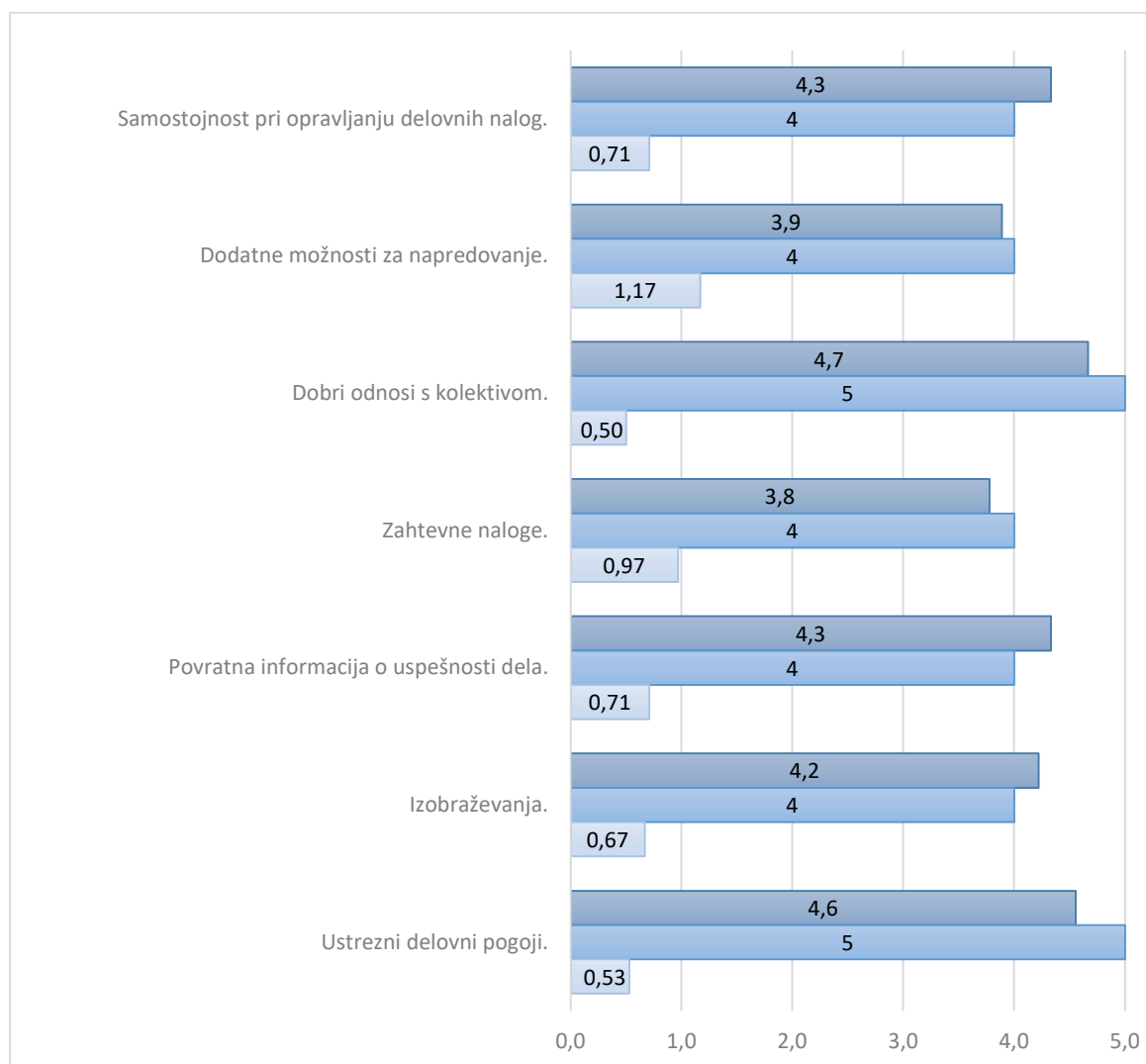


Vir: lastno delo.

V spodnjih vrsticah, pri posameznem odgovoru na sliki 13, vidimo vrednosti standardnih odklonov razporejenih po zadnjih trditvah iz prvega sklopa anketnega vprašalnika. Najnižja vrednost standardnega odklona znaša 0,50. Večina anketirancev se je popolnoma strinjala, da jih najbolj motivira dober odnos s kolektivom. Trditev številka 14 je dosegla najvišjo oceno standardnega odklona. Podane vrednosti odgovorov so tu precej bolj heterogene, kot pri trditvi številka 15. 22 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, 44 % se jih strinja in 33 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja.

Zaposlene in managerja majhnega podjetja veliko bolj, kot zahtevne naloge in dodatne možnosti za napredovanje, motivirajo dober odnos v kolektivu in ustrezni delovni pogoji. Tudi sicer je bila najpogostejša obkrožena vrednost 5 le pri odnosu v kolektivu in ustreznih delovnih pogojih. Pri vseh preostalih dejavnikih motivacije je bila najpogostejše obkrožena vrednost odgovorov 4.

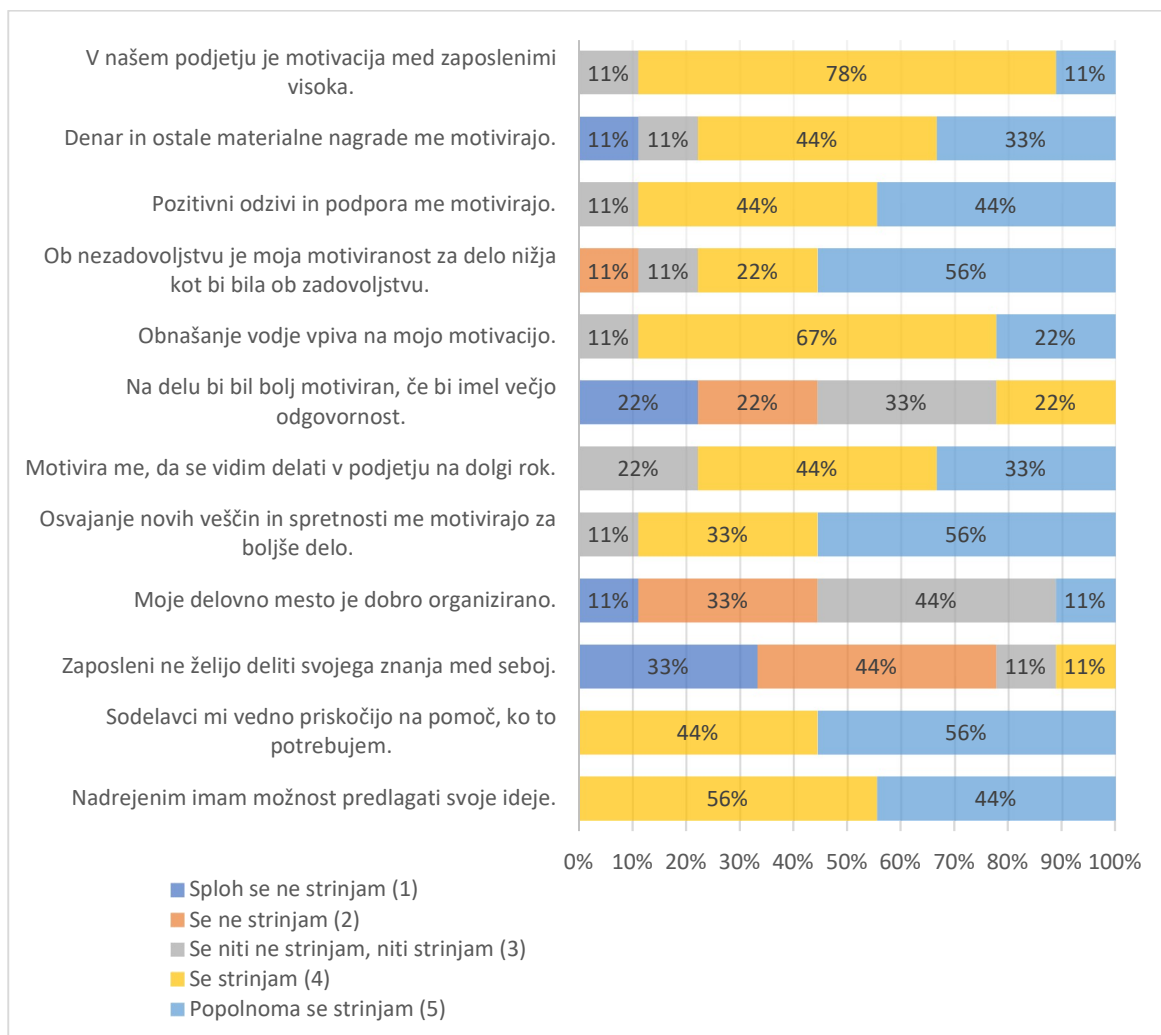
Slika 13: Povprečne vrednosti, najpogostejše obkrožene vrednosti in standardni odkloni pri odgovorih na vprašanje, kaj anketiranca najbolj motivira pri delu



Vir: lastno delo.

Na sliki 14 so prikazani odgovori anketirancev, na trditve v anketnem vprašalniku, ki se nanašajo na intrinzično motivacijo. Trditev številka 11 ima v tej skupini trditev najvišjo povprečno oceno in sicer 4,6. S trditvijo številka 11 se je strinjalo 44 % anketirancev in 56 % anketirancev se je s to trditvijo popolnoma strinjalo. Najnižja povprečna ocena je znašala 2,0, katera pripada trditvi številka 10. S to trditvijo se 33 % anketirancev ni popolnoma strinjalo, 44 % se z njo ni strinjalo, 11 % se jih s trditvijo ni niti strinjalo, niti strinjalo in 11 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo.

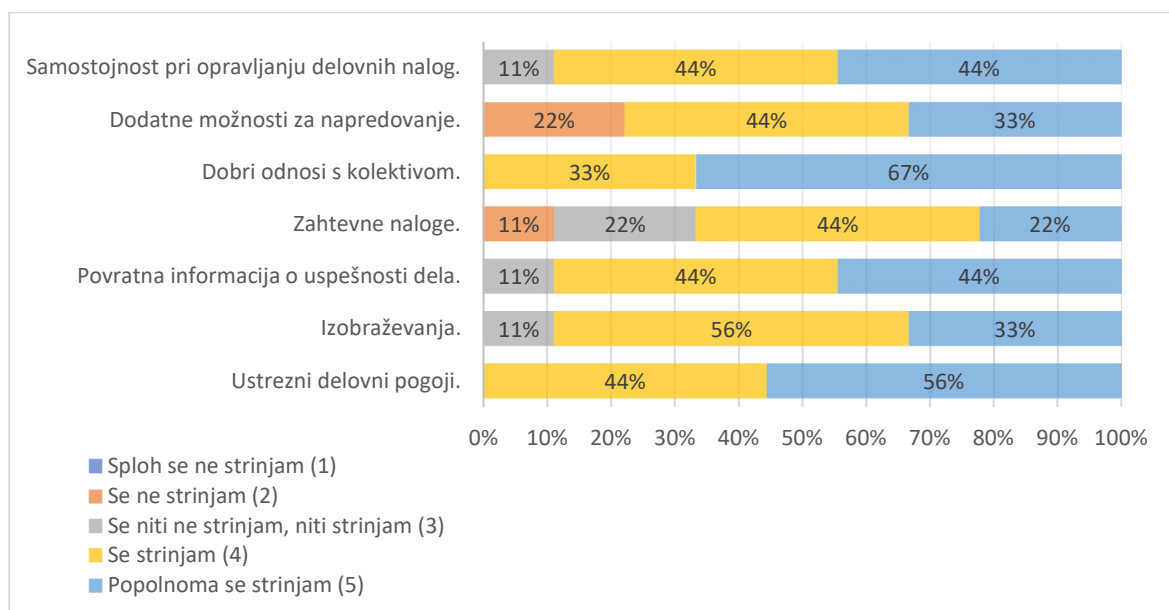
Slika 14: Odgovori na trditve o intrinzični motivaciji



Vir: lastno delo.

Na spodnji sliki 15 so prikazani odgovori anketirancev, na vprašanje, kaj anketirance najbolj motivira pri delu. Najnižja povprečna ocena je pri navedenih vprašanjih zgoraj, pripadala trditvi številka 16 in je znašala 3,8. S to trditvijo se 11 % anketirancev ni strinjalo, 22 % se jih ni niti strinjalo, niti strinjalo, 44 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo in 22 % anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo. Najvišja povprečna ocena v tem delu je znašala 4,7 in sicer za trditev številka 15. S to trditvijo se je 67 % anketirancev popolnoma strinjalo in preostalih 33 % se je s trditvijo strinjalo.

Slika 15: Odgovori na vprašanje, kaj anketiranca najbolj motivira pri delu



Vir: lastno delo.

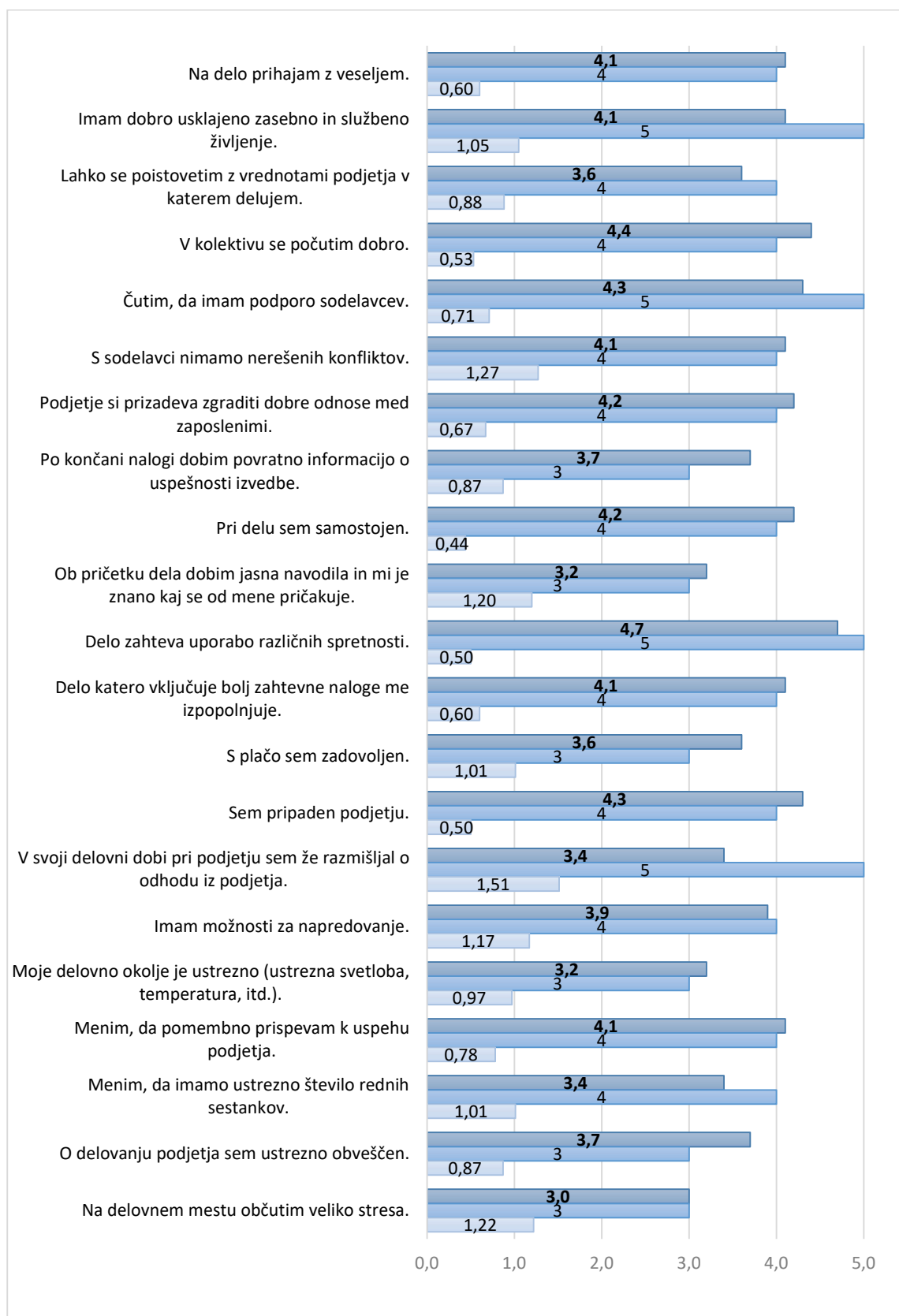
3.3.1.2 Analiza drugega sklopa anketnega vprašalnika

Na drugi del vprašalnika se je nanašalo 32 trditve s področja zadovoljstva. Na vsako trditev oziroma odgovor na vprašanje so morali zaposleni in manager majhnega podjetja zopet odgovoriti z obkroženo vrednostjo na Likertovi lestvici, z vrednostmi od 1 do 5.

Na spodnji sliki 16 so prikazani odgovori na trditve vezane na zadovoljstvo, na delovnem mestu. Analize v prvi vrstici, pri posameznem odgovoru, prikazujejo povprečne vrednosti obkroženih trditvev, v drugi vrstici najpogostejše obkroženo vrednost in v tretji vrstici še standardni odklon.

Na sliki 16 vidimo, da je pri trditvi številka 34 prišlo do največjih razlik med povprečno oceno in modusom. Pri zgoraj omenjeni trditvi znaša povprečna ocena 3,4, medtem ko je vrednost modusa 5. V tretji vrstici so prikazane vrednosti standardnih odklonov, po trditvah iz drugega sklopa anketnega vprašalnika, vezane na področje zadovoljstva. Trditev številka 28 ima najnižjo vrednost standardnega odklona in sicer 0,44. Anketiranci so bili pri odgovarjanju na to trditev v precejšnji meri enotni. 78 % vprašanih se je s trditvijo strinjalo in 22 % se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo. Najmanj enotni so bili anketiranci pri odgovarjanju na trditev številka 34. Standardni odklon pri omenjeni trditvi znaša 1,51. 11 % anketirancev se s trditvijo popolnoma ni strinjalo, 22 % se ni strinjalo, 11 % se ni niti strinjalo, niti strinjalo, 22 % se je strinjalo in 33 % anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo.

Slika 16: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri odgovorih na trditve, vezane na področje zadovoljstva



Vir: lastno delo.

Na spodnji sliki številka 17 so prikazani odgovori strinjanja z vprašanjem, kaj bi anketirancu omogočilo občutiti večje zadovoljstvo, na delovnem mestu. Analize v prvi vrstici, pri posameznem odgovoru, prikazujejo povprečne vrednosti obkroženih trditev, v drugi vrstici najpogosteje obkroženo vrednost oziroma modus in v tretji vrstici še vrednosti standardnih odklonov.

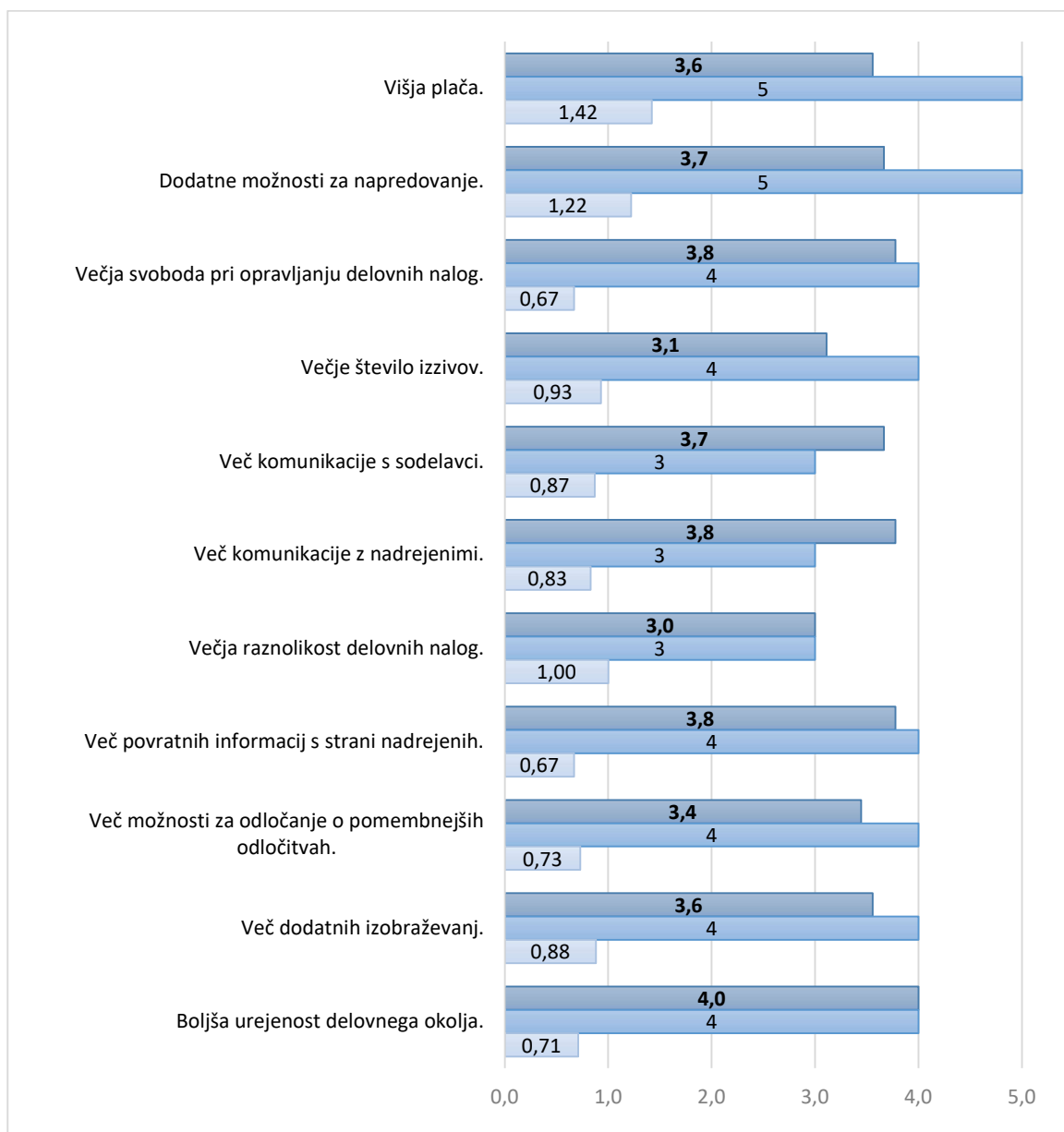
Ko analiziramo razlike med povprečnimi vrednostmi in najpogosteje obkroženimi vrednostmi opazimo, da pri trditvi 41 prihaja do največjih razlik med obema vrednostima. Povprečna ocena, pri tej trditvi, znaša 3,6 in modus 5. Tudi pri trditvi 42 je prišlo do največjih razhajanj, v tem delu vprašalnika in sicer je povprečna ocena znašala 3,7, medtem ko je bil modus ocenjen na vrednost 5.

V tretji vrstici so prikazane vrednosti standardnih odklonov po zadnjih trditvah, iz drugega sklopa anketnega vprašalnika, vezane na vprašanje o dejavnikih zadovoljstva. V tem delu drugega sklopa anketnega vprašalnika je najvišja vrednost standardnega odklona 1,42 pripadala trditvi številka 41. Precejšnja neenotnost med podanimi odgovori tako razkrije tudi analiza trditve številka 41 na sliki 19. 11 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo v celoti, 11 % se ni strinjalo, 22 % se ni niti strinjalo, niti strinjalo, 22 % se je strinjalo in 33 % anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo.

Precej bolj enotni so bili anketiranci pri odgovarjanju na trditvi številki 43 in 48, ki sta imeli v tem delu vprašalnika najnižjo vrednost standardnega odklona. Vrednost standardnega odklona je pri obeh trditvah znaša 0,67 in hkrati so odgovori na obe trditvi identični. Z vsako izmed trditev se 33 % anketiranih ni niti strinjalo, niti strinjalo, 56 % se jih je strinjalo in 11 % se je s posameznima trditvama popolnoma strinjalo.

Po analizi drugega sklopa anketnega vprašalnika lahko povzamem, da so zaposleni in manager z delom v izbranem majhnem podjetju zadovoljni in prihajajo na delovno mesto z veseljem (povprečna vrednost odgovora na vprašanje ali anketiranci prihajajo na delovno mesto z veseljem je znašala 4,1). Na zadovoljstvo v majhnem podjetju najbolj vpliva urejenost delovnega okolja in najmanj večja raznolikost delovnih nalog, ter večje število izzivov.

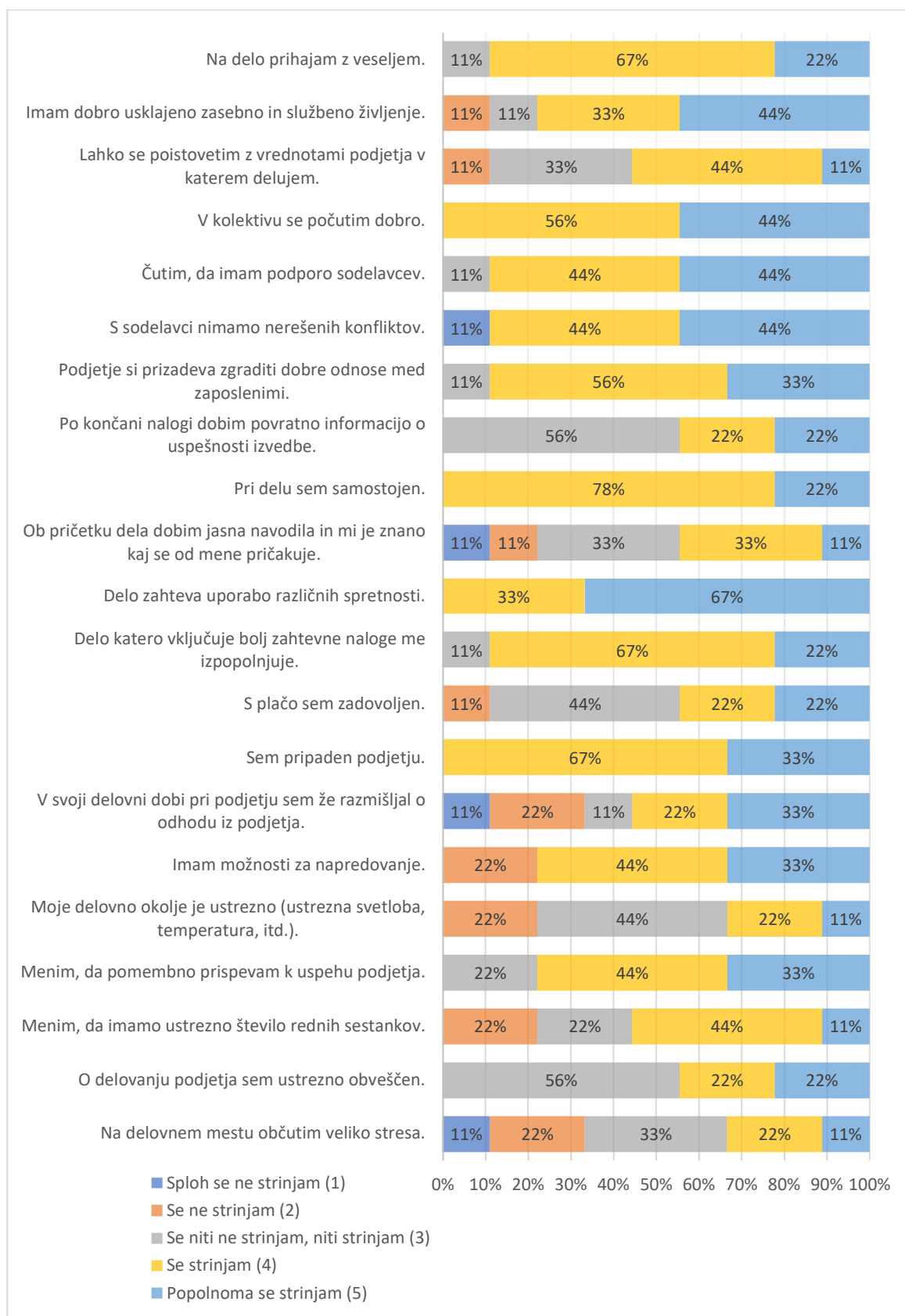
Slika 17: Povprečne vrednosti, najpogostejše okrožene vrednosti in standardni odkloni pri odgovorih na vprašanje, kaj bi anketirancu omogočilo, da občuti večjo mero zadovoljstva, na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Na sliki 18 so prikazani še odgovori anketirancev, na trditve v drugem sklopu anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na zadovoljstvo. Najvišjo povprečno oceno v tem delu vprašalnika ima trditev številka 30 in sicer 4,7. S to trditvijo se je strinjalo 33 % anketirancev, medtem ko se je preostalih 67 % anketirancev z omenjeno trditvijo popolnoma strinjalo. Trditev številka 40 je imela najnižjo povprečno oceno 3,0. 11 % anketirancev se s trditvijo popolnoma ni strinjalo, 22 % se z njo ni strinjalo, 33 % anketirancev se s trditvijo ni niti strinjalo, niti strinjalo, 22 % se je s trditvijo strinjalo in 11 % se je s trditvijo popolnoma strinjalo.

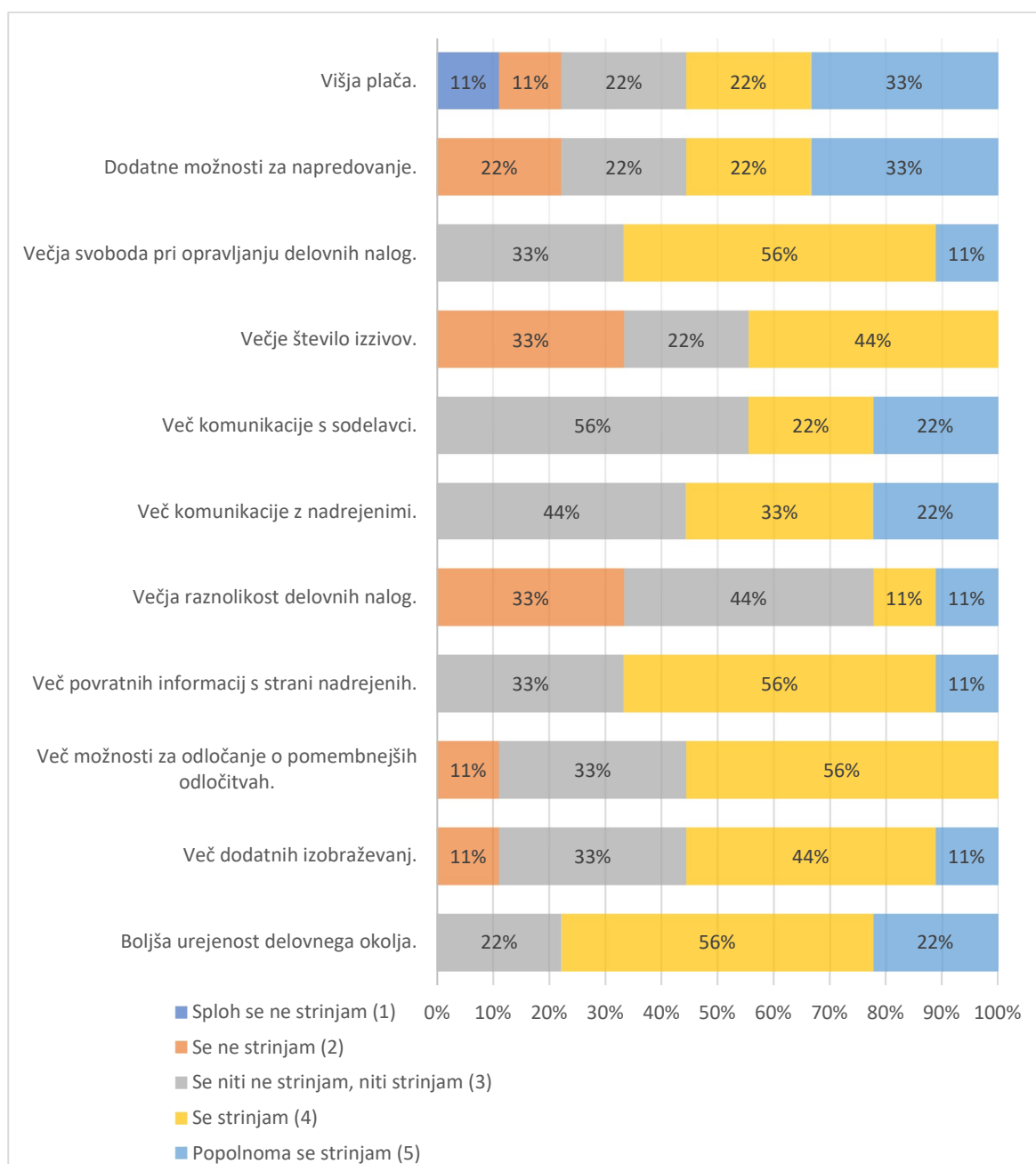
Slika 18: Odgovori anketirancev na trditve o zadovoljstvu



Vir: lastno delo.

Na spodnji sliki 19 so prikazani odgovori anketirancev, na vprašanje o dejavnikih zadovoljstva na delovnem mestu. Najvišja povprečna ocena v tem delu vprašalnika znaša 4,0 in pripada zadnji trditvi številka 51. S trditvijo se 22 % anketirancev ni niti strinjalo, niti strinjalo, 56 % se je jih je strinjalo in 22 % vprašanih se je z njo popolnoma strinjalo. Najnižjo povprečno oceno v tem delu vprašalnika je dosegla trditev 47 in sicer vrednost 3,0. S trditvijo se 33 % vprašanih ni strinjalo, 44 % se ni niti strinjalo, niti strinjalo, 11 % se jih je strinjalo in preostalih 11 % se jih je popolnoma strinjalo.

Slika 19: Odgovori na vprašanje kateri so ključni dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu



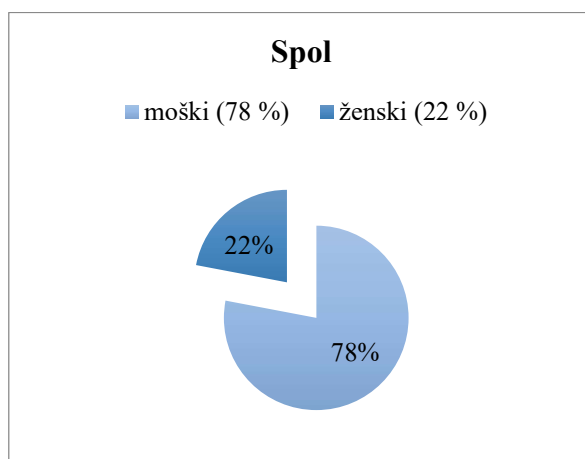
Vir: lastno delo.

3.3.1.3 Demografski podatki

Na koncu anketnega vprašalnika sem zastavila demografska vprašanja anketirancem. Analiza rezultatov je prikazana v nadaljevanju magistrskega dela.

Na spodnji sliki 20 je prikazana analiza demografskih podatkov glede na spol. Od vseh anketirancev, katerih anketni vprašalniki so bili ustrezno izpolnjeni za analizo, je bilo 78 % anketirancev moškega spola in 22 % ženskega spola.

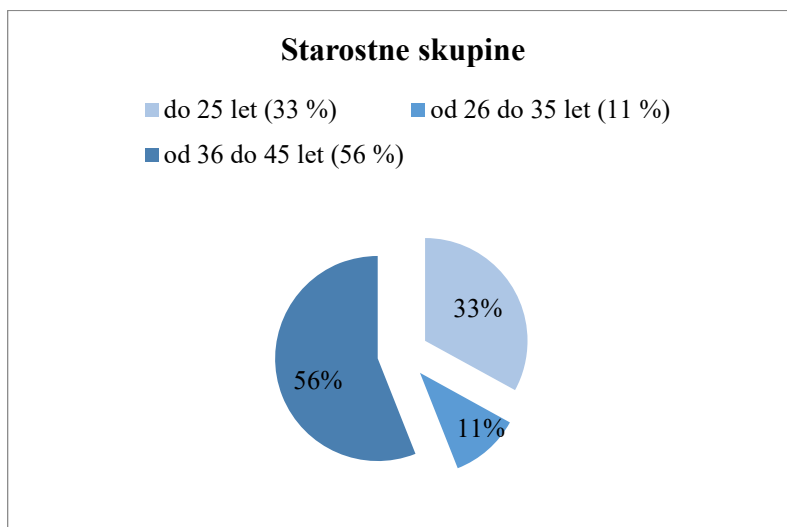
Slika 20: Analiza demografskih podatkov – spol



Vir: lastno delo.

Na sledeči sliki številka 21 je prikazana analiza demografskih podatkov, glede na starostne skupine anketirancev. 33 % anketirancev je bilo starih do 25 let, 11 % anketirancev je bilo starih od 26 do 35 let in 56 % anketirancev je bilo starih od 36 do 45 let.

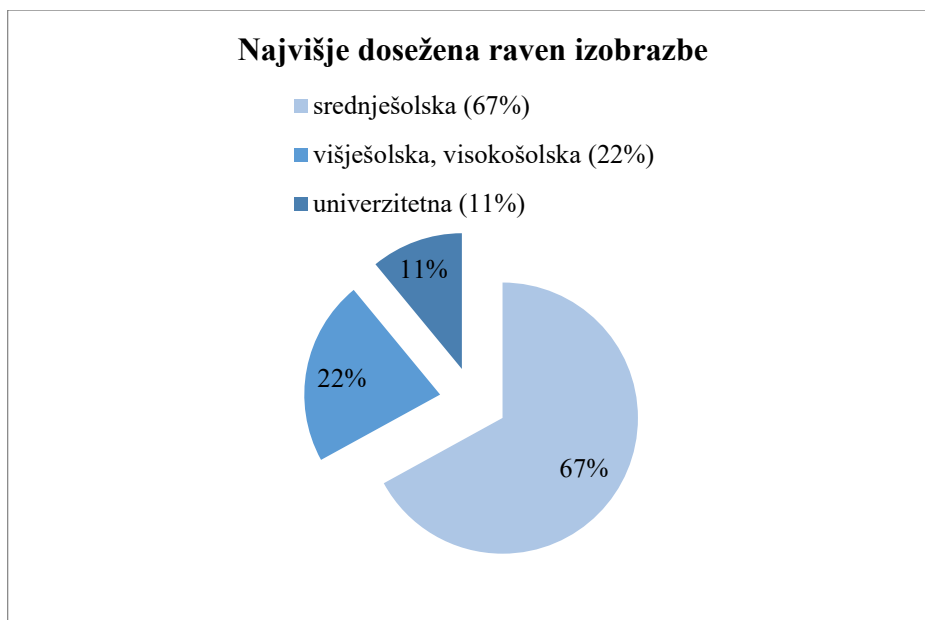
Slika 21: Analiza demografskih podatkov – starostne skupine



Vir: lastno delo.

Na sliki 22 je prikazana še zadnja izmed analiz demografskih podatkov in sicer analiza po najvišje doseženi ravni izobrazbe. 67 % anketirancev je odgovorilo, da ima najvišjo doseženo raven izobrazbe srednješolsko, 22 % jih ima višješolsko oziroma visokošolsko in 11 % anketirancev je doseglo univerzitetno raven izobrazbe.

Slika 22: Analiza demografskih podatkov – najvišje dosežena raven izobrazbe



Vir: lastno delo.

3.3.2 Analiza zbranih intervjujev

V tem podpoglavju magistrskega dela bom analizirala intervju opravljen z zaposlenim in managerjem izbranega podjetja. Oba intervjuja sta vsebovala 10 vprašanj in sta se med seboj nekoliko razlikovala. Transkript obeh intervjujev se nahaja v prilogi 2 in prilogi 3. Sprva sem pričela z izločanjem besedila, ki bi bil za nadaljno analizo smislen in nato sem se lotila še razčlenjevanja odgovorov, po posameznih kategorijah kodirne tabele. Za uporabo kodirne tabele sem se odločila zaradi preglednosti in hitrejšega vpogleda v razlike in podobnosti, med različnima vidikoma zaposlenega in managerja majhnega podjetja. Posamezne kategorije bom v nadaljevanju tudi povzela s pomočjo odgovorov obeh intervjuvancev.

V spodnji tabeli številka 7 so relevantni odgovori intervjuvancev razdeljeni po kategorijah s področja intrinzične motivacije in zadovoljstva. Pri analizi odgovorov v prvi kategoriji motivacijskih faktorjev se je izkazalo, da sta tako zaposlen in manager majhnega podjetja motivirana k pridobivanju novih znanj. Zaposlenega, ki bo v kratkem napredoval na bolj odgovorno delovno mesto, motivirajo zanimive naloge, dobro organizirano delovno mesto, večja odgovornost in posledično osvajanje novega znanja. Po drugi strani je managerja majhnega podjetja v času ustanovitve lastnega podjetja motivirala želja po stvaritvi nečesa novega, medtem ko ga sedaj motivira prenašanje svojega znanja na potomstvo, ki prav tako

že deluje v istem podjetju. Manager majhnega podjetja se zaveda, da vse zaposlene ne motivirajo enaki motivacijski faktorji. Nekomu že spodbuda veliko pomeni, medtem ko drugi potrebujejo le materialne nagrade. Izpostavlja, da je zelo pomembno, da vodja takšne stvari prepozna in posledično ustrezno ravna s posamezniki. Manager majhnega podjetja je resda bolj intrinzično motiviran, vendar v času, ko je podjetju ključno, da uspe, prizna da zgolj ta vrsta motivacije ni dovolj. Zato ga posledično motivirajo tudi ekstrinzični dejavniki motivacije.

Tako kot je za dobro delovanje podjetja pomembno, da so zaposleni in manager majhnega podjetja motivirani je ključna tudi komunikacija. Tako zaposlenemu in managerju se zdi komunikacija pomembna. Zaposleni meni, da mora biti komunikacija direktna in dobra. Izpostavlja, da v kolikor se vodja drži svojih obljub se bo tudi sam držal svojih. S tem načinom ohranjata spoštljiv odnos drug do drugega. Manager med drugim tudi meni, da se je za uspešno komunikacijo potrebno truditi z vsakodnevnim pristopom.

Uspešna komunikacija vodi v zmanjšano število konfliktov, kar se je odsevalo tudi v tretji kategoriji, v katero spada odgovor zaposlenega o konfliktih, na delovnem mestu. V dolgotrajne konflikte ni bil vpleten, a hkrati priznava, da prihaja do manjših konfliktov, ki se pojavijo zaradi nesoglasij. Ko konflikt nastane se počuti slabo, vendar to občutenje hitro mine in se vse zopet hitro povrne v normalno stanje. S sodelavci in z vodjo nimajo nerazrešenih konfliktov. Za tretjo sledi četrta kategorija, kamor je umeščen vidik pripadnosti podjetju. Zaposlen omenja pomembnost obveščenosti o delovanju podjetja in dejstvo, da se o pomembnejših odločitvah zaposlene vpraša za njihovo mnenje. Tako lahko vsi povedo, kar imajo v mislih in hkrati se v njih poveča občutek pripadnosti podjetju.

V peti kategoriji je bil odgovor zaposlenega in managerja majhnega podjetja precej drugačen. Pri vprašanju, ki se je navezoval na usklajevanje službenega z zasebnim življenjem je zaposlen odgovoril, da uspešno usklajuje oboje, medtem ko se manager majhnega podjetja ne bi zmozel poistovetiti s tem odgovorom. Medtem, ko zaposlenega v prostem času nihče ne kontaktira v povezavi s službenimi zadevami in so nadure bolj izjema kot pravilo, manager na drugi strani priznava, da le stežka odmisli delovne obveznosti v prostem času. Zaposleni konča svoj delavnik in se mentalno in fizično v službo vrne s pričetkom novega delovnega tedna, medtem ko manager dela ne odmisli niti v prostem času, a hkrati zagotavlja, da mu je to istočasno v veselje in breme. Kljub temu, da je manager pri usklajevanju službenega in zasebnega življenja precej manj uspešen, kot zaposlen, le ta meni, da bi z organizacijo svojega časa lahko uspešno uskladal oba vidika življenja.

Oba intervjuvanca sta kljub različnim mnenjem o usklajevanju službenega in zasebnega življenja, izenačila mnenja o vplivu motivacije in zadovoljstva na učinkovitost. Zaposlen je dejal, da ko je motiviran bolje in lažje opravi delovno nalogo, enakega mnenja je tudi manager, a vendar mora sam delati učinkovito tudi v trenutkih, ko ne občuti zadovoljstva. V takšnih trenutkih priznava, da porabi precej več energije, kot bi jo sicer.

Ker ima motivacija pomembno vlogo pri učinkovitosti je pomembno, da se tudi managerji zavedajo vpliva, ki ga imajo lahko na intrinzično motivacijo svojih zaposlenih. Manager izbranega majhnega podjetja se zaveda, da ima zelo velik vpliv na intrinzično motivacijo zaposlenih. V zadnji kategoriji je uvrščena povezanost med intrinzično motivacijo in zadovoljstvom, ki se nanaša na temeljno tezo magistrskega dela. Oba intervjuvanca menita, da sta intrinzična motivacija in zadovoljstvo povezana. Zaposleni ob tem meni, da visoko intrinzično motiviran delavec ne more biti nezadovoljen.

Tabela 7: Razdeljeni odgovori obeh intervjuvancev na enote kodiranja, s področja intrinzične motivacije in zadovoljstva

Enote kodiranja	Kode	Kategorije
»Do sedaj sem opravljal delo monterja, medtem ko se sedaj že dogovarjamo, da bi prevzel delovno mesto vodje delavnice. To delovno mesto mi je tudi bolj zanimivo, saj prinese tudi večjo odgovornost. Na delovnem mestu menim, da se bom še izpopolnil in osvojil dodatno znanje.« (Zaposlen)	Izpopolnitev in osvojitve novega znanja	MOTIVACIJSKI FAKTORJI
»Za ustanovitev sem se odločil, ker sem želel ustvariti nekaj novega, lastnega in boljšega.« (Manager)	Ustvarjanje nečesa novega	
»Najbolj me motivira, če je delovno mesto dobro organizirano. To zame pomeni, da imam ob nalogi, ki jo moram opraviti, na voljo vso orodje, ki ga potrebujem in tudi material.« (Zaposlen)	Dobro organizirano delovno mesto	
»Menim, da je motivacija zelo pomembna. S tem, da je ključno, da znamo managerji najprej motivirati sebe, da lahko kasneje to prenesemo na zaposlene. To je ključno, saj brez tega podjetje ne bi zmoglo funkcionirati. Manager se mora tudi zavedati razlik med zaposlenimi. Določene zaposlene motivira zgolj denar, medtem ko drugim tudi pohvala nekaj pomeni. Obe vrsti motivacije sta konec koncev zelo pomembni. A vendar naj podam primer, četudi zaposlenega le hvališ in mu ne daš primerne denarne nagrade menim, da to ne bi bil dovolj uspešen pristop. Mene trenutno bolj	Pomembnost razlikovanja motivacijskih faktorjev pri zaposlenih	

se nadaljuje

Tabela 7: Razdeljeni odgovori obeh intervjuvancev na enote kodiranja, s področja intrinzične motivacije in zadovoljstva (nad.)

motivirajo nedenarni dejavniki ampak, ker je podjetje v situaciji, ko smo nekako ne prelomni točki, od tega ne moreš preživeti.» (Manager) »Priznam, da sem bil na trenutke kdaj zelo blizu tega, da bi se rajši kje zaposlil ampak potem vidim, predvsem v svojem potomstvu, ki prav tako deluje v podjetju, motivacijo ki mi daje zagon, da tudi še naprej nadaljujem v vlogi managerja lastnega podjetja.« (Manager)	Motivacija vezana na predajanje znanja potomcem	
»Predvsem me motivira direktna in dobra komunikacija. Izpostavil bi tudi dejstvo, da se vodja drži izpolnitev svojih obljub, kar me motivira, da se tudi jaz držim svojih.« (Zaposlen) »Menim, da že s svojim vsakodnevnim pristopom in spodbudo lahko ogromno naredimo za dvig motivacije v podjetju. Ob tem ne smemo zanemariti vpliva denarnih nagrad in dobre komunikacije v kolektivu.« (Manager)	Držanje obljub s strani vodje in zaposlenega Direktna in dobra komunikacija	KOMUNIKACIJA
»V kakšen konkreten in dolgotrajen konflikt nisem bil vpleten, niti s sodelavci niti z vodjo ampak seveda se pojavijo manjša nesoglasja, katera vedno uspemo rešiti. Konflikt, v trenutku, ko se pojavi negativno vpliva name, a vendar takšno stanje občutim le kakšnih 5 minut, nato se situacija umiri in povrne v normalno stanje.« (Zaposlen)	Hitro reševanje manjših konfliktov.	KONFLIKTI
»Menim, da smo zaposleni dovolj obveščeni o delovanju podjetja. Ob koncu leta imamo sestanek, kjer se pogovorimo, kaj vse smo opravili v preteklem letu in kakšni so cilji v prihodnje. Ko se kaj spremeni nas manager vedno vpraša, kaj mi mislimo, kako se nam kaj zdi in takrat lahko odprto izrazimo svoje mnenje. Ob tem se počutim dobro, saj lahko vsak pove, kaj si misli in to v meni sproži tudi večji občutek pripadnosti podjetju.« (Zaposlen)	Obveščenost o informacijah in nadaljnjih usmeritvah podjetja.	PRIPADNOST PODJETJU
»V podjetju imam normalen dopoldanski urnik, brez delovnih vikendov in tudi v popoldanskem času me nihče ne kliče v povezavi z delom. V zimskem času se včasih pojavi potreba po kakšni naduri in še takrat me vodja vedno vpraša, če bi	Potrebe po nadurah so redke.	USKLAJEVANJE SLUŽBENEGA IN

se nadaljuje

Tabela 7: Razdeljeni odgovori obeh intervjuvancev na enote kodiranja, s področja intrinzične motivacije in zadovoljstva (nad.)

lahko podaljšal svoj delavnik, nikoli ne uporablja drugačnih besed ali prisilnih metod. Menim, da je to zelo pomembno pri ocenjevanju zadovoljstva na splošno. Če imam čas, ko sem prost in imam takrat mir sem veliko bolj zadovoljen kot, če bi moje službeno življenje posegalo v zasebno.« (Zaposlen) »Ne bi ravno rekel, da je uspešen preplet službenega in zasebnega življenja nemogoč, ker je mogoč, a vendar velikokrat pridejo trenutki, ko človek še vedno popolnoma ne odmisli dela. Vikend v tej vlogi ni takšen, da boš v petek zaključil ob treh in se na delo ponovno vrnil v ponedeljek ob sedmih zjutraj. V moji vlogi si z glavo tudi čez vikend še vedno v podjetju. To mi je hkrati v veselje in v breme. Pri vsem skupaj najbolj pogrešam prosti čas v katerem bi res odmisli službene stvari. Morda bi si to lahko omogočil že sam, vse je verjetno stvar organiziranosti življenja.« (Manager)	V prostem času me nihče ne kliče zaradi službenih nalog. Popolna odmislitev dela ni mogoča.	ZASEBNEGA ŽIVLJENJA
»Če sem motiviran bolje in lažje delam. Že tudi sam občutek na delovnem mestu je drugačen če sem zadovoljen.« (Zaposlen) »Ko so zaposleni bolj zadovoljni tudi uspešneje in bolj učinkovito delajo. Enako velja zame, a vendar moram priznati, da se od moje funkcije zahteva, da tudi če v nekem trenutku nisem najbolj zadovoljen moram še vedno zagotoviti, da učinkovito delam. Vložim veliko več navora tiste dni, kot sicer.« (Manager) »Menim, da zaposlen, ki se bo dobro počutil, bo tudi uspešno delal.« (Manager)	Ob motivaciji je delo bolj in lažje opravljeno Zadovoljni zaposleni delajo bolje.	UČINKOVITOST
»Menim, da lahko kot vodja zelo vplivam na intrinzično motivacijo zaposlenih.« (Manager)	Pomembnost vpliva vodje na motivacijo	VPLIV VODENJA NA INTRINZIČNO MOTIVACIJO
»Da, menim da visoko intrinzično motiviran delavec ne more biti nezadovoljen.« (Zaposlen) »Da, menim, da je intrinzična motivacija z zadovoljstvom zelo prepletena.« (Manager)	Povezanost intrinzične motivacije in zadovoljstva je občutna.	POVEZANOST MED INTRINZIČNO MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVOM

Vir: lastno delo.

3.4 Diskusija in priporočila

V zadnjem poglavju magistrskega dela bom odgovorila na raziskovalna vprašanja magistrskega dela, podala priporočila managerjem majhnih podjetij in zaposlenim, ter predlagala priporočila za nadaljne raziskave iz področja magistrskega dela.

3.4.1 Diskusija na temo raziskovalnih vprašanj

Že v uvodu magistrskega dela sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja za katera bom sedaj, s pomočjo znanstvene literature, prišla do odgovorov.

Prvo raziskovalno vprašanje: Kako sta intrinzična motivacija in zadovoljstvo zaposlenih in managerja medsebojno povezana v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

V preučevanem majhnem podjetju ugotavljam, da je nivo intrinzične motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi visok. Kljub temu, da intrinzične motivacije ne bi v tolikšni meri pričakovali v dejavnosti predelav in nagrađenj vozil je preučevano podjetje dokaz, da se da tudi v bolj tehnični stroki priti do takšne motivacije pri zaposlenih.

Pri samem občutju intrinzične motivacije in zadovoljstva je pomembna podpora, ki jo zaposleni občuti v delovnem okolju. Zaposleni so mnenja, da se znanja v podjetju ne skriva in so si s sodelavci vedno pripravljeni priskočiti na pomoč. V omenjenem podjetju zaposlene in managerja bolj kot možnosti za napredovanja, motivirajo ustrezni delovni pogoji in dober odnos med sodelavci. Ker zaposleni čutijo veliko prisotnost podpore od managerja in ostalih zaposlenih so pri delu samozavestnejši in bolj samostojni. Naloge so tako opravljene hitreje in bolje kot, če bi zaposleni prejemal negativne opazke in druge negativne signale iz delovnega okolja. Takšno delovno okolje vpliva na dvig intrinzične motivacije in zadovoljstva, kar se na koncu prikaže v dvigu učinkovitosti. Učinkovitost na delovnem mestu je tisto, kar si želi vsako podjetje doseči, saj s tem pride do željene rasti in uspeha.

Drugo raziskovalno vprašanje: Kako lahko s pomočjo višje intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih, kot manager majhnega podjetja, vplivamo na uspešnost organizacije v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

Dandanes, ko je konkurenca na trgu predelav in nadgradenj vozil tako močna, da je tudi omenjeno podjetje prisilila v širitev ponudbe je ključno, da je podjetje iz leta v leto bolj uspešno. To ne pritegne le kupcev ampak tudi nov kader. V času, ko ustrezne delovne sile primankuje, je pozicioniranje podjetja, kot uspešnega v očeh javnosti ključen, če ne celo nujen.

A vendar managerji majhnih podjetij ne morejo čez noč pričakovati, da bodo ustvarili uspešno podjetje, kot tudi ne morejo pričakovati, da bodo nezadovoljni zaposleni delali učinkovito. Res je, da odsotnost intrinzičnih faktorjev še ne pomeni, da bo prisotno

nezadovoljstvo pri zaposlenih, a vendar, ko so intrinzični faktorji prisotni bodo tudi zaposleni zadovoljni. Manager majhnega podjetja bi se tako moral zavzemati za spodbujanje občutka odgovornosti pri zaposlenih, njihovo rast in napredovanje. Dosežke zaposlenih bi moral ustrezno pripoznati in nagraditi ter s tem poskrbeti za povečanje ugleda zaposlenega. Če se zaposlen na delovnem mestu počuti dobro, bo delovne naloge opravil uspešneje. Uspešno opravljena delovna naloga lahko podjetju doda dodano vrednost v očeh kupca ali prihrani denar in čas z odpravljanjem napak pri napačno izvedeni nalogi.

Tretje raziskovalno vprašanje: V kolikšni meri se manager majhnega podjetja, zaveda pomembnosti višje intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

Ugotavljam, da se manager majhnega podjetja zaveda pomembnosti intrinzične motivacije. Kot je tudi že sam dejal ve, da lahko zelo pomembno vpliva na raven intrinzične motivacije pri zaposlenih. To se kaže tudi v odgovorih zaposlenih, kjer so potrdili, da obnašanje vodje vpliva na njihovo motivacijo. Kot dokaz v kolikšni meri se manager zaveda pomena intrinzične motivacije in zadovoljstva je tudi prihajajoča selitev delavnice. Zaposleni so v sedanji izpostavljeni prostorski stiski, kar vpliva tudi na njihovo motivacijo. Selitev v nove, večje in sodobnejše prostore bodo imeli dne 11.05.2023, česar se zaposleni zelo veselijo.

Poleg samega prostora se je prizadevanje managerja za povečanje intrinzične motivacije in zadovoljstva odražalo tudi v odgovorih zaposlenih, ki trdijo, da so nadrejeni pripravljeni poslušati njihove ideje. Ker je manager majhnega podjetja pripravljen prisluhniti njihovim idejam in jih vključuje v bodoče odločitve, se zaposleni počutijo bolj pripadne. Hkrati manager od zaposlenih ne zahteva opravljanja nadur in ne posega v njihov prosti čas, s klicanjem zaradi službenih obveznosti, s čimer povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način se tudi možnost daljših odsotnosti, zaradi slabšega zdravja ali izgorelosti, znatno zmanjša.

V intervjuju z managerjem majhnega podjetja sem ugotovila, da se razlik med zaposlenimi zaveda in ve, da vse zaposlene ne more nagraditi z denarjem ali drugimi materialnimi nagradami, ampak nekomu že pohvala in spodbuda nekaj pomenita. Poleg tega menim, da pri motiviranju zaposlenih manager izhaja iz lastnih prepričanj. Manager ima višjo mero intrinzične, kot ekstrinzične motivacije. Pri zavedanju pomembnosti intrinzične motivacije in zadovoljstva s strani managerja menim, da ključno vlogo igrajo tudi izkušnje tekom let, na takšni poziciji.

Četrto raziskovalno vprašanje: Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na intrinzično motivacijo in zadovoljstvo pri managerju in zaposlenih v izbranem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil?

Ugotavljam, da pri zaposlenih in managerju v izbranem podjetju, na intrinzično motivacijo in zadovoljstvo najbolj vplivajo naslednji dejavniki: odnosi s kolektivom, delovni pogoji, svoboda pri opravljanju delovnih nalog, povratne informacije s strani nadrejenih in količina

komunikacije z nadrejenimi. Kljub temu, da podjetje šteje 15 zaposlenih in tako spada med majhna podjetja v slovenskem prostoru, vpliv intrinzične motivacije in zadovoljstva ni zanemarljiv, kar kažejo tudi analize v magistrskem delu. Zaposleni in manager majhnega podjetja se dobro počutijo v kolektivu, kar je ključno pri njihovem delu, kjer morajo večkrat delovati kot ekipa. Povratne informacije in komunikacija s strani nadrejenih, sta dve izmed ključnih stvari, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Če manager uspešno preplete cilj naloge in cilj podjetja se zaposlen počuti bolj pripadnega in njegovo delo se mu zdi pomembno. Hkrati podjetje postane bolj transparentno, kar spodbudi bolj zdravo psihološko okolje.

Ker je intrinzična motivacija osredotočena tudi na interes pri reševanju določene naloge ima pomemben vpliv nanjo tudi samostojnost pri opravljanju delovnih nalog. Če je s svobodo pri opravljanju delovnih nalog prepleten tudi občutek pripadnosti in podpore je učinek na intrinzično motivacijo večji. Zaposleni in manager, ki si želi večjo svobodo pri delu želi izraziti svojo kreativnost in željo po učenju.

V izbranem podjetju je na slabo počutje vplivalo slabo organizirano delovno okolje, vendar se bo s prihajajočo selitvijo podjetja, tudi to izboljšalo. Na sedanjem delovnem mestu so zaradi stiske s prostorom naraščale tudi možnosti za poškodbe in slaba volja pri vseh v podjetju.

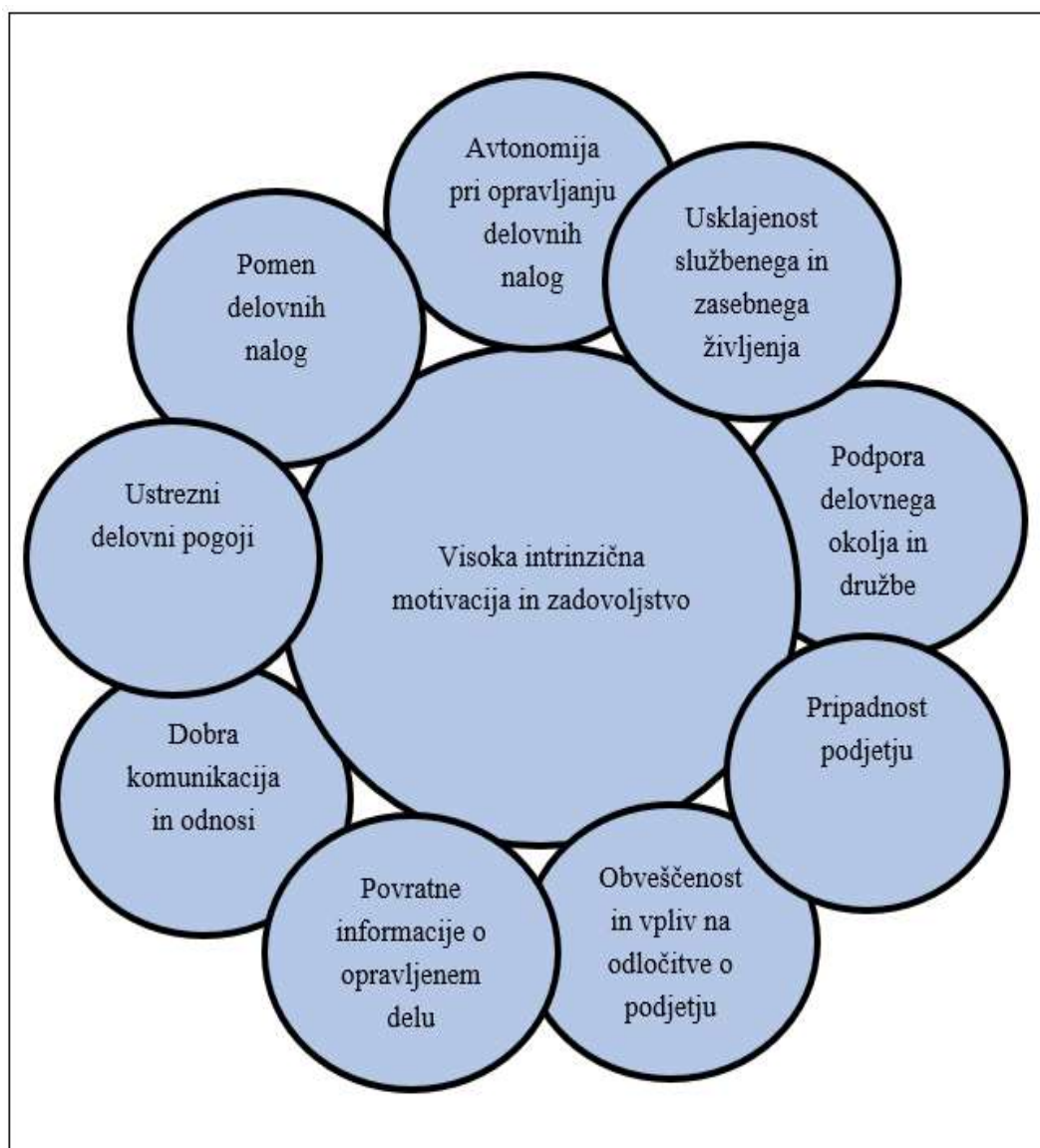
3.4.2 Priporočila managerjem in zaposlenim v majhnih podjetjih

Po opravljeni raziskavi znanstvenih virov in analizi odgovorov iz anketnih vprašalnikov in intervjujev, s področja intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih in managerja majhnega podjetja, ugotavljam, da je kljub majhnosti podjetja ključno prizadevanje za vzpostavitev, oziroma ohranjanje delovnega okolja, v katerem bo podjetje strmelo k dvigu intrinzičnih faktorjev motivacije in zadovoljstva zaposlenih.

Manager majhnega podjetja mora prepoznati lastnosti posameznika in motivacijske dejavnike, ki nanj najbolj vplivajo. Po prepoznavi najpomembnejših motivacijskih faktorjev, morajo zaposlenega temu ustrezno motivirati in nagrajevati. V majhnem podjetju se mora manager poleg dviga intrinzične motivacije, zavzemati tudi za dvig zadovoljstva saj sta obe področji zelo prepleteni. Hkrati morajo zaposleni in managerji majhnih podjetij skrbeti za dobro mentalno zdravje in zadovoljstvo z zasebnim življenjem, saj obe področji pomembno vplivata na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Na spodnji sliki 23 je prikazan povzetek ključnih dejavnikov na katere bi moral biti manager majhnega podjetja najbolj pozoren pri zagotavljanju visoke ravni intrinzične motivacije in zadovoljstva zaposlenih.

Slika 23: Ključna področja za zagotavljanje visoke ravni intrinzične motivacije in zadovoljstva v delovnem okolju



Vir: lastno delo.

3.4.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Po opravljenem raziskovalnem delu ugotavljam, da bi lahko naslednje raziskave izboljšali z odpravo nekaterih omejitev. S priporočili za nadaljnje raziskovanje bi lahko tovrstno študijo naredili še bolj zanimivo in relevantno.

Prva takšna omejitev, katero bi želela izpostaviti je poznavanje pojma intrinzične motivacije pri zaposlenih in managerju majhnega podjetja. Nekateri so se s pojmom intrinzična motivacija srečali prvič. Zaradi nepoznavanja pojma sem jim pred izpolnjevanjem anketnega vprašalnika in intervjuja v grobem razložila pomen, vendar je pojem intrinzična motivacija

zelo širok in obstaja možnost, da so bili anketiranci in intervjuvanci nekoliko zmedeni. Temu je dodatno prispevala tudi časovna stiska, kateri so zaposleni in managerji v majhnih podjetjih izpostavljeni. Za nadaljne raziskovanje bi priporočila, da se v obzir vzame več majhnih podjetij v različnih dejavnostih. Tako bi lahko analizirali razlike med managerji in zaposlenimi v tehničnih dejavnostih in na primer startup podjetjih. Menim, da bi bile razlike lahko zanimive tudi v kolikor bi se v nadaljna raziskovanja vzelo zaposlene in managerje v srednjih in velikih podjetjih.

Pomembnost zadovoljstva in intrinzične motivacije bo z leti še naraščala. Ključno je, da se nadaljne raziskave osredotočijo na intervjuje, saj nam te k raziskavi doprinesejo dodatno osvetlitev nekaterih problemov, dodatne razlage in mnenja sogovornika. Z večjim vzorcem intervjuvancev bi se lahko analiziralo enake in najbolj različne odgovore znotraj skupine zaposlenih in znotraj skupine managerjev, ter nenazadnje tudi med seboj.

Po drugi strani lahko z anketnimi vprašalniki zaobjamemo širšo populacijo in ravno zato bi jih priporočila tudi za nadaljna raziskovanja. Vprašalniki, ki so sestavni del magistrskega dela vsebujejo le zaprte tipe vprašanj. Anketiranci so na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice ovrednotili, koliko se z določeno trditvijo strinjajo oziroma se ne strinjajo. Dodaten vpogled v razmišljanje anketiranca bi lahko pridobili tudi z vključitvijo odprtih tipov vprašanj v anketni vprašalnik.

SKLEP

Intrinzična motivacija igra eno izmed ključnih vlog pri opravljanju delovnih nalog. Večjo samoiniciativnost in kreativnost je moč pričakovati pri posameznikih, ki imajo višjo stopnjo intrinzične motivacije (Zhu, Gardner & Chen, 2018). Zadovoljstvo je na drugi strani opredeljeno, kot močno pozitivno čustvo, ki vpliva na to kako človek zaznava dražljaje iz okolice. S povečanjem zadovoljstva pri zaposlenih lahko managerji med drugim dosežejo, da se zaposleni počutijo bolj pripadni podjetju (Doré & Bolger, 2018).

Na podlagi preučevanja zadovoljstva in intrinzične motivacije v izbranem majhnem podjetju potrjujem tezo magistrskega dela, ki sem si jo zastavila na začetku in pravi, da je intrinzična motivacija managerja in zaposlenih v izbranem majhnem podjetju, v panogi nadgradenj in predelav vozil, pozitivno in neposredno povezana z zadovoljstvom. Z magistrskim delom sem dosegla tudi zastavljene cilje, namen in odgovorila na vsa štiri raziskovalna vprašanja.

V prvem in drugem poglavju magistrskega dela sem s pomočjo znanstvenih člankov raziskala pojem intrinzične motivacije in zadovoljstva. V veliki meri sem uporabila novejšo, tujo literaturo. Opisano teorijo sem nato povezala z raziskovalnim delom v tretjem poglavju, kamor sem vključila tudi multimetodološko raziskavo. Multimetodološko raziskavo sem opravila z zaposlenimi in managerjem izbranega majhnega podjetja. V prvem delu raziskovanja sem analizirala odgovore anketnih vprašalnikov in v drugem delu še odgovore pridobljene s pomočjo intervjujev. V zadnjih podpoglavjih sem dobljene rezultate analiz

povezala s teorijo. Sledila so še priporočila managerjem majhnih podjetij, zaposlenim in bodočim raziskovalcem tematike magistrskega dela.

Pomembnost intrinzične motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu se tako ne zmanjša, v kolikor govorimo o obeh konstruktih, v majhnem podjetju. Dandanes je pomembno, da imajo zaposleni podporo in avtonomijo pri opravljanju delovnih nalog, saj bo to vplivalo na njihovo intrinzično motivacijo in zadovoljstvo, ne glede na velikost podjetja v katerem delujejo (Tran, Thi Vinh Hien & Baker, 2021, str. 208-227). Oba konstrukta sta med seboj povezana, saj je bilo dokazano, da višje ravni intrinzične motivacije privedejo do višje ravni zadovoljstva (Breugh, Ritz & Alfes, 2018, str. 1428). Posledično visoka stopnja intrinzične motivacije in zadovoljstva vplivata na učinkovitost zaposlenega. Ker je učinkovitost pomembna za uspeh podjetja na trgu, sta oba preučevana konstrukta v magistrskem delu ena izmed ključnih, katera morajo podjetja vzeti v obzir (Tran, Thi Vinh Hien & Baker, 2021, str. 208-227).

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić, D., Rangus, K. & Slavec Gomezel, A. (2021). Microfoundations of SME open innovation: the role of help, knowledge sharing and hiding. *European Journal of Innovation Management*, 20(6), 178-203.
2. Alessa, A. A. (2018). Entrepreneurial Self-efficacy and Intention: Saudi Perspective. *Journal Management & Sustainability*, 8(1), 111.
3. Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44.
4. AMK servis. (brez datuma a). *Izdelki*. Pridobljeno 15. marca 2023 iz <https://amkservis.si/amk-izdelki/>
5. AMK servis. (brez datuma b). *Servis*. Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://amkservis.si/servis/>
6. Arshad, M., Farooq, O. & Farooq, M. (2019). The effect of intrinsic and extrinsic factors on entrepreneurial intentions: The moderating role of collectivist orientation. *Management Decision*, 57(3), 649-668.
7. Azima, A. M., Awang, H., Ishak, S. & Zaimah, R. (2018). Innovation and Entrepreneur in Malaysia. *International Information Institute*, 21(6), 1669-1675.
8. Bangwal, D. & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268-284.
9. Basbeth, F., Ahmad Saufi, R. & Sudharmin, K. B. (2021). E-teaching satisfaction in a black swan moment: the effect of student engagement and institutional support. *Quality Assurance in Education*, 29(4), 445-462.
10. Berestova, A., Kolosov, S., Tsvetkova, M. & Grib, E. (2021). Academic motivation as a predictor of the development of critical thinking in students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(3), 1041-1054.

11. Breugh, J., Ritz, A. & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
12. Çetin, F. & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
13. Chen, C., Elliot, A. J. & Sheldon, K. M. (2019). Psychological need support as a predictor of intrinsic and external motivation: the mediational role of achievement goals. *Educational Psychology*, 39(8), 1-24.
14. Choi, K. B. & Nae, Y. E. (2020). When career success enhances employees' life satisfaction: different effects of two types of goal orientations. *Personnel Review*, 51(1), 335-352.
15. Curtis, B. L. (2019). Motivating Students to Learn: What Works? Intrinsic or Extrinsic Motivation? *Reflective Practice in Teaching*, 13(1), 73-77.
16. De Coning, J. A., Rothmann, S. & Stander, M. W. (2019). Do wage and wage satisfaction compensate for the effects of a dissatisfying job on life satisfaction? *South African Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
17. De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R. & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 173-192.
18. Dias, D., Leite, A., Ramines, A. & Bicho, P. (2017). Working with cancer: motivation and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 662-686.
19. Dimovski V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dobrow Riza, S., Ganzach, Y. & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, 44(7), 2558-2579.
21. Doré, B. & Bolger, N. (2018). Population-and individual-level changes in life satisfaction surrounding major life stressors. *Social Psychological and Personality Science*, 9(7), 875-884.
22. Fischer, C., Malycha, C. P. & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in psychology*, 10(137), 1-15.
23. García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O. & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388.
24. Gorry, A., Gorry, D. & Slavov, S. N. (2018). Does retirement improve health and life satisfaction? *Health economics*. 27(12), 2067-2086.
25. Hagmaier, T. Abele, E. A. & Goebel, K. (2018). How do career satisfaction and life satisfaction associate? *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 142-160.

26. Jensen, U. T. & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
27. Johnsen, T. L., Eriksen, H. R., Indahl, A. & Tveito, T. H. (2018). Directive and nondirective social support in the workplace—is this social support distinction important for subjective health complaints, job satisfaction, and perception of job demands and job control? *Scandinavian journal of public health*, 46(3), 358-367.
28. Kohont, A. & Brewster, C. (2014). The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 294-313.
29. Kruglanski, A. W., Fishbach, A., Woolley, K., Bélanger, J. J., Chernikova, M., Molinario, E. & Pierro, A. (2018). A structural model of intrinsic motivation: On the psychology of means-ends fusion. *Psychological Review*, 125(2), 165.
30. Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C. & Smith, B. (2018). Job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among Indian police officers: A research note. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 280-289.
31. Langer, J., Feeney, M. K. & Lee, S. E. (2019). Employee fit and job satisfaction in bureaucratic and entrepreneurial work environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 135-155.
32. Li, T., Deng, Y., Jia, X. & Wang, Z. (2018). More entrepreneur innovation and less labor conflicts—empirical evidence from China employer—employee survey. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 617-639.
33. Maurer, T. J. & Chapman, E. F. (2018). Relationship of proactive personality with life satisfaction during late career and early retirement. *Journal of Career Development*, 45(4), 345-360.
34. McDowell, W. C., Matthews, L. M., Matthews, R. L., Aaron, J. R., Edmondson, D. R. & Ward, C. B. (2019). The price of success: balancing the effects of entrepreneurial commitment, work-family conflict and emotional exhaustion on job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1179-1192.
35. Morkevičiute, M. & Endriulaitiene, A. (2022). Motivational Background of work addiction: the role of perceived demanding organizational conditions. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 1-17.
36. Narayan, A. & Steele-Johnson, D. (2012). Individual and relational self concepts in a team context: effects on task perceptions, trust, intrinsic motivation and satisfaction. *Team Performance Management*, 18(5), 236-255.
37. Nehra, N. S. (2022). Can employee engagement be attained through psychological detachment and job crafting: the mediating role of spirituality and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 17(1), 1-26.
38. Nehra, N. S., Sarna, S., Kumar, J., Singh, S., Marne, M. M. & Pandey, A. (2022). Can intrinsic motivation be attained through psychological detachment and job crafting: the

- mediating role of emotional stability. *Evidence based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 24(3), 1-19.
39. Onu, D., Oats, L. & Kirchler, E. (2019). The Dynamics of Internalised and Extrinsic Motivation in the Ethical Decision-Making of Small Business Owners. *Applied Psychology*, 68(1), 177-201.
 40. Padovez-Cualheta, L., Borges, C., Camargo, A. & Tavares, L. (2019). An entrepreneurial career impacts on job and family satisfaction. *Rausp Management Journal*, 54(2), 125-140.
 41. Parmar, B. L., Keevil, A. & Wicks, A. C. (2019). People and profits: The impact of corporate objectives on employees' need satisfaction at work. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 13-33.
 42. Rožman, M., Zabukovšek, S., Bobek, S. & Tominc, P. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791.
 43. Rožman, M. & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.
 44. Shah, P. I. A. & Sultan, F. (2018). The Impact of Entrepreneurship and Entrepreneurship Education on Student's Motivation and Skills: A Case Study of Abdul Wali Khan University Mardan. *Journal of Management Info*, 5(4), 13-20.
 45. Shaikh, S. H., Pathan, S. K. & Khoso, I. (2018). The Impact of Extrinsic Motivation on Employees' Performance: A Comparative Analysis of Food and Textile Industries in Sindh, Pakistan. *International Business Research*, 11(12), 61-66.
 46. Shareef, R. A. & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
 47. Sheldon, K. M. & Corcoran, M. (2019). Comparing the current and long-term career motivations of artists and business-people: Is everyone intrinsic in the end? *Motivation and Emotion*, 43(2), 218-231.
 48. Shin, J. & Grant, A. M. (2019). Bored by Interest: How Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance on Other Tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415-436.
 49. Soegoto, E. S. (2018). Effective Enterprise Communication and Learning Attitude in Business Performance: A Case Study on SMEs. *European Research Studies*, 21(4), 55-68.
 50. Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Černe, M. & Dysik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking and knowledge hiding. *Journal of knowledge Management*, 22(7), 1489-1509.
 51. Thai, T. D.-H., Nguyen, T. T., Chen, W.-K. & Tang, A. D. (2023). The roles of internal marketing and person – organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 1-17.

52. Tran, L. T. T., Thi Vinh Hien, H. & Baker, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 208-227.
53. Zhang, L. E., Luring, J. & Liu, T. (2022). A sense of belonging helps! The alleviating effect of national identification on burnout among diplomats. *Journal of Global Mobility*, 10(1), 55-79.
54. Zhu, Y. Q., Gardner, D. G. & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115.
55. Žnidaršič, J. & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos one*, 16(1), 1-17.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik in vprašanja za intervju

Spoštovani,

sem Tadeja Nussdorfer Adamič in zaključujem magistrski študij, smer management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem prisotnost intrinzične motivacije in zadovoljstva v vašem podjetju, ter povezavo med obema pojmom. V ta namen je sestavljen spodnji vprašalnik, kateri je sestavljen iz treh sklopov. Prvi in drugi sklop povprašuje po vaši intrinzični motivaciji in zadovoljstvu, medtem ko se tretji sklop nanaša na demografska vprašanja. Četrti in peti sklop sta sestavljena iz vprašanj za intervju, za izbranega zaposlenega in managerja. Ključno je, da ste pri podajanju odgovorov iskreni, hkrati poudarjam, da so vprašalniki popolnoma anonimni. Rezultati vprašalnika so zaupne narave in bodo uporabljeni za raziskovalni del magistrskega dela. Za vprašalnik ne potrebujete več kot 15 minut vašega časa.

Prosim vas, da pri vsaki trditvi v prvem, drugem in tretjem sklopu izberete oceno od 1 do 5. 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5 pomeni, da se s trditvijo v celoti strinjate. Za vsa morebitna dodatna vprašanja sem vam po raziskavi na voljo na elektronskem naslovu tadeja.nussdorfer@gmail.com. Najlepša hvala za vaše sodelovanje!

I.SKLOP: VPRAŠALNIK NA TEMO INTRINZIČNE MOTIVACIJE

<i>Trditve in podani odgovori</i>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
V našem podjetju je motivacija med zaposlenimi visoka.	1	2	3	4	5
Denar in ostale materialne nagrade me motivirajo.	1	2	3	4	5
Pozitivni odzivi in podpora me motivirajo	1	2	3	4	5
Ob nezadovoljstvu je moja motiviranost za delo nižja kot bi bila ob zadovoljstvu.	1	2	3	4	5
Obnašanje vodje vpiva na mojo motivacijo.	1	2	3	4	5
Na delu bi bil bolj motiviran, če bi imel večjo odgovornost.	1	2	3	4	5
Motivira me, da se vidim delati v podjetju na dolgi rok.	1	2	3	4	5
Osvajanje novih veščin in spretnosti me motivirajo za boljše delo.	1	2	3	4	5

<i>Trditve in podani odgovori</i>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Moje delovno mesto je dobro organizirano.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne želijo deliti svojega znanja med seboj.	1	2	3	4	5
Sodelavci mi vedno priskočijo na pomoč, ko to potrebujem.	1	2	3	4	5
Nadrejenim imam možnost predlagati svoje ideje.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 98-108), Chen, Elliot & Sheldon (2019, str. 3) in Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysik (2018, str. 1489-1490).

Kaj med spodaj naštetimi vas najbolj motivira pri delu v vašem podjetju?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Samostojnost pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Dodatne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s kolektivom.	1	2	3	4	5
Zahtevne naloge.	1	2	3	4	5
Povratna informacija o uspešnosti dela.	1	2	3	4	5
Izobraževanja.	1	2	3	4	5
Ustrezni delovni pogoji.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 98-108), Chen, Elliot & Sheldon (2019, str. 3) in Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysik (2018, str. 1489-1490).

II. SKLOP: VPRAŠALNIK NA TEMO ZADOVOLJSTVA

<i>Trditve in možni odgovori</i>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Na delo prihajam z veseljem.	1	2	3	4	5

<i>Trditve in možni odgovori</i>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Imam dobro usklajeno zasebno in službeno življenje.	1	2	3	4	5
Lahko se poistovetim z vrednotami podjetja v katerem delujem.	1	2	3	4	5
V kolektivu se počutim dobro.	1	2	3	4	5
Čutim, da imam podporo sodelavcev.	1	2	3	4	5
S sodelavci nimamo nerešenih konfliktov.	1	2	3	4	5
Podjetje si prizadeva zgraditi dobre odnose med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Po končani nalogi dobim povratno informacijo o uspešnosti izvedbe.	1	2	3	4	5
Pri delu sem samostojen.	1	2	3	4	5
Ob pričetku dela dobim jasna navodila in mi je znano kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
Delo zahteva uporabo različnih spretnosti.	1	2	3	4	5
Delo katero vključuje bolj zahtevne naloge me izpopolnjuje.	1	2	3	4	5
S plačo sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Sem pripaden podjetju.	1	2	3	4	5
V svoji delovni dobi pri podjetju sem že razmišljal o odhodu iz podjetja.	1	2	3	4	5
Imam možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Moje delovno okolje je ustrezno (ustrezna svetloba, temperatura, itd.).	1	2	3	4	5
Menim, da pomembno prispevam k uspehu podjetja.	1	2	3	4	5
Menim, da imamo ustrezno število rednih sestankov.	1	2	3	4	5
O delovanju podjetja sem ustrezno obveščen.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu občutim veliko stresa.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Johnsen, Eriksen, Indahl & Tveito (2018, str. 358-359), Li, Deng, Jia & Wang (2018, str. 617-637), Allan, Dexter, Kinsey & Parker (2018, str. 39), De Coning, Rothmann & Stander (2019, str. 9) in Bangwal & Tiwari (2019, str. 271).

Kaj bi vam omogočilo občutiti večje zadovoljstvo na delovnem mestu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Višja plača.	1	2	3	4	5
Dodatne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Večja svoboda pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Večje število izzivov.	1	2	3	4	5
Več komunikacije s sodelavci.	1	2	3	4	5
Več komunikacije z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Večja raznolikost delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Več povratnih informacij s strani nadrejenih.	1	2	3	4	5
Več možnosti za odločanje o pomembnejših odločitvah.	1	2	3	4	5
Več dodatnih izobraževanj.	1	2	3	4	5
Boljša urejenost delovnega okolja.	1	2	3	4	5

Prirjeno po Johnsen, Eriksen, Indahl & Tveito (2018, str. 358-359), Li, Deng, Jia & Wang (2018, str. 617-637), Allan, Dexter, Kinsey & Parker (2018, str. 39), De Coning, Rothmann & Stander (2019, str. 9) in Bangwal & Tiwari (2019, str. 271).

III. SKLOP: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Obkrožite ustrezno črko pred vašim odgovorom.

1. Vaš spol:

- a) Ženska
- b) Moški

2. Vaša starost:

- a) do 25
- b) od 26 do 35
- c) od 36 do 45
- d) od 46 do 55
- e) nad 56

3. Vaša najvišje dosežena raven izobrazbe:

- a) osnovnošolska
- b) srednješolska
- c) višješolska, visokošolska
- d) univerzitetna

IV. SKLOP Poglobljen intervju z zaposlenim v podjetju

1. Kaj je vaša funkcija v podjetju in koliko časa ste zaposleni?
2. Kaj vas je v dosedanjem delu najbolj motiviralo? Kaj je bilo tisto, kar vam je za kratek ali daljši čas odvzelo veselje do dela?
3. Kako menite, da vas vaš vodja pri delu motivira? Menite, da je pri tem uspešen? Kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k temu, da bi bil lahko uspešen oziroma boljši?
4. Ali vas vodja pohvali ali kako drugače izrazi svoje misli o uspešno izpolnjeni nalogi z vaše strani? Če ja, kakšen vpliv ima na vas odziv vodje ob uspešno opravljenem delu?
5. Ali ste bili kdaj udeleženi v konfliktu s sodelavci ali z vodjo? Če ja, kako je to vplivalo na vas?
6. Ali uspešno prepletate službeno in zasebno življenje? Menite, da je to pomemben dejavnik pri zadovoljstvu z vašim življenjem na splošno?
7. Kako poteka komunikacija med vami in preostalimi sodelavci v podjetju? Kako z vodjo?
8. Menite, da ste dovolj obveščeni o delovanju v podjetju? Veste dovolj o nadaljnjih načrtih podjetja za prihodnost? Imate zadosten vpliv na odločitve v podjetju?
9. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo učinkovitost?
10. Ali bi se strinjali s tezo magistrskega dela, da sta intrinzična motivacija (pohvala, vzpodbuda, podpora sodelavcev in vodje) in zadovoljstvo povezana?

V. SKLOP: Poglobljen intervju z managerjem

1. Koliko časa že opravljate funkcijo managerja majhnega podjetja?
2. Menite, da je motivacija v vašem podjetju pomemben dejavnik? Menite, da je ključna zunanja motivacija (denar, materialne nagrade) ali interna motivacija (pohvala, podpora)? Katera od teh je ključna pri vas?
3. Ko sedaj pogledate za nazaj bi šli še enkrat v ustanovitev svojega podjetja ali bi se rajši zaposlili v podjetju?
4. Ste bili v procesu ustanovitve sami? Če ne, vam je to olajšalo proces ali otežilo?
5. Imate v podjetju aktivnosti (lahko tudi načrtovane), ki pozitivno vplivajo na motivacijo?
6. Ali menite, da lahko kot manager majhnega podjetja, vplivate na intrinzično motivacijo zaposlenih (ko posamezniki občutijo zadovoljstvo že v fazi učenja in ne ko dobijo nagrado)?
7. Ali uspešno prepletate službeno in zasebno življenje? Menite, da je to pomemben dejavnik pri zadovoljstvu z vašim življenjem na splošno?
8. Ali menite, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja?
9. Kako merite zadovoljstvo zaposlenih v podjetju? Menite, da je to učinkovit način?
10. Ali bi se strinjali s tezo magistrskega dela, da sta intrinzična motivacija (pohvala, vzpodbuda, podpora sodelavcev in vodje) in zadovoljstvo povezana?

Priloga 2: Transkript intervjuja z zaposlenim

1. Kaj je vaša funkcija v podjetju in koliko časa ste zaposleni?

Do sedaj sem opravljal delo monterja medtem ko se sedaj že dogovarjamo, da bi prevzel delovno mesto vodje delavnice. To delovno mesto mi je tudi bolj zanimivo, saj prinese tudi večjo odgovornost. Na delovnem mestu menim, da se bom še izpopolnil in osvojil dodatno znanje. V podjetju sem zaposlen 5 let.

2. Kaj vas je v dosedanjem delu najbolj motiviralo? Kaj je bilo tisto, kar vam je za kratek ali daljši čas odvzelo veselje do dela?

Najbolj me motivira, če je delovno mesto dobro organizirano. To zame pomeni, da imam ob nalogi, ki jo moram opraviti, na voljo vso orodje, ki ga potrebujem in tudi material. Bolj me motivira tudi misel na prihajajočo selitev delavnice v prostor, kjer bomo imeli več prostora. Na sedanjem delovnem mestu moram namreč precej paziti, da ob povečani gneči koga ne poškodujem z orodjem ali materialom. Precejšen faktor pri motivaciji mi predstavlja tudi plača. Dandanes menim, da vsi delamo za denar. Kar se tiče demotivacije jo pri meni največkrat povzročijo zamude z izvedbo ali materialom, saj so zato stranke slabe volje. Seveda slaba volja strank vpliva tudi na odziv in slabo voljo vodstvenega kadra, kar zopet vpliva na nas zaposlene.

3. Kako menite, da vas vaš vodja pri delu motivira? Menite, da je pri tem uspešen? Kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k temu, da bi bil lahko uspešen oziroma boljši?

Predvsem me motivira direktna in dobra komunikacija. Izpostavil bi tudi dejstvo, da se vodja drži izpolnitev svojih obljub, kar me motivira, da se tudi jaz držim svojih. Pri motiviranju zaposlenih menim, da je vodja zelo uspešen, zato bi težko rekel, kaj bi ga naredilo boljšega. Na splošno menim, da smo s pogovori o plači in s prihajajočo selitvijo na pravi poti.

4. Ali vas vodja pohvali ali kako drugače izrazi svoje misli o uspešno izpolnjeni nalogi z vaše strani? Če ja, kakšen vpliv ima na vas odziv vodje ob uspešno opravljenem delu?

V podjetju nimamo navade, da bi za vsako opravljeno delo vodja dajal pohvale ali nek odziv, a vendar menim, da se začuti kaj meni. Če je vse narejeno dobro potem tudi nadaljnje stvari funkcionirajo, v nasprotnem primeru so zahtevani popravki. Takšen način mi ustreza, saj ne potrebujem nenehnih pohval vodje, menim, da sem to prerasel že v otroških letih.

5. Ali ste bili kdaj udeleženi v konfliktu s sodelavci ali z vodjo? Če ja, kako je to vplivalo na vas?

V kakšen konkreten in dolgotrajen konflikt nisem bil vpleten, niti s sodelavci niti z vodjo ampak seveda se pojavijo manjša nesoglasja, katera vedno uspemo rešiti. Konflikt, v trenutku, ko se pojavi negativno vpliva name, a vendar takšno stanje občutim le kakšnih 5 minut, nato se situacija umiri in povrne v normalno stanje.

6. Ali uspešno prepletate službeno in zasebno življenje? Menite, da je to pomemben dejavnik pri zadovoljstvu z vašim življenjem na splošno?

V podjetju imam normalen dopoldanski urnik, brez delovnih vikendov in tudi v popoldanskem času me nihče ne kliče v povezavi z delom. V zimskem času se včasih pojavi potreba po kakšni naduri in še takrat me vodja vedno vpraša, če bi lahko podaljšal svoj delavnik, nikoli ne uporablja drugačnih besed ali prisilnih metod. Menim, da je to zelo pomembno pri ocenjevanju zadovoljstva na splošno. Če imam čas, ko sem prost in imam takrat mir sem veliko bolj zadovoljen kot, če bi moje službeno življenje posegalo v zasebno.

7. Kako poteka komunikacija med vami in preostalimi sodelavci v podjetju? Kako z vodjo?

Na splošno moram reči, da se dobro počutim v kolektivu. S sodelavci si vedno priskočimo na pomoč in si znanja ne prikrivamo med seboj. Naša komunikacija je direktna in odprta. Enako komuniciramo tudi z vodjo in vodja z nami.

8. Menite, da ste dovolj obveščeni o delovanju v podjetju? Veste dovolj o nadaljnjih načrtih podjetja za prihodnost? Imate zadosten vpliv na odločitve v podjetju?

Menim, da smo zaposleni dovolj obveščeni o delovanju podjetja. Ob koncu leta imamo sestanek, kjer se pogovorimo, kaj vse smo opravili v preteklem letu in kakšni so cilji v prihodnje. Ko se kaj spremeni nas manager vedno vpraša, kaj mi mislimo, kako se nam, kaj zdi in takrat lahko odprto izrazimo svoje mnenje. Ob tem se počutim dobro, saj lahko vsak pove kaj si misli in to v meni sproži tudi večji občutek pripadnosti podjetju.

9. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo učinkovitost?

Da. Če sem motiviran bolje in lažje delam. Že tudi sam občutek na delovnem mestu je drugačen, če sem zadovoljen.

10. Ali bi se strinjali s tezo magistrskega dela, da sta intrinzična motivacija (pohvala, vzpodbuda, podpora sodelavcev in vodje) in zadovoljstvo povezana?

Da, menim da visoko intrinzično motiviran delavec ne more biti nezadovoljen.

Priloga 3: Transkript intervjuja z managerjem

1. Koliko časa že opravljate funkcijo managerja majhnega podjetja?

Že v preteklosti sem deloval, kot manager ampak v drugi dejavnosti, tako, da sem skupno že več kot 20 let v tej funkciji, od tega 16 let v sedanjem podjetju. Za ustanovitev sem se odločil, ker sem želel ustvariti nekaj novega, lastnega in boljšega.

2. Menite, da je motivacija v vašem podjetju pomemben dejavnik? Menite, da je ključna zunanja motivacija (denar, materialne nagrade) ali interna motivacija (pohvala, podpora)? Katera od teh je ključna pri vas?

Menim, da je motivacija zelo pomembna. S tem, da je ključno, da znamo managerji najprej motivirati sebe, da lahko kasneje to prenesemo na zaposlene. To je ključno, saj brez tega podjetje ne bi zmoglo funkcionirati. Manager se mora tudi zavedati razlik med zaposlenimi. Določene zaposlene motivira zgolj denar, medtem ko drugim tudi pohvala nekaj pomeni. Obe vrsti motivacije sta konec koncev zelo pomembni. A vendar naj podam primer, četudi zaposlenega le hvališ in mu ne daš primerne denarne nagrade menim, da to ne bi bil dovolj uspešen pristop. Mene trenutno bolj motivirajo nedenarni dejavniki ampak, ker je podjetje v situaciji, ko smo nekako ne prelomni točki, od tega ne moreš preživeti.

3. Ko sedaj pogledate za nazaj bi šli še enkrat v ustanovitev svojega podjetja ali bi se rajši zaposlili v podjetju?

Priznam, da sem bil na trenutke kdaj zelo blizu tega, da bi se rajši kje zaposlil, ampak potem vidim, predvsem v svojem potomstvu, ki prav tako deluje v podjetju, motivacijo, ki mi daje zagon, da tudi še naprej nadaljujem v vlogi managerja lastnega podjetja. Če bi danes stal pred odločitvijo ali bi se zaposlil v kakšnem podjetju ali bi ustanovil svojega čisto odkrito priznam, da ne vem kaj bi naredil.

4. Ste bili v procesu ustanovitve sami? Če ne, vam je to olajšalo proces ali otežilo?

Z ženo sva skupaj ustanovila to podjetje. Ona obvlada administrativno in finančno plat posla, jaz po drugi strani tehnično. Obe plati posla sta zelo povezani, namreč če pri meni, kaj ne funkcionira, tudi pri njej ne bo. Vesel sem, da ima tudi ona precej izkušenj in ve, da ni vse le v teoriji, ampak so pomembne praktične izkušnje.

5. Imate v podjetju aktivnosti (lahko tudi načrtovane), ki pozitivno vplivajo na motivacijo?

Menim, da že s svojim vsakodnevnim pristopom in spodbudo lahko ogromno naredimo, za dvig motivacije v podjetju. Ob tem ne smemo zanemariti vpliva denarnih nagrad.

- 6. Ali menite, da lahko kot manager majhnega podjetja vplivate na intrinzično motivacijo zaposlenih (ko posamezniki občutijo zadovoljstvo že v fazi učenja in ne ko dobijo nagrado)?**

Menim, da lahko kot vodja zelo vplivam na intrinzično motivacijo zaposlenih.

- 7. Ali uspešno prepletate službeno in zasebno življenje? Menite, da je to pomemben dejavnik pri zadovoljstvu z vašim življenjem na splošno?**

Ne bi ravno rekel, da je uspešen preplet službenega in zasebnega življenja nemogoč, ker je mogoč, a vendar velikokrat pridejo trenutki, ko človek še vedno popolnoma ne odmisli dela. Vikend v tej vlogi ni takšen, da boš v petek zaključil ob treh in se na delo ponovno vrnil v ponedeljek ob sedmih zjutraj. V moji vlogi si z glavo tudi čez vikend še vedno v podjetju. To mi je hkrati v veselje in v breme. Pri vsem skupaj najbolj pogrešam prosti čas v katerem bi res odmisli službene stvari. Morda bi si to lahko omogočil že sam, vse je verjetno stvar organiziranosti življenja.

- 8. Ali menite, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja?**

Da. Ko so zaposleni bolj zadovoljni tudi uspešneje in bolj učinkovito delajo. Enako velja zame, a vendar moram priznati, da se od moje funkcije zahteva, da tudi če v nekem trenutku nisem najbolj zadovoljen moram še vedno zagotoviti, da učinkovito delam. Vložim veliko več napora tiste dni, kot sicer.

- 9. Kako merite zadovoljstvo zaposlenih v podjetju? Menite, da je to učinkovit način?**

Imamo variabilen dodatek k plači. Zaposleni ga prejme, če izdelek naredi kvalitetno, hitro in še veliko je drugih faktorjev. Menim, da zaposlen, ki se bo dobro počutil, bo tudi uspešno delal in tu znotraj zajamemo merjenje zadovoljstva. Trenutno menim, da je to učinkovit pristop.

- 10. Ali bi se strinjali s tezo magistrskega dela, da sta intrinzična motivacija (pohvala, vzpodbuda, podpora sodelavcev in vodje) in zadovoljstvo povezana?**

Da, menim da je intrinzična motivacija z zadovoljstvom zelo prepletena.