UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V ČASU COVID-19

Ljubljana, september 2021

ANJA KORAČIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Koračin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v času COVID-19, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

I Z J A V L J A M

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 _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD **3**
1 Motivacija **4**
1.1 Opredelitev motivacije **4**
1.2 Vzroki motivacije **6**
1.3 Motivacijske teorije **6**
1.3.1 Vsebinske teorije motiviranja 7
1.3.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu *7*
1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija *8*
1.3.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb *9*
1.3.2 Procesne teorije motiviranja 9
1.3.2.1 Teorija postavljanja ciljev *9*
1.3.2.2 Adamsova teorija enakosti *10*
1.3.2.3 Vroomova teorija pričakovanj *11*
1.4 Motivacija na delovnem mestu **11**
2 Motivacija v času koronavirusa **13**
2.1 Izbruh virusa COVID-19 ..... **13**
2.2 Vpliv izbruha virusa na organizacije **14**
2.3 Motivacija zaposlenih v času »korona krize« **14**
3 Empirična raziskava **15**
3.1 Metoda raziskave **15**
3.2 Analiza rezultatov ankete **15**
3.2.1 Motivacija na delovnem mestu (1. sklop vprašanj) 16
3.2.2 Motivacija na delovnem mestu v času COVID-19 (2. sklop vprašanj) 19
3.2.3 Delo od doma (3. sklop vprašanj) 20
SKLEP **23**
LITERATURA IN VIRI **24**
PRILOGA **27**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Možni inputi in outputi 10
Tabela 2: Primerjava med vodjo in managerjem 13
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in motiviranjem nadrejenih 19

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije 5
Slika 2: Najpomembnejše motivacijske teorije 6
Slika 3: Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu 8
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija 8
Slika 5: Glavni elementi Vroomove teorije pričakovanj 11
Slika 6: Zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu 17
Slika 7: Obravnavanje zaposlenih 18
Slika 8: Najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu 18
Slika 9: Najmanj pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu 19
Slika 10: Varnost zaposlitve 20
Slika 11: Pogostost in ustreznost dela od doma pri posameznikih 21
Slika 12: Motivacija pri delu od doma 21
Slika 13: Komunikacija s sodelavci in nadrejenimi pri delu od doma 22
Slika 14: Zadovoljstvo pri delu od doma 22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1

UVOD

V sodobnem času se podjetja spopadajo z mnogimi izzivi, ki jih morajo premagovati za svoj obstoj na trgu, prav tako pa se soočajo z vedno večjo negotovostjo. Eden izmed pomembnejših izzivov v zadnjih letih so na primer podnebne spremembe, če pa se osredotočim na najbolj aktualno temo, pa je to zagotovo izbruh virusa COVID-19. Pandemija namreč močno vpliva na razmere tako v zasebnih življenjih ljudi, kot tudi v poslovnem okolju po vsem svetu, saj so podjetja primorana k čim hitrejšem prilagajanju situaciji, predvsem pa je prišlo tudi do zahtevnega ravnanja s človeškimi viri (HRM) (Carnevale & Hatak, 2020, str. 3).

Pri ravnanju s človeškimi viri gre za sposobnost managerja pri delu z ljudmi, torej delati učinkovito in spretno v skupini v podjetju. Dober manager je manager, ki je sposoben vodenja in motiviranja zaposlenih, prav tako pa spodbuja medsebojno sodelovanje, komuniciranje ter sprotno razreševanje konfliktov. Pomembnost prav teh spretnosti pa je v zadnjih letih zaradi konkurence, raznovrstne delovne sile ter globalizacije močno narasla in je potreba po usposobljenih in visoko izobraženih kadrih še toliko večja (Dimovski in drugi, 2014, str. 22).

Glede na empirične raziskave (Rosenstiel, 2000, str. 255), ki so bile izvedene v preteklosti, je potrjeno, da na učinkovitost izvajanja nalog posameznikov vpliva stopnja motivacije. Ko se le ta veča, hkrati raste uspešnost zaposlenega ter učinkovitost pri delu. Torej ko govorimo o motivaciji tako na delovnem mestu, kot tudi na drugih področjih, govorimo o želji po delovanju, naravnani k izpolnitvi cilja ali zadovoljitvi potreb (Rozman & Kovač, 2012, str. 411).

Na podlagi dejstev, ki sem jih opisala v prejšnjih odstavkih, je moj namen, da v svoji zaključni strokovni nalogi bolj podrobno raziščem tematiko, vezano na motivacijo posameznikov v podjetjih. Predvsem želim ugotoviti, kako se v zadnjih letih vodje soočajo z motivacijo podrejenih ter kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na delovanje le teh. V današnjem času je namreč zelo pomembno, da se podjetja čim hitreje in čim bolje prilagajajo različnim situacijam, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje in poslovali kar se da uspešno in učinkovito.

Cilj zaključne strokovne naloge je, da iz različnih virov pridobim čim več informacij o tem, kaj sploh je motivacija, kakšne teorije obstajajo ipd., hkrati pa raziskati, kako je izbruh novega virusa COVID-19 vplival na motivacijo zaposlenih v podjetjih. Pri tem sem uporabila tako sekundarne podatke, kot tudi primarne, saj sem pripravila anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem želela pridobiti informacije o tem, kako ljudje, zaposleni v različnih podjetjih, dojemajo motivacijo v obdobju »korona krize«.

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega ter praktičnega dela. V prvem delu je opisan pomen motivacije ter definicije, ki se pojavljajo v povezavi s tem pojmom. Teh je namreč več, prav tako pa obstaja več teorij motivacije, ki so navedene in opisane v teoretičnem delu. Zaradi omejitve obsega zaključne naloge sem se osredotočila le na najpomembnejše teorije. Sledi tematika, ki se natančneje navezuje na motiviranje zaposlenih v organizacijah ter na kakšne načine lahko vodje pripomorejo, da bo ta v kolektivu kar se da najvišja. Podatke sem pridobila s pomočjo dejstev in teorij, ki že obstajajo v različni literaturi ter jih opisala s pomočjo sekundarnih informacij, torej na podlagi raziskav, ki so že bile izvedene v preteklosti. V empiričnem delu sem uporabila kvantitativno metodo raziskave ter predstavila rezultate ankete, ki sem jo izvedla s pomočjo anketirancev, zaposlenih v različnih podjetjih. Vprašanja se navezujejo na stopnjo motivacije, ki jo imajo sodelujoči v anketi, kateri dejavniki po njihovem mnenju vplivajo na to področje, kako so zadovoljni s situacijo v podjetju kjer so zaposleni in tako dalje (v nadaljevanju itd.). Na koncu sem na podlagi celotnega raziskovanja tematike povzela ključne ugotovitve.

1 MOTIVACIJA

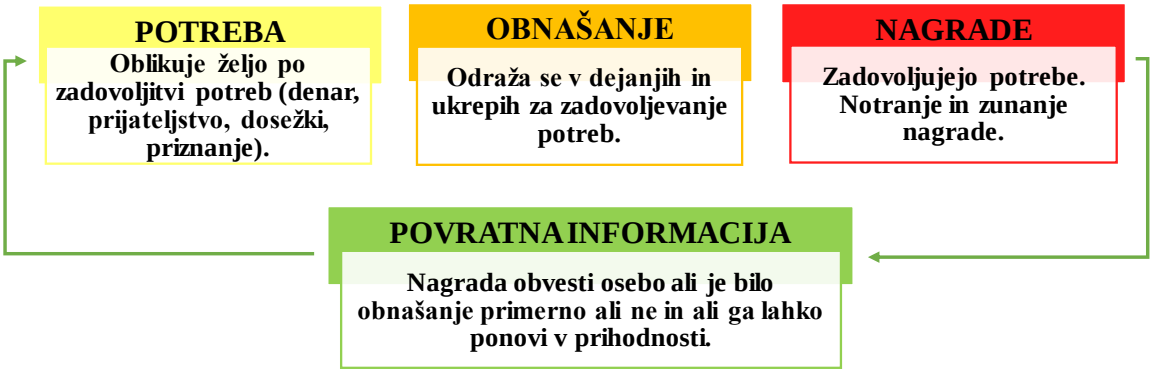
1.1 Opredelitev motivacije

Vsak dan nas večina ljudi zjutraj vstane, gre v službo, šolo ali pa ima katero drugo obveznost, ki je sama po sebi za nas predvidljiva in samoumevna.Večina ljudi pravzaprav sploh ne razmišlja o tem, zakaj in kako počne nekatere stvari, vendar je vso to obnašanje z nečim motivirano (Daft & Marcic, 2015, str. 517). Pojem motivacija torej označuje neko čustveno stanje, ki usmerja obnašanje posameznika za izogibanje kazni ali pa dosego nagrade (Schultheiss, Strasser, Rösch, Kordik & Graham, 2012, str. 650).

Motivacijo lahko v splošnem opišemo kot usmerjeno vedenje posameznika oziroma (v nadaljevanju oz.) njegovo obnašanje, pri tem pa je vključenih več značilnosti ter dejavnikov, ki se navezujejo na definiranje pojma. Nekatere izmed značilnosti in dejavnikov so vsekakor vedenje, cilj, namen, vzrok, organizem ter usmerjenost, to pa so v grobem iztočnice za različna vprašanja, ki se pojavljajo takrat, kadar govorimo o opredelitvi motivacije. Kot primer takih vprašanj lahko izpostavimo (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 11):

- Kako se posameznik na določeni stopnji razvoja ter v različnih situacijah obnaša?
- Kakšen je namen ter kaj je cilj njegovega obnašanja?
- Kateri dejavniki vplivajo na njegovo vedenje?
- Ali pri ljudeh obstajajo razlike v motivaciji glede na socialni status, spol, poklic in podobno (v nadaljevanju ipd.)?

Slika 1: Preprost model motivacije



Prirejeno po Daft & Marcic (2015).

Merjenja motivacije ni mogoče izvajati neposredno, ampak preko mnenj in prepričanj oseb o njihovi motivaciji, preko vedenjskih sprememb ipd. Posamezniku, ki je v določenem trenutku ali obdobju visoko motiviran za opravljanje neke dejavnosti, se lahko motivacija kasneje močno zmanjša ter postane nedejavna, kar pomeni, da so učinki tega psihološkega procesa začasni (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 16).

Na delovanje in razvoj človeka ima motivacija zelo pomemben vpliv, saj predstavlja eno izmed vodilnih vlog na tem področju. Prav zato se le ta pojavlja v mnogih raziskavah, še vedno pa je težko poenotiti definicijo motivacije, saj imamo ljudje kompleksno organizirane motivacijske sisteme, ki jih predstavlja več komponent (Ford & Smith, 2011, str. 231). Že v času starih Grkov so se pojavile razprave o razumevanju dejavnikov, ki motivirajo ljudi, le te pa lahko ločimo na dve kategoriji. Prva je kategorija tistih, ki poudarjajo notranje vzroke motivacije, druga pa se nanaša na poudarjanje vzrokov iz okolja. Kot je opozoril filozof René Descartes (1596-1650), lahko dražljaji, ki prihajajo iz okolja, izzovejo direkten odziv. Na podlagi analize je dejal, da lahko vedenje proučujemo mehanično, torej podobno kot pri pregledu nekega stroja oz. naprave. Ugotovil je namreč, da se preko živčnega sistema prenaša živčni pritisk v možgane, ki se nato odraža v krčenju mišic. S tem konceptom refleksije je Descartes poznan kot prvi človek, ki je uporabil znanstveni pristop k raziskovanju pojma motivacije (Anagnostaras & Sage, 2010, str. 261).

V preteklosti so ljudje že proučevali literaturo o motivaciji posameznikov pri delu oziroma na delovnem mestu, saj le ta že dolgo predstavlja orodje za pozitivno doseganje ciljev na področju ravnanja s človeškimi viri. Dejstva namreč kažejo, da so bolj motivirani za delo tisti ljudje, ki so na svojem delovnem mestu srečnejši (Herzberg, 1968; Kelley, Heneman & Milanowski, 2002). Na to se navezuje tudi opis, ki ga je predstavil Albert Einstein o notranji motivaciji in sicer, da je to »uživanje ob pogledu in iskanju« (Güven, 2013, str. 130).

1.2 Vzroki motivacije

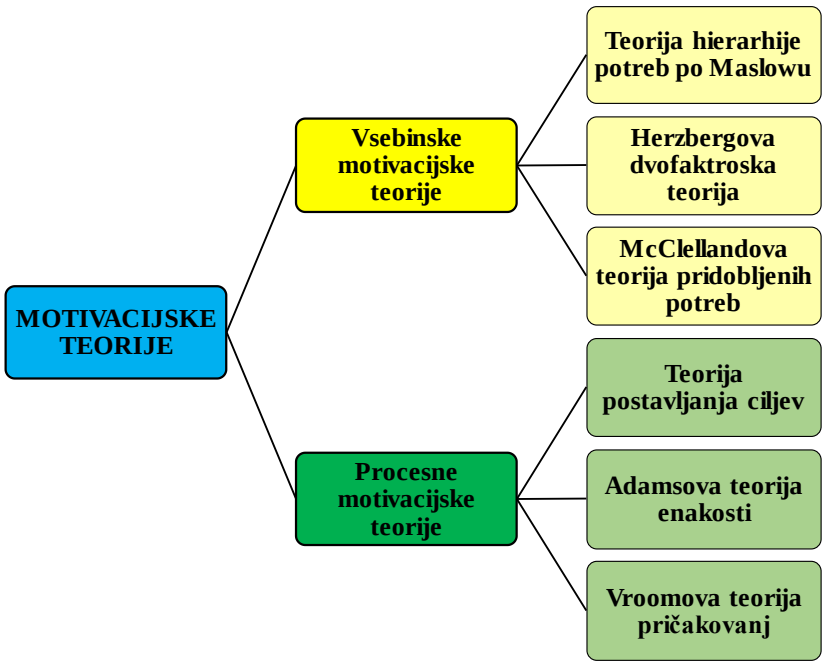
Literatura, ki se nanaša na psihologijo motivacije, se ukvarja predvsem z iskanjem vzrokov za nastanek le te, pri čemer so avtorji osredotočeni zlasti na dejavnike, ki imajo vpliv na posameznikovo vedenje (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 14). Ljudje smo namreč običajno motivirani zaradi različnih razlogov oz. vzrokov, ti pa se razlikujejo tudi glede na okoliščine, ki lahko vplivajo na naše odločitve. Vzroke motivacije tako ločimo na **notranje in zunanje** (Levesque, Copeland, Pattie & Deci, 2010, str. 618). Notranji vzroki so lahko potrebe, cilji, goni, vrednote, zamisli, fiziološki procesi itd., med zunanje vzroke pa uvrščamo npr. pobude, dražljaje, situacije ali pritiske iz okolja, socialno in kulturno okolje (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 14).

1.3 Motivacijske teorije

Glede na to, da ima vsak izmed nas različne cilje in potrebe, se motivi posameznikov razlikujejo. Danes obstaja že mnogo različnih teorij, ki se nanašajo na pojasnjevanje motivacije, glede na delitev izvora spodbud pa jih ločimo na dve veliki skupini (Rozman & Kovač, 2012, str. 412-413):

- **Vsebinske teorije** – avtorji poskušajo razložiti, kaj v ljudeh ali njihovem okolju vpliva na njihovo vedenje in način delovanja.
- **Procesne teorije –** avtorji poskušajo razložiti, kako lahko usmerjamo, vzdržujemo, izzovemo ali prekinemo vedenje posameznika ter način njegovega delovanja.

Slika 2: Najpomembnejše motivacijske teorije



Vir: lastno delo.

1.3.1 Vsebinske teorije motiviranja

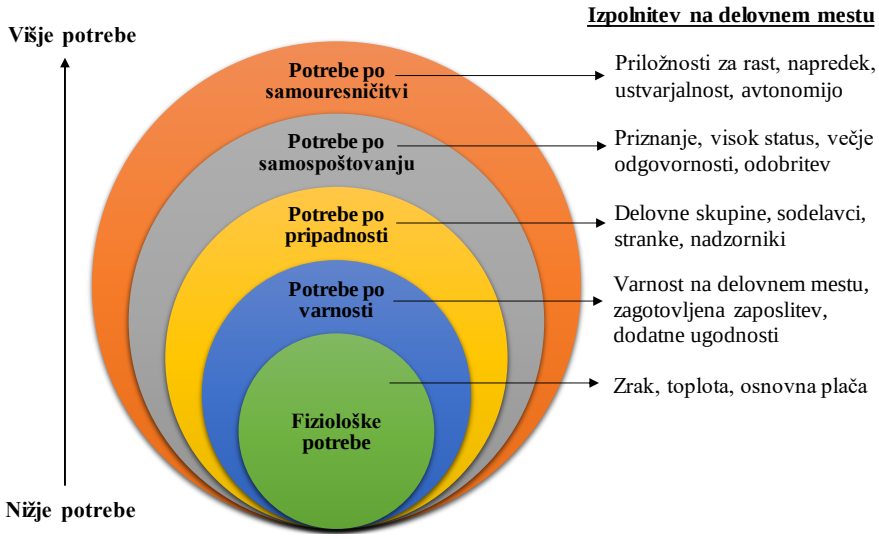
1.3.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Abraham Maslow je bil socialni psiholog, ki je leta 1943 predlagal, da imamo vsi ljudje potrebe, ki jih lahko razvrstimo po hierarhiji. Njegova razlaga je bila, da dokler ne bodo izpolnjene najosnovnejše potrebe (po vodi, hrani ipd.), naslednje, višje uvrščene potrebe za človeka ne bodo zaskrbljujoče, da bi lahko delovale kot motivator. Pri tem pa ne gre le za potrebe pri delu oz. na delovnem mestu, temveč gre za življenske potrebe, katere imamo ljudje v vsakdanjem življenju, tudi izved delovnega časa (Kitchin, 2010, str. 67).

Teorija hierarhije potreb po Maslowu je sledeča (potrebe so razvrščene od najnižje do najvišje):

- **Fiziološke potrebe** – Med najosnovnejše človeške telesne potrebe uvrščamo kisik, hrano in vodo. V organizacijskem okolju to pomeni potreba po zraku, osnovni plači, ki nam omogoča nakup osnovnih potrebščin, ter po ustrezni toploti. V praksi gre torej za dejstvo, da ljudje delamo zato, da z zasluženim denarjem lahko kupimo npr. živila in na ta način potešimo lakoto. Ko to potrebo zadovoljimo, smo motivirani za zadovoljitev naslednje najpomembnejše potrebe in sicer po varnosti (Kitchin, 2020, str. 67).
- **Potrebe po varnosti** – Med te potrebe uvrščamo potrebe po čustvenem in fizičnem okolju, ki je varno in zaščiteno, ter potrebe po svobodi pred grožnjami. Če poenostavimo, gre za potrebe po urejeni družbi ter svobodi pred nasiljem. V organizacijskem okolju se te kažejo kot potrebe po varnem in zagotovljenim delovnim mestom ter dodatnimi bonusi (Daft & Marcic, 2015, str. 521-522).
- **Potrebe po pripadnosti** – Pri ljudeh se kažejo kot želja po prijateljstvu, sprejetju vrstnikov ter želja, da bi bili ljubljeni in del skupine. V organizacijah se te potrebe odražajo kot želja po sodelovanju v delovnih skupinah, pozitivnem odnosu z nadrejenimi, po dobrih odnosih s sodelavci ipd. (Daft & Marcic, 2015, str. 522).
- **Potrebe po samospoštovanju** – Na tej stopnji potreb gre za želje po moči ter ugledu v družbi. Te je mogoče zadovoljiti preko pozornosti, priznanja in spoštovanja s strani drugih, kot tudi preko pozitivne samopodobe. Z vidika organizacij se te potrebe kažejo kot želje po višjem statusu, večji odgovornosti ter priznanju prispevka oz. prispevkov organizaciji (Dimovski in drugi, 2014, str. 100).
- **Potrebe po samouresničitvi** – Na najvišjo raven spadajo samouresničitvene potrebe, kot so potrebe po aktualizaciji celotnega potenciala, ki ga ima posameznik, in izkoriščanju vseh talentov. V organizacijskem okolju se odražajo kot potrebe po napredovanju, usposabljanju za izzive v prihodnosti, kot tudi rasti kreativnosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 100). Kadar birokracija, znanstveni management in tovarniški sistem postanejo prevladujoči dejavniki, se občutek dosežka in zanimanja na delovnem mestu zmanjša oziroma preneha (Kitchin, 2010, str. 68).

Slika 3: Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu

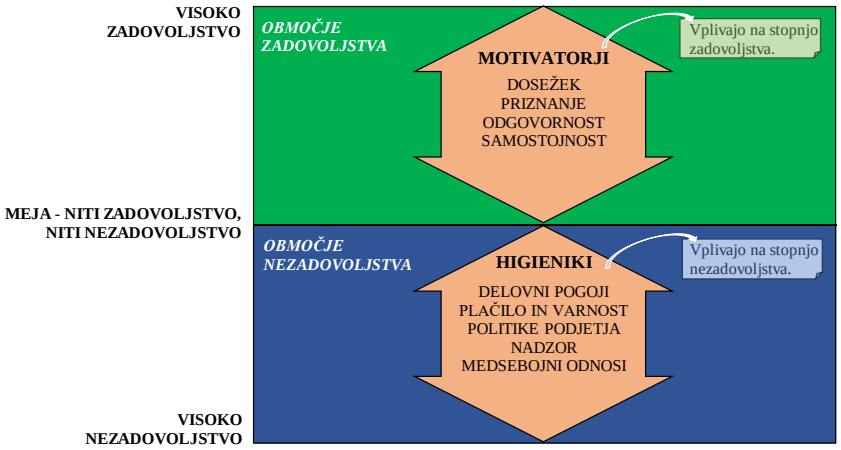


Prirejeno po Daft & Marcic (2015).

1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg, po katerem se imenuje dvofaktorska teorija, je potrebe razdelil na dve osnovni kategoriji, in sicer na **higienske dejavnike** oz. delovno okolje ter **motivatorje**. Dejal je, da delovna motivacija ne izhaja iz dejavnikov, ki obkrožajo delo (npr. varnost zaposlitve in plača), temveč izhaja iz samega dela. Primarni vzrok za zadovoljstvo naj bi pri delu predstavljali motivatorji, higieniki pa naj bi po mnenju dr. Herzberga bolj pogosto vodili do nezadovoljstva, saj se le ti dejavniki v osnovi že pričakujejo. Torej v primeru da higienskih dejavnikov ni, to v delovnem okolju pomeni nezadovoljstvo, v primeru da ti dejavniki so, pa ljudje niso ne motivirani kot tudi ne nezadovoljni (Sennewald, 2011, str. 101-102).

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



Prirejeno po Daft & Marcic (2015).

Medsebojni odnosi, plača, politika organizacije in delovni pogoji so dejavniki, ki spadajo med higienike in vplivajo na nezadovoljstvo ljudi, vendar pa sami po sebi ne vplivajo oz. ne povzročajo izrednega zadovoljstva ter motivacije za delo. Na zadovoljstvo in motivacijo imajo vpliv tako imenovani motivatorji, kamor spadajo razni dosežki, priložnosti za napredovanje in rast ter odgovornost. V povezavi s hierarhijo potreb po Maslowu se torej omenjeni niz dejavnikov osredotoča na zadovoljevanje potreb po višji ravni. Kadar se motivatorji ne pojavljajo, po mnenju dr. Herzberga govorimo o nevtralnosti ljudi do dela. Prav tako se nevtralnost pojavi v središču lestvice v dvofaktorski teoriji, kar pomeni, da ljudje niso niti nezadovoljni, kot tudi niti zadovoljni (Daft & Marcic, 2015, str. 525).

1.3.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Psiholog David McClelland (1917-1998) je potrebe, ki motivirajo ljudi, razdelil v tri osnovne skupine potreb in sicer na (1) **potrebo po dosežkih**, (2) **potrebo po vključitvi** ter (3) **potrebo po moči** (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

- Potreba po dosežkih je želja po doseganju visokih standardov uspešnosti, doseganju nečesa zahtevnejšega, prehitevanju drugih in obvladanju kompleksnih nalog.
- Potreba po vključitvi oz. tesnem sodelovanju je želja po vzpostavitvi dobrih in tesnih osebnih ter prijateljskih odnosov, kot tudi želja po izogibanju konfliktom.
- Potrebo po moči predstavlja želja po vplivu oz. kontroli podrejenih ter želja, da bi nad njimi imeli avtoriteto in bili zanj odgovorni.

McClelland je bil mnenja, da ljudje pridobimo željo oz. potrebo po njeni zadovoljitvi v času našega življenja skozi življenske izkušnje. Trdil je, da se v posameznikih pojavljajo različne kombinacije osnovnih skupin potreb kjer pogosto posamezna potreba prevladuje, razvrstitev v katero skupino spadajo ti posamezniki pa je mogoče ugotoviti s pomočjo različnih testov. Kot primer lahko izpostavimo, da bodo ljudje, ki so nagnjeni k dosežkom, verjetno dobre vodje oddelkov ali obratovodje, tisti, ki pa težijo k dosežkom in potrebi po moči, namesto po druženju, pa jih ta dva dejavnika lahko vodita na najvišje managersko mesto. V skupino tistih, ki imajo potrebo po tesnem sodelovanju, pa spadajo posamezniki, ki bodo verjetno uspešni pri trženju in podobnih področjih (Rozman & Kovač, 2012, str. 416-417).

1.3.2 Procesne teorije motiviranja

1.3.2.1 Teorija postavljanja ciljev

Na različnih ravneh hierarhije ciljev se pojavljajo različne kognitivne in motorične ciljne enote, ki v človeškem telesu nadzorujejo nevronske aktivnosti v možganih ali posamezne mišice. Izvajanje konkretnih dejanj (npr. dejanja pri delu) si lahko predstavljamo kot zaporedno (hierarhično) kombinacijo ciljev, ki vodijo do rezultatov naših dejanj in ukrepov ter povratnih informacij (Kleinbeck, 2017, str. 5). V organizacijah teorija pomeni, da

povečanje uspešnosti ter motivacije povzročajo specifično zastavljeni cilji, ki zaposlenim predstavljajo izziv. Pogoj je, da te cilje sprejmejo ter na poti do uresničevanja ciljev prejmejo povratne informacije o napredovanju. Bistveni elementi teorije so (Dimovski in drugi, 2014, str. 102):

- Cilji morajo biti konkretni, jasni in nedvoumni.
- Večji učinek na motivacijo imajo težje dosegljivi cilji.
- Posamezniki (zaposleni) morajo cilje sprejeti kot svoje.
- Na poti do uresničevanja ciljev morajo posamezniki (zaposleni) dobiti povratne informacije o napredkih.

1.3.2.2 Adamsova teorija enakosti

Za razumevanje motivacije zaposlenih je teorija enakosti, ki jo je leta 1963 razvil psiholog John Stacey Adams, ena izmed najpomembnejših ter najbolj natančno izraženih teorij. Navezuje se na (ne)pravičnosti v organizacijah, pojavljala pa se je že v mnogih raziskavah, njihov prvotni namen je bilo preizkušanje različnih Adamsovih predlogov. Tem so zaposleni v podjetjih (predvsem s področja upravljanja plač) posvetili veliko pozornosti. Tudi avtor dvofaktorske teorije, Herzberg, se je v raziskavi osredotočil na (ne)zadovoljstvo pri delu, najpogostejši vir nezadovoljstva pa je bil občutek nepravičnosti (Miner, 2005, str. 134-135).

Bistvo teorije enakosti se osredotoča na dojemanje posameznika, kako (ne)pošteno je obravnavan glede na primerjavo z ostalimi. Posameznik meni, da se z njim ravna pošteno, kadar svoje nadomestilo (outpute) dojema kot enako tistemu, kar za podobno velike prispevke (inpute) dobijo drugi. Torej gre za ocenjevanje razmerja inputov ter outputov, ki ga posameznik lahko primerja z drugimi oz. s povprečjem skupine. Managerji morajo vedeti, da nagrada na zaposlene deluje motivacijsko v primeru, da je z drugimi zaposlenimi ta v primerljivem, čim bolj enakem razmerju. V nasprotnem primeru pa tisti, ki rešitve iščejo v spremembah sistema, delovnih navad ali v skrajnem primeru odpovedi službe, čutijo pritiske zaradi nepravičnega in neprimerljivega razmerja (Dimovski in drugi, 2014, str.102-103).

Tabela 1: Možni inputi in outputi

INPUTI	OUTPUTI
• Izobrazba	• Plača
• Inteligenca	• Priznanja
• Izkušnje	• Bonusi
• Spretnost	• Napredovanja
• Delovna doba	• Dodatki za delovno dobo
• Starost	• Slabi delovni pogoji
• Socialni status	• Enoličnost
• Trud	• Negotovost usode
• Zdravje	• Higieniki (dvofaktorska teorija)

Prirejeno po Miner (2005).

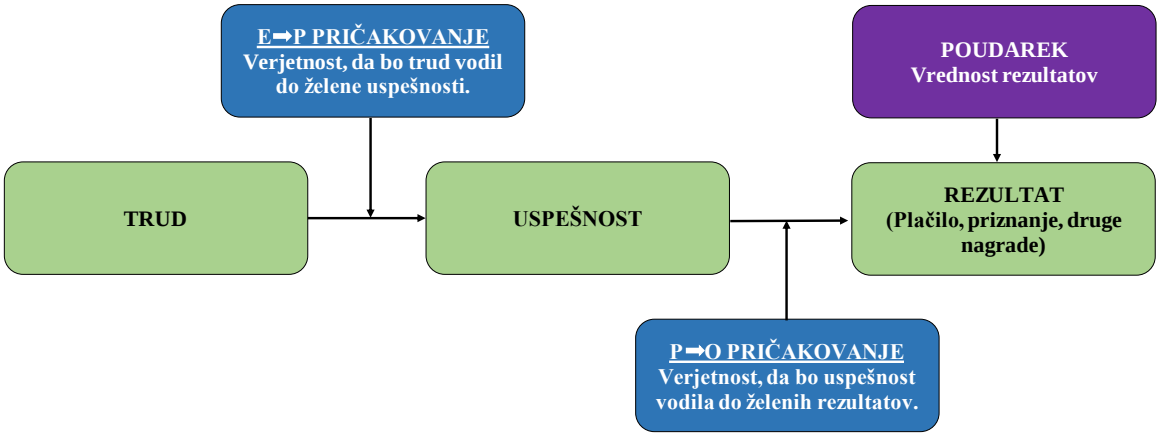
Neenakosti je možno odpravljati in sicer na naslednje načine (Dimovski in drugi, 2014, str. 103):

- S spreminjanjem inputov – npr. posamezniki, ki so podplačani, se trudijo manj.
- S spreminjanjem outputov – npr. posamezniki, ki so podplačani, lahko prosijo za višjo plačo.
- Z distorzijo oz. popačenjem percepcij – v primeru, da ni mogoče vplivati na inpute in outpute.
- Z odpovedjo službe.

1.3.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Ideja teorije pričakovanj, katere avtor je Victor Vroom, je, da posameznikova motivacija temelji na razmerju med trudom (effort – **E**), dosežki (performance – **P**) ter željo po rezultatih (outcome – **O**). Le ta je odvisna od pričakovanj posameznika glede na kompetence pri izvedbi naloge ter pridobitve zaželjenih nagrad. Teorija se torej ukvarja s posameznikovim procesom razmišljanja za doseganje nagrad. Kot je razvidno iz slike 5, za posameznikovo vrednost rezultatov ali njihovo privlačnost predstavlja **poudarek oz. valenca.** Motivacija bo visoka, če posameznik ceni rezultate, v nasprotnem primeru pa bo nizka (Daft & Marcic, 2015, str. 532).

Slika 5: Glavni elementi Vroomove teorije pričakovanj



Prirejeno po Daft & Marcic (2015).

1.4 Motivacija na delovnem mestu

Na produktivnost zaposlenih v organizacijah imata vpliv tako notranja, kot zunanja motivacija, zato morajo vodje posvetiti pozornost obema dejavnikoma. Vsak posameznik dojema motivacijo na svoj način, kar pomeni, da nekateri potrebujejo veliko zunanjega pritiska (zunanje motivacije), da bi lahko bili bolj produktivni, medtem ko ga drugi ne potrebujejo v tolikšni meri. Pri obravnavi svojih podrejenih pa se vodje soočajo z nenehnim

raziskovanjem in izzivi, kako oz. na kakšen način spodbuditi njihovo notranjo motivacijo. V grobem lahko vprašanja, na katera vodje poskušajo odgovoriti, razdelimo na tri sklope in sicer (Goldsmith, 2012, str. 698):

- Kaj spodbuja ali motivira človeško vedenje?
- Kako lahko spodbudimo vedenje in ga vzdržujemo?
- Kaj lahko organizacija stori za sprožitev motivacije in njeno usmerjanje?

Zelo pomembno je, da vodje znajo motivirati svoje podrejene in jih na ta način spodbudijo k učinkovitem opravljanju dela. Pri tem je potrebno poudariti, da je ena izmed veščin vodij tudi ta, da ne znajo motivirati le drugih, temveč so tudi samomotivirani in posledično bolj produktivni (Kumaran, 2012, str. 63). Ker smo si ljudje med seboj različni, imamo tudi pri delu vsak svoj edinstven sklop potreb, za katere želimo, da so zadovoljene. Pri tem pomembno vlogo igra vodja, ki naj bi prepoznal te motivacijske potrebe svojih podrejenih in na podlagi tega oblikoval tehnike in strategije, s katerimi bi skupaj dosegli najboljši rezultat. Dejstvo pa je, da kadar govorimo o motivaciji zaposlenih, govorimo o psihološkem procesu, ki izvira iz posameznika, torej ni nujno, da bodo motivacijski dejavniki enako vplivali na vse zaposlene (Porter, Smith & Fagg, 2006, str. 84).

Poznamo dva koncepta vodenja in sicer transakcijsko vodenje ter transformacijsko vodenje (Bertocci, 2009, str. 48):

- **Transakcijsko vodenje** so Gibson, Ivancevich, Donnelly in Konopaske (2012, str. 355) opisali kot vodenje, pri katerem vodje pripomorejo k doseganju uspešnosti zaposlenih, da bi le ti na podlagi njihove izvedbe prejeli nagrado oz. nagrade. Pri transakcijskem vodenju se vodje torej osredotočajo na ugotavljanje, kakšne vrste nagrad želijo podrejeni doseči (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012, str. 356).
- **Transformacijsko vodenje** pomeni, da so vodje sposobne motivirati in navdihniti svoje podrejene, da dosežejo boljše rezultate od prvotno načrtovanih. Prav tako jih motivirajo na ta način, da bi se osredotočali bolj na dolgoročne in pomembnejše cilje, kot pa na lastne interese, ki so po navadi kratkoročni. Pri transformacijskem vodenju torej ne govorimo o zunanjih nagradah, temveč vodje poskušajo doseči omenjene rezultate z notranjimi nagradami (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012, str. 356).

Kadar govorimo o motivaciji zaposlenih v podjetjih, razlikujemo med pojmoma **management** in **vodenje**. Čeprav se tako manager, kot tudi vodja ukvarjata z uspešnostjo in zadovoljstvom v podjetju, se njune naloge nekoliko razlikujejo. Manager se namreč osredotoča tako rekoč na »inženirske« naloge izvajanja, medtem ko se vodja osredotoča bolj na »vizionarske« naloge (Martelli, Stimmler & Roberts, 2012, str. 758). Načrtovanje proračuna, organiziranje, planiranje in strukturiranje so naloge, ki jih po navadi opravljajo managerji, z miselnim razvijanjem in vizualizacijo načrtov za doseganje ciljev pa se

ukvarjajo vodje (Bertocci, 2009, str. 12). Na podlagi opisanih razlik med managerji in vodjami v podjetju lahko torej določimo, da se motivacija navezuje na delo vodij.

Tabela 2: Primerjava med vodjo in managerjem

VODJA	MANAGER
• Načrtuje dolgoročno	• Načrtuje kratkoročno
• Navdihuje in daje moč	• Usmerja podrejene oz. režira
• Je ciljno usmerjen/-a	• Usmerjen/-a je na naloge
• Poudarek daje na uspešnost	• Poudarek daje na učinkovitost
• Usmerjen/-a je na poslanstvo	• Usmerjen/-a je na potek dela
• Preučuje okolje	• Opazuje operacije/delovanje
• Osredotoča se na sedanjost in prihodnost	• Osredotoča se na sedanjost
• Delegira	• Nadzoruje
• Osredotoča se na koncepte	• Osredotoča se na podrobnosti
• Je procesno naravnan/-a	• Je proizvodno naravnan/-a

Prirejeno po Kozak (1998).

2 MOTIVACIJA V ČASU KORONAVIRUSA

2.1 Izbruh virusa COVID-19

Na Kitajskem so se v decembru 2019 pojavili prvi primeri nalezljivega virusa COVID-19, ki pa se je dokaj hitro razširil po celem svetu, zato je Svetovna zdravstvena organizacija v marcu 2020 razglasila pandemijo. Za čim manjši prenos oz. zajezitev virusa je bil potrebnen hiter odziv vlad, ki so sprejele različne ukrepe, da bi zavarovali zdravje ljudi (Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas & Naemi, 2021).

Do marca leta 2021 je bilo po svetu potrjenih že preko 120 milijonov okužb, zaradi virusa pa je do takrat umrlo skoraj 3 milijone ljudi (WHO, 2021). Med posamezniki se je tako pojavil strah pred okužbo, predvsem preko socialnih omrežij pa je bilo zaznati paniko, saj je celotna situacija pri mnogih povzročila negativne učinke tudi na duševno zdravje (Hsing-Ying, Yi-Lung & Chen-Fang, 2020). V Združenih državah je bila izvedena anketa (Nelson in drugi, 2020), katere rezultati so pokazali, da je več kot dve tretjini anketirancev zaskrbljenih predvsem zaradi možnosti okužbe s COVID-19, med njimi pa se je pojavil tudi strah pred pomanjkanjem zdravstvenih virov, v primeru da bi bili ti za njih potrebni. S pomočjo te iste ankete je bilo ugotovljeno tudi dejstvo, da je veliko ljudi spremenilo svoj način življenja oz. svoje navade, saj si preko 95 % anketirancev npr. pogosteje umiva roke, nekateri kupujejo osnovne življenske potrebščine na zalogo, veliko pa je tudi takih, ki se zaradi zaščite svojega zdravja izogibajo raznim srečanjem in stikom z ostalimi.

2.2 Vpliv izbruha virusa na organizacije

Pandemija pa ni povzročila negativnega vpliva le na zdravje ljudi, temveč tudi na gospodarstvo, saj se organizacije po vsem svetu soočajo z močno negotovostjo in mnogimi izzivi, kot so npr. brezposelnost, delo na daljavo, nizka motivacija zaposlenih in podobno. Zaposleni namreč predstavljajo enega izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešno delovanje organizacij in močno pripomorejo k dobičkonosnosti. Prav zato je dandanes ključnega pomena, da vodje, ki so zadolžene za upravljanje in ravnanje s človeškimi viri, delujejo kar se da dobro in da za namene reševanja težav kot tudi ohranjanja zdravja zaposlenih, iščejo učinkovite, zanesljive in inovativne načine oz. strategije (Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas & Naemi, 2021).

Za omejitev stikov med ljudmi in preprečevanje širjenja okužb so torej mnoga podjetja spremenila način poslovanja in uvedla virtualno delo oziroma delo od doma, prav tako pa je prišlo do omejitev tako zasebnih, kot tudi poslovnih potovanj (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). V zadnjem času je bilo izvedenih že več raziskav, ki so jih izvedli raziskovalci in strokovnjaki, da bi ugotovili kako uporaba načina dela od doma vpliva na delovanje organizacij in njihovih zaposlenih. V eni izmed raziskav (Lister, 2020) so rezultati pokazali, da taka politika dela vodi do zmanjšanih stroškov. Kot prednost se je izkazala tudi večja zaznana čustvena podpora s strani delodajalcev (Djeebet, 2020), manjša stopnja fluktuacije ter večja produktivnost zaposlenih (Gurchiek, 2020).

Vse te spremembe lahko vplivajo na telesno, čustveno in kognitivno blaginjo zaposlenih, posledično pa to lahko vodi do zmanjšanja uspešnosti in slabših rezultatov. Težave, ki se v teh negotovih časih pojavljajo vse bolj pogosto, so predvsem povečan stres, slabši odnosi med vodstvom podjetij in njihovimi zaposlenimi, pričakovanja o uspešnosti so lahko nerealna, zaradi dela na daljavo pa je oteženo tudi vzpostavljanje zaupanja med sodelavci (Narayanamurthy & Tortorella, 2021).

2.3 Motivacija zaposlenih v času »korona krize«

Soočanje z virusom COVID-19 je privedlo do mnogih vedenjskih sprememb zaposlenih v organizacijah, težko pa je opredeliti smer vpliva, saj se pojavljajo tako negativne, kot tudi nekatere pozitivne smeri (Narayanamurthy & Tortorella, 2021).

Enega izmed argumentov negativnih sprememb je pokazala raziskava v Kitajskih podjetjih (Boichenko & Tymchenko, 2020), pri kateri je bilo 46 % sodelujočih mnenja, da je v prihodnje lahko pričakovati nižjo uspešnost zaposlenih. Zaradi omejevanja stikov lahko pride do izgube občutka pripadnosti ter do zmanjšanja oz. izgube socialne/psihološke povezanosti, posledica tega pa je nižja motivacija zaposlenih (Hengxuan Chi, Saldamli & Gursoy, 2021, str. 6).

Delo na daljavo, ki se v zadnjem času vse bolj pogosto prakticira, je eden izmed dejavnikov prilagodljivega delovnega okolja, ki pa ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Kot je v nedavni raziskavi (Stevens, 2019) dejalo kar 70 % sodelujočih, tak način dela zaposlenim omogoča lažje ohranjanje ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem, prav tako pa ima pozitiven vpliv na duševno zdravje posameznikov.

Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas in Naemi (2021) so s pomočjo lastne študije pridobili informacije o strategijah, ki so jih uporabile organizacije kot odziv na posledice pandemije COVID-19, ter imajo posledično vpliv na stopnjo motivacije zaposlenih. Nekatere izmed strategij so npr.:

- Osredotočanje na motivacijo, razvoj in sodelovanje zaposlenih s pomočjo ustvarjalnih metod,
- Osredotočanje na zagotavljanje zdravja zaposlenih ter na delovne pogoje.
- Omogočanje zaposlenim, da sodelujejo pri odločanju.
- Uporaba kibernetskega prostora pri opravljanju dejavnosti.
- Zagotavljanje preskrbe, ki je ustrezna za učinkovito in nemoteno delo na daljavo.
- Izvajanje sprememb, ki so na podlagi organizacijskih podatkov in ocen potrebne.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Metoda raziskave

Za namen lastne raziskave, s katero želim podpreti teoretični del zaključne strokovne naloge, sem sestavila anketni vprašalnik, ki se navezuje na motivacijo zaposlenih v času COVID-19. Želela sem pridobiti informacije s strani posameznikov, ki so zaposleni v različnih podjetjih, zato sem vprašalnik objavila na spletni strani 1ka.si, ki je lahko dostopna šišrši množici. Anonimni anketni vprašalnik se začne s tremi vprašanji, s katerimi sem pridobila demografske podatke anketirancev (spol, starost in vrsta zaposlitve), vsebinsko pa je sestavljen iz trinajstih vprašanj, ki so razdeljena v tri sklope. Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Prvi sklop vprašanj se nanaša na motivacijo anketiranca na njegovem/njenem delovnem mestu, drugi sklop na motivacijo na delovnem mestu v času COVID-19, tretji sklop pa vsebuje vprašanja, ki se navezujejo na delo od doma v času COVID-19. Tistim anketirancem, ki jim zaradi narave dela delo od doma ni omogočeno, ali pa iz drugih razlogov ne opravljajo dela na tak način, zadnjega sklopa vprašanj ni bilo potrebno izpolnjevati (odgovorili so le prvo vprašanje v tem sklopu).

3.2 Analiza rezultatov ankete

Anketo je reševalo 132 oseb, vendar jo je od tega 17 oseb le delno izpolnilo. Da bi pridobila čim bolj realne podatke, delno izpolnjenih anket pri raziskavi nisem upoštevala, torej sem analizirala in grafično podprla le odgovore iz ustrezno izpolnjenih anket, ki jih je bilo 115.

V raziskavi je sodelovalo 48 oseb moškega spola, kar predstavlja 42 %, ter 67 oseb ženskega spola, kar predstavlja 58 % vseh anketirancev. Med vsemi sodelujočimi v anketi je bilo največ starih med 18 in 30 let in sicer 45 %, kar je 52 oseb, najmanj pa tistih, ki so stari nad 50 let. Teh je bilo 7 oseb, oz. 6 % vseh anketirancev. Na vprašanja je ustrezno odgovarjalo 37 oseb, starih med 31 in 40 let, kar predstavlja 32 %, med 41 in 50 let pa 19 oseb, kar predstavlja 17 %.

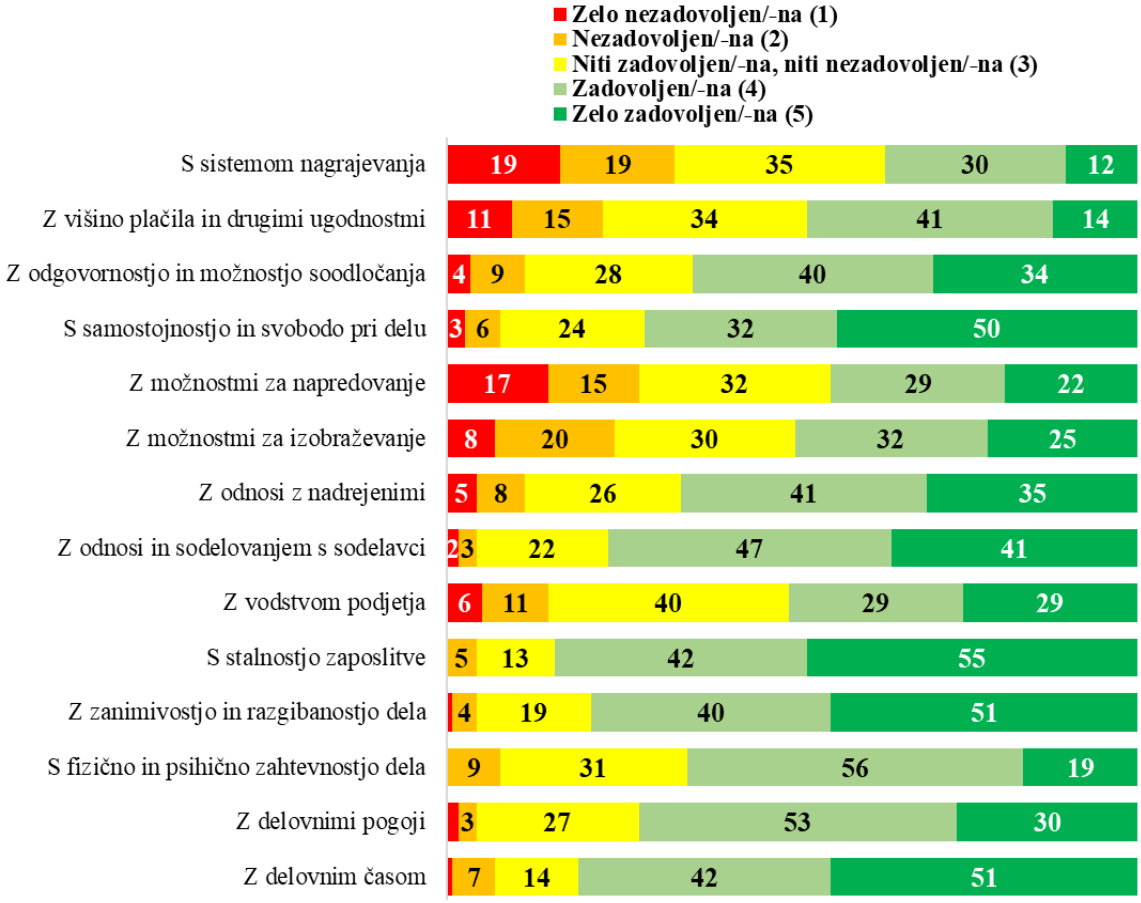
Da bi lahko čim bolje analizirala motivacijo zaposlenih v podjetjih, sem v anketni vprašalnik vključila vprašanje, ki se nanaša na vrsto oz. stalnost zaposlitve anketirancev. Zanimal me je namreč vidik posameznikov o pomembnosti tega dejavnika na delovnem mestu, na ta način pa sem lahko tudi strukturo vseh anketirancev nekoliko bolj razdelila. Kot možen odgovor sem navedla tudi študentsko delo kot vrsto zaposlitve, saj sem mnenja, da je motivacija študentov enako pomembna, posledično pa je od tega odvisna tudi njihova produktivnost. V raziskavi je sodelovalo največ oseb, ki imajo pogodbo o zaposlitvi sklenjeno za nedoločen čas, takih je kar 90 oseb (78 %). Sodelujočih oseb, ki imajo pogodbo o zaposlitvi sklenjeno za določen čas, je bilo 11 (10 %), tistih, ki opravljajo študentsko delo, pa 14 (12 %).

3.2.1 Motivacija na delovnem mestu (1. sklop vprašanj)

S pomočjo prvega vsebinskega vprašanja sem pridobila podatke o tem, kako so anketiranci trenutno zadovoljni z različnimi dejavniki v podjetju, kjer so zaposleni. Navedla sem 14 dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo pri delu, sodelujoči pa so na podlagi lestvice od 1 do 5 ocenili svoje zadovoljstvo z vsakim izmed naštetih dejavnikov.

S slike 6 je razvidno, da je dejavnik, s katerim je največji delež anketirancev zadovoljnih, stalnost zaposlitve. Kar 55 (48 %) anketirancev je namreč zelo zadovoljnih z njihovo stalnostjo zaposlitve v podjetju, 42 (37 %) pa je zadovoljnih, niti ena osena pa ni odgovorila, da je s tem dejavnikom zelo nezadovoljna. Dejavnik, s katerim je največji delež vprašanih nezadovoljnih, je sistem nagrajevanja, saj jih je kar 19 (17 %) odgovorilo, da so s tem dejavnikov v podjetju, kjer so zaposleni, zelo nezadovoljni, enako število oseb pa nezadovoljnih. Z oceno 3 (niti zadovoljen/-na, niti nezadovoljen/-na) je sistem nagrajevanja ocenilo 35 oseb (30 %), le 37 % oseb pa z oceno 4 (zadovoljen/-na) ali oceno 5 (zelo zadovoljen/-na).

Slika 6: Zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu

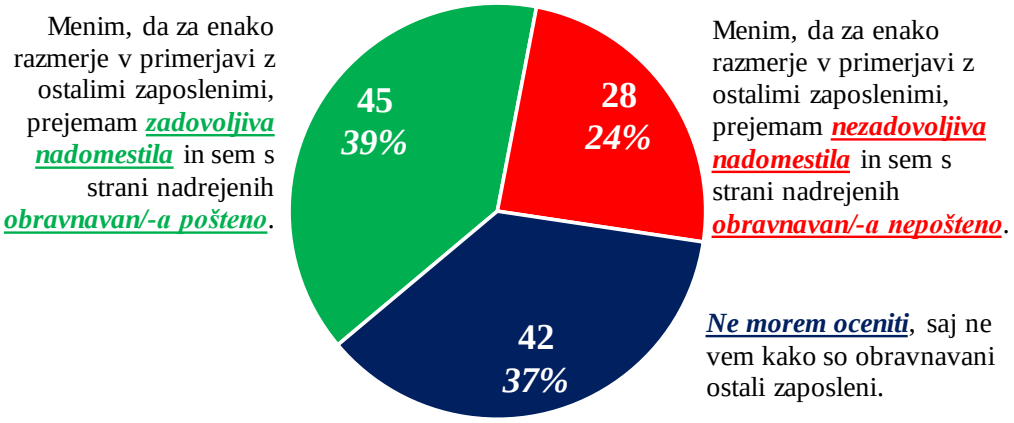


Vir: lastno delo.

Vsaka oseba, ki je zaposlena v nekem podjetju, v razmerju s svojim vloženim trudom prejme nadomestila, kot so npr. višina plačila, priznanja, napredovanja in podobno. Obravnava s strani vodij je na tem področju zelo različna, do podrejenih mnogokrat nepoštena, prav tako pa je različen tudi vidik vsakega posameznika.

Na podlagi vprašanja »Kako v primerjavi z ostalimi zaposlenimi dojemate obravnavo razmerja med vašim vloženim trudom ter nadomestilom, ki ga za to prejmete (npr. višina plačila, priznanja, napredovanja…)?«, sem pridobila informacije o tem, kako anketiranci dojemajo obravnavo s strani svojih vodij, saj to področje prav tako vpliva na stopnjo motivacije zaposlenih. Vprašanje se navezuje na Adamsovo teorijo enakosti, ki sem jo že opisala v teoretičnem delu naloge, pri katerem gre za ocenjevanje razmerja inputov ter outputov v primerjavi s sodelavci. Odgovori, ki so jih podali anketiranci, so prikazani na spodnji sliki (slika 7).

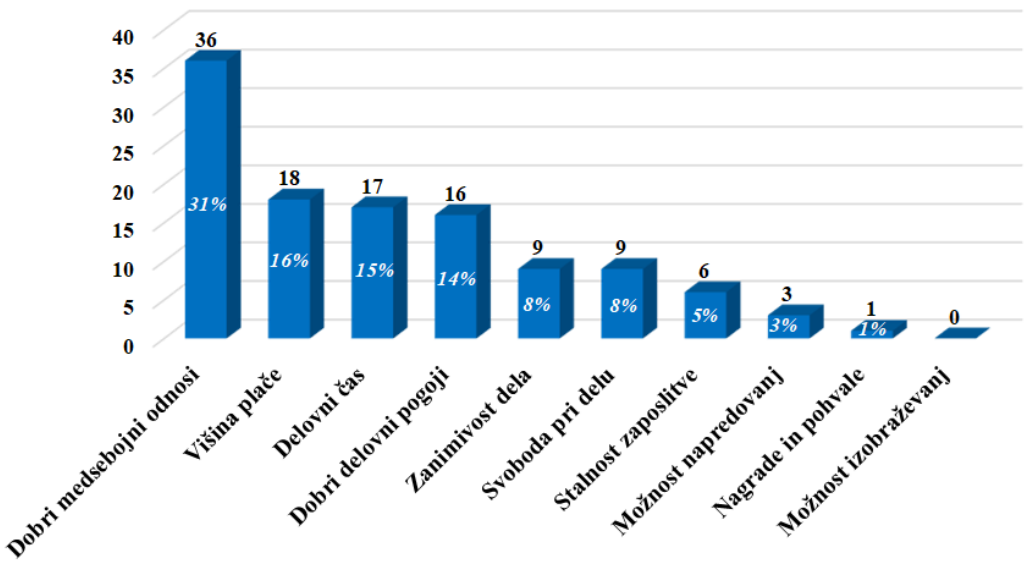
Slika 7: Obravnavanje zaposlenih



Vir: lastno delo.

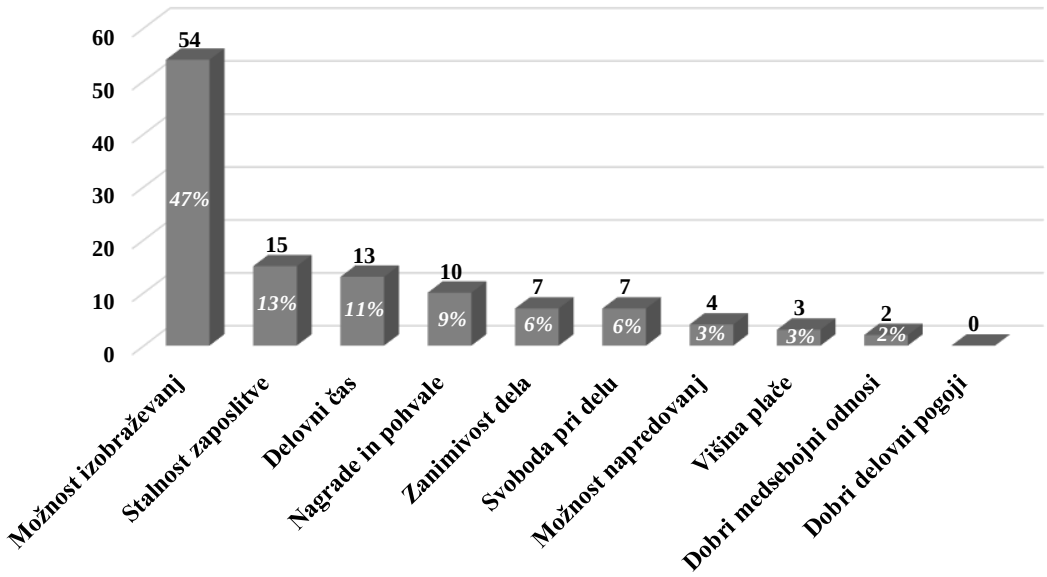
Pri naslednjem vprašanju sem navedla 10 različnih dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo pri delu, sodelujoči v anketi pa so označili tistega, ki se jim zdi najbolj pomemben ter tistega, ki se jim zdi najmanj. Sliki 8 in 9 prikazujeta rezultate, iz katerih je razvidno, da so največjemu odstotku anketirancev najbolj pomembni dobri medsebojni odnosi (31 %), med najmanj pomembnimi dejavniki pa je največji odstotek anketirancev izbralo možnost izobraževanj (47 %). Najbolj pomembni dejavniki, ki

Slika 8: Najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu



Vir: lastno delo

Slika 9: Najmanj pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu



Vir: lastno delo.

3.2.2 Motivacija na delovnem mestu v času COVID-19 (2. sklop vprašanj)

Situacija, ki se navezuje na izbruh COVID-19, je povzročila veliko sprememb v poslovnem okolju, (npr. delo na daljavo, izvedba konferenc na daljavo, spremembe na področju financ ipd.), zato se morajo nadrejeni v podjetjih soočati z mnogimi izzivi. Zanimalo me je, kako so zaposleni zadovoljni z vodenjem in motiviranjem svojih nadrejenih, zato sem postavila vprašanje, pri katerem so anketiranci izbrali eno izmed spodaj naštetih trditev (tabela 3).

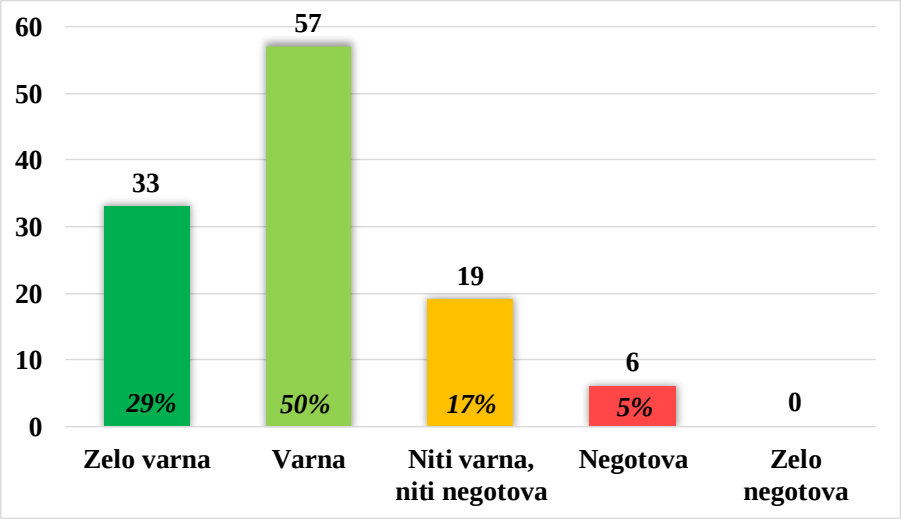
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in motiviranjem nadrejenih

OBVLADOVANJE SITUACIJE	**ŠTEVILO ANKETIRANCEV**	**ODSTOTEK ANKETIRANCEV**
Nadrejeni ***zelo dobro obvladujejo*** situacijo.	23	20 %
Nadrejeni ***dobro obvladujejo*** situacijo.	45	39 %
Nadrejeni situacije ***ne obvladujejo niti dobro, niti slabo***.	33	29 %
Nadrejeni ***slabo obvladujejo*** situacijo.	10	9 %
Nadrejeni ***zelo slabo obvladujejo*** situacijo.	4	3 %
SKUPAJ ŠTEVILO ANKETIRANCEV	**115**	**100 %**

Vir: lastno delo.

Mnoga podjetja so v zadnjem času zaradi negativnih posledic izbruha virusa primorana odpuščati svoje zaposlene, kar pa pri nekaterih povzroča strah pred izgubo službe in ima lahko vpliv na njihovo motivacijo. Postavila sem vprašanje: »Kako varna se vam zdi vaša zaposlitev v tem času, ko so mnoga podjetja primorana odpuščati«, struktura odgovorov je prikazana na sliki 10.

Slika 10: Varnost zaposlitve



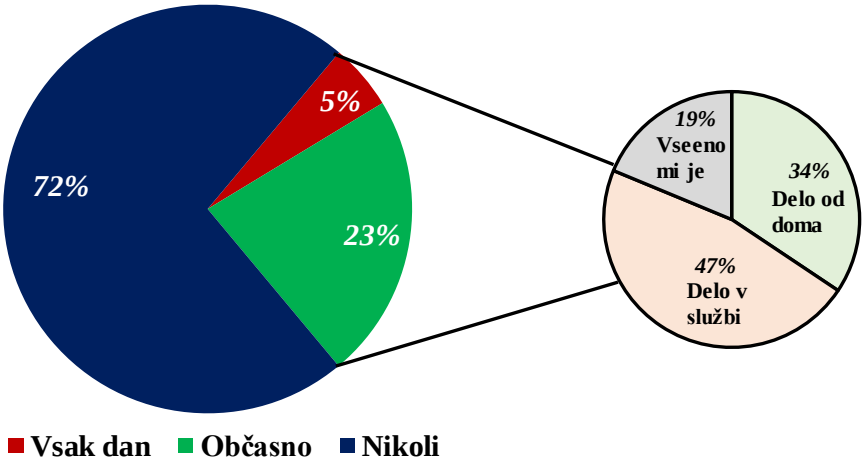
Vir: lastno delo.

Poleg uvajanja dela na daljavo (kjer je to mogoče), so podjetja tudi vedno več konferenc oz. sestankov pričela izvajati na tak način. Kakovost in učinkovitost konferenc je lahko nekoliko drugačna, kot če se te izvajajo v živo, prav tako pa imajo zaposleni različna mnenja o tem, kateri način izvedbe se jim zdi kvalitetnejši in ljubši. Odgovori sodelujočih v anketi so pokazali, da je največ zaposlenih mnenja, da so bolj kakovostne in učinkovite konference, izvedene v živo. Takega mnenja je namreč 65 sodelujočih v raziskavi (57 %), 23 sodelujočih (20 %) pa je mnenja, da sta obe izvedbi enako kakovostni in učinkoviti. Le 5 oseb (4 %) je odgovorilo, da so konference, izvedene na daljavo, bolj kakovostne, 22 oseb (19 %) pa se konferenc oz. sestankov ne udeležuje.

3.2.3 Delo od doma (3. sklop vprašanj)

Slika 11 prikazuje, kako pogosto anketiranci v zadnjem času opravljajo delo od doma, ter kateri način dela jim bolj ustreza – delo od doma ali delo v službi. Presenetljivo največji delež oseb nikoli ne opravlja dela od doma (72 %), torej so te osebe pri tem vprašanju zaključile z reševanjem ankete, saj se v nadaljevanju pojavljajo le še vprašanja, vezana na delo od doma. 23 % vprašanih delo od doma opravlja le občasno, 5 % pa delo opravlja od doma vsak dan. Izmed tistih, ki vsaj občasno ali pa vsak dan opravljajo delo na tako način, jih je 47 % odgovorilo, da jim bolj ustreza opravljanje dela v službi, 34 % pa, da jim bolj ustreza opravljanje dela od doma. Ostalih 19 % je nevtralnih, torej jim oba načina ustrezata enako.

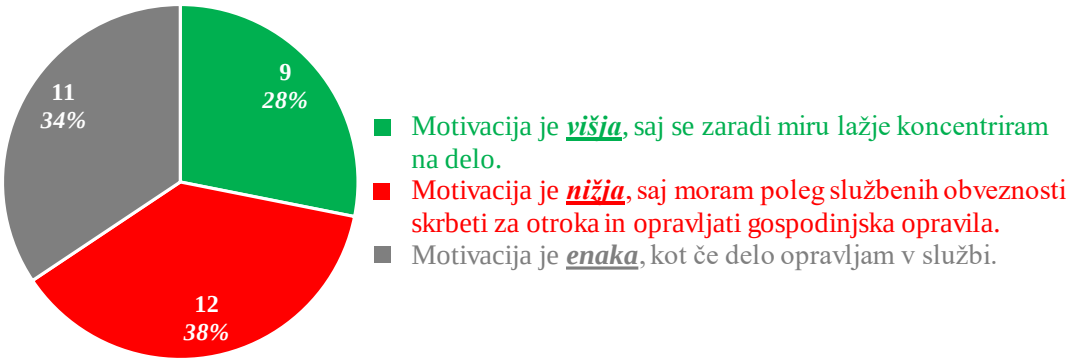
Slika 11: Pogostost in ustreznost dela od doma pri posameznikih



Vir: lastno delo.

Na vprašanje »Kako delo od doma vpliva na vašo motivacijo za delo v primerjavi z motivacijo v službi?« jih je izmed vseh 32 oseb, ki delo od doma opravlja vsaj občasno ali pa vsak dan, največ odgovorilo, da je njihova motivacija nižja, najmanj pa, da je njihova motivacija višja. Strukturo odgovorov prikazuje spodnja slika (slika 12).

Slika 12: Motivacija pri delu od doma

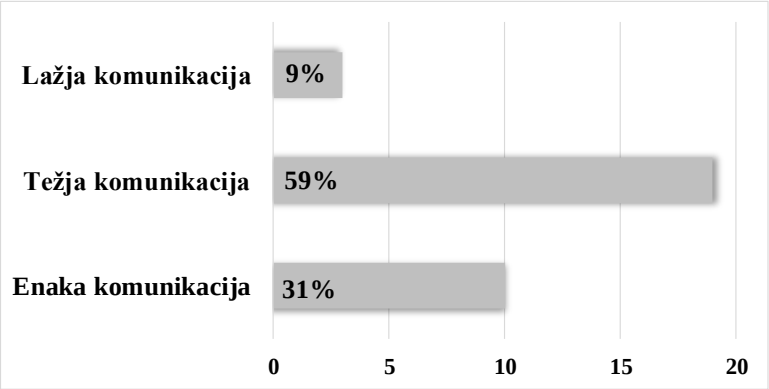


Vir: lastno delo.

Tako kot ima delo od doma različen vpliv na motivacijo zaposlenih, ima različen vpliv tudi na njihovo produktivnost. Rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da je 11 oseb (34 %) pri delu od doma bolj produktivnih, 9 oseb (28 %) manj produktivnih, ostalih 12 oseb (38 %) pa enako produktivnih, kot če delo opravljajo v službi.

Sledilo je vprašanje, ki se nanaša na vpliv dela na daljavo na komunikacijo zaposlenih s sodelavci in nadrejenimi v primerjavi s komunikacijo v službi. Slika 13 prikazuje število odgovorov. Vidno je, da se največjemu deležu komunikacija pri delu na daljavo zdi težja, kot pri delu v službi, najmanjši delež pa je delež tistih, ki se jim zdi lažja. 10 oseb (31 %) pravi, da delo od doma nima vpliva na njihovo komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi.

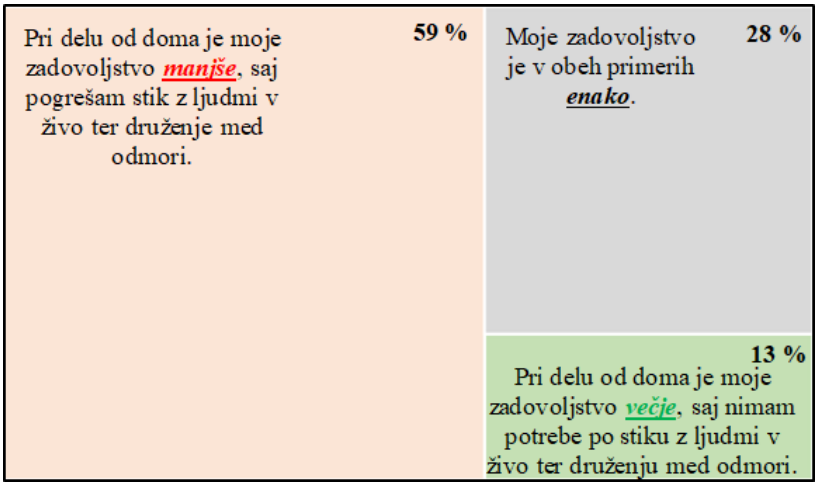
Slika 13: Komunikacija s sodelavci in nadrejenimi pri delu od doma



Vir: lastno delo.

Na motivacijo zaposlenih za delo vpliva tudi zadovoljstvo posameznika, ki pa je lahko pri delu od doma večje ali manjše, prav tako pa je možno, da je njihovo zadovoljstvo enako, kot če delo opravljajo v službi. S slike 14 je razvidno, da je največji odstotek vprašanih manj zadovoljnih (59 %), le nekaj pa jih je pri omenjenem načinu dela bolj zadovoljnih (13 %).

Slika 14: Zadovoljstvo pri delu od doma



Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje se je glasilo: »Ali je vaš delovni čas pri delu od doma enak, ali si ga lahko sproti prilagajate tako, kot vam bolj ustreza (npr. opravljanje dela v popoldanskem času, namesto v dopoldanskem)?«. Največ vprašanih je odgovorilo, da si lahko delovni čas sproti prilagajajo (24 oz. 75 %), ostalih 8 oseb (25 %) pa ima pri delu od doma enak delovni čas, kot pri delu v službi.

SKLEP

Že pred pričetkom zbiranja literature za pisanje zaključne strokovne naloge sem se zavedala, da je za uspešnost podjetja zelo pomembna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Mnenja sem, da so prav zaposleni ključnega pomena, saj smo ljudje v primeru preniuzke motivacije in zadovoljsva manj produktivni, kar pa za organizacijo pomeni nižja uspešnost in zmanjšan dobiček. Z izdelavo zaključne strokovne naloge sem želela te trditve podkrepiti s sekundarnimi podatki, torej s teorijami in raziskavami, ki so že bile izvedene v preteklosti, prav tako pa sem izvedla lastno raziskavo in s tem pridobila informacije o dojemanju motivacije zaposlenih v organizacijah v Sloveniji.

Ker pa se je v letu 2019 na Kitajskem pojavil virus COVID-19 ter se dokaj hitro razširil po celem svetu, je bila v marcu 2020 razglašena pandemija, ki je povzročila mnogo negativnih posledic, tako v zasebnem življenju ljudi, kot v gospodarstvu. Zaradi hitre nalezljivosti virusa je bilo potrebno močno omejiti stike med ljudmi, to pa je vodilo tudi do poslabšanja psihičnega, kot fizičnega stanja mnogih posameznikov. Glede na našteta dejstva, se mi je porajalo vprašanje, kakšen vpliv ima izbruh virusa na motivacijo zaposlenih v organizacijah, zato sem to vprašanje vključila v raziskavo in pridobila trenutno aktualne informacije.

Na podlagi teoretičnega dela zaključne strokovne naloge, lahko rečemo, da imajo na stopnjo motivacije za delo velik vpliv načini in pristopi vodij. Opisala sem različne motivacijske teorije, ki med drugimi kažejo, da na stopnjo motivacije in zadovoljstva vplivajo različni dejavniki, kot so npr. delovni pogoji, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, možnosti za napredovanje, možnost soodločanja ipd., v času »korona krize« pa je dobro izvajanje omenjenih dejavnikov s strani vodij še toliko bolj pomembno. V splošnem motivacijske teorije ločimo na vsebinske in procesne teorije, ki se razlikujejo glede na razlage avtorjev. Prve omenjene teorije se nanašajo na to, kaj pri ljudjeh vpliva na njihovo vedenje in način delovanja, medtem ko se druge (procesne) teorije nanašajo na možnosti usmerjanja in vzdrževanja vedenja posameznikov. Na uspešno vodenje in motiviranje zaposlenih s strani managerjev in vodij se torej v glavnem nanašajo procesne teorije.

Drugi del zaključne strokovne naloge vsebuje empirično raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočje anketnega vprašalnika. Presenetila me je ugotovitev, da v času po izbruhu virusa COVID-19, le 28 % vprašanih delo občasno oz. vsak dan opravlja od doma. Predvidevala sem namreč, da se je večina podjetij odločila za tak način izvajanja dela (kjer narava dela to omogoča). Kot pričakovano, pa je večini ljudi, ki opravlja delo tudi od doma, ustreznejši način opravljanja dela v službi oz. pisarni. Prav tako sem pričakovala, da je pri večini anketirancev motivacija pri delu od doma nižja, saj mora marsikdo poleg službenih obveznosti opravljati gospodinjska opravila, skrbeti za otroka ipd., na podlagi teh ugotovitev pa lahko sklepamo, da je nekaterim posameznikom ločiti razmerje med zasebnim in poklicnim življenjem.

LITERATURA IN VIRI

1. Anagnostaras, S. G. & Sage, J. R. (2010). Motivation. *Encyclopedia of Behavioral Neuroscience*, 261-266. Pridobljeno 28. junija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-08-045396-5.00018-X
2. Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon. Vol. 7 (6 izd.)*. Pridobljeno 17. julija 2021 iz https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233
3. Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. ZDA: University Press of America.
4. Boichenko, O. & Tymchenko, N. (2020). How to reduce the pandemic impact on employees: A guide for company leaders. *Deloitte*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/human-capital/articles/impact-of-covid-19.html
5. Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research. Vol. 116*, 183-187. Pridobljeno 4. junija 2021 iz https:// doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037
6. Daft, R. L. & Marcic, D. (2015). *Understanding Management* (10. izd.). Kanada: Cengage Learning.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
8. Djeebet, H. (2020). What is the Impaxt of COVID-19 on the Global Hospitality Industry?. *Hospitality Net*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098062.html
9. Ford, M. E. & Smith, P.R. (2011). Motivation. *Encyclopedia of Adolescence*, 231-239. Pridobljeno 28. junija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-12-373951-3.00028-4
10. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14. izd.). ZDA: McGraw-Hill
11. Goldsmith, E. B. (2012). Work Efficiency and Motivation. *Encyclopedia of Human Behavior* (2. izd.), 697-702. Pridobljeno 28. junija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00376-1
12. Gurchiek, K. (2020). COVID-19 and Deciding Who Continues Working from Home. *SHRM*. Pridobljeno 14. septembra 2021 iz https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/covid19-and-deciding-who-continues-working-from-home.aspx
13. Güven, G. Ö. (2013). Using emotion management for motivation in educational organisations: Construction of meaning, experiences and reflections. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 89*, 129-132. Pridobljeno 17. julija 2021 iz https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.821
14. Hengxuan Chi, O., Saldamli, A. & Gursoy, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of

working-from-home. *International Journal of Hospitality Management. Vol. 98*. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103020

15. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53-62
16. Hsing-Ying, H., Yi-Lung, C. & Cheng-Fang, Y. (2020). Different impacts of COVID-19-related information sources on public worry: An online survey through social media. *Internet Interventions. Vol 22.* Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz https://doi.org/10.1016/j.invent.2020.100350
17. Kelley, C., Heneman, H., III, & Milanowski, A. (2002). School-based performance rewards: research findings and future directions. *Educational Administration Quarterly, 38*(3), 372-401
18. Kitchin, D. (2010). Motivation. *An Introduction to Organisational Behaviour for Managers and Engineers – A Group and Multicultural Approach*, 65-80. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8334-0.10004-8
19. Kleinbeck, U. (2017). Motives and Goals. *Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. Pridobljeno 4. avgusta 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.05637-6
20. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije* (1. izd.). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
21. Kozak, D. C. (1998). Leadership. *Gannon University Magazine.* Erie, PA: Gannon University, 2-12
22. Kumaran, M. (2012). *Leadership in Libraries.* Chandos Publishing, 45-75. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-658-6.50002-4
23. Levesque, C., Copeland, K. J., Pattie, M. D. & Deci, E. L. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *International Encyclopedia of Education* (3. izd.), 618-623. Pridobljeno 17. julija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00612-6
24. Lister, K. (2020). Work-At-Home After Covid-19 – Our Forecast. *Global Workplace Analysis*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast
25. Martelli, P. F., Stimmler, M. K. & Roberts, K. H. (2012). Organizational Behavior. *Encyclopedia of Human Behavior* (2. izd.), 757-764. Pridobljeno 17. julija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00263-9
26. Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*. ZDA: M.E. Sharpe.
27. Narayanamurthy, G. & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics. Vol. 234*. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075
28. Nelson, L. M., Simard, J. F., Oluyomi, A., Nava, V., Rosas, L. G., Bondy, M. & Linos, E. (2020). US public concerns about the COVID-19 pandemic from results of a survey given via social media. *JAMA Intern. Med.* Pridobljeno 13. septembra 2021 iz https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2020.1369

29. Porter, K., Smith, P. & Fagg, R. (2006). *Leadership in Management for HR Professionals.* Elsevier Ltd, 65-97. Pridobljeno 17. julija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6794-4.50010-7
30. Rosenstiel, L. V. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
31. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
32. Schultheiss, O. C., Strasser, A., Rösch, A. G., Kordik, A. & Graham, S. C. C. (2012). Motivation. *Encyclopedia of Human Behavior* (2. izd.), 650-656. Pridobljeno 17. julija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00238-X
33. Sennewald, C. A. (2011). Motivation and Morale. *Effective Security Management* (5. izd.), 99-108. Pridobljeno 28. junija 2021 iz https://doi.org/10.1016/B978-0-12-382012-9.00011-3
34. Stevens, P. (2019). The 2019-20 Flexible Working Survey. *Wildgoose.* Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz https://wearewildgoose.com/uk/news/flexible-working-survey-insights/
35. WHO. (2021). *WHO coronavirus disease (COVID-19) dashboard*

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Anja Koračin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v času COVID-19. Pripravila sem anketni vprašalnik, s pomočjo katerega želim ugotoviti, kako ljudje dojemajo motivacijo v podjetju, kjer so zaposleni, ter kateri dejavniki jih najbolj motivirajo pri delu. Prav tako želim ugotoviti, kakšen vpliv na motivacijo ima izbruh novega virusa COVID-19.

Zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo diplomske naloge, kjer jih bom analizirala na splošni ravni (nikakor na ravni odgovorov posameznika). Anketa je anonimna, obravnava podatkov pa bo strogo zaupna. Za vprašanja so možni odgovori že navedeni, izberite tistega, ki je za vas najustreznejši. Za izpolnjevanje boste porabili približno 10 minut.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej lepo zahvaljujem.

PODATKI O ANKETIRANCU

Spol
- Moški
- Ženski

Starost
- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- Nad 50 let

Vrsta zaposlitve
- Zaposlitev za določen čas
- Zaposlitev za nedoločen čas
- Študentsko delo

1. SKLOP: MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

a) Na podlagi spodaj naštetih dejavnikov ocenite svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z delom v podjetju, v katerem ste zaposleni. Izberite glede na spodnjo lestvico:

1 – Zelo nezadovoljen/-na
2 – Nezadovoljen/-na
3 – Niti zadovoljen/-na, niti nezadovoljen/-na
4 – Zadovoljen/-na
5 – Zelo zadovoljen/-na

DEJAVNIK	**OCENA**				
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z delovnim časom**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z delovnimi pogoji**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **s fizično in psihično zahtevnostjo dela**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z zanimivostjo in razgibanostjo dela**	1	2	3	4	5

• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **s stalnostjo zaposlitve**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z vodstvom podjetja**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z odnosi in sodelovanjem s sodelavci**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z odnosi z nadrejenimi**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z možnostmi za izobraževanje**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z možnostmi za napredovanje**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **s samostojnostjo in svobodo pri delu**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z odgovornostjo in možnostjo soodločanja**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **z višino plačila in drugimi ugodnostmi**	1	2	3	4	5
• Zadovoljstvo/nezadovoljstvo **s sistemom nagrajevanja v podjetju**	1	2	3	4	5

b) Kako v primerjavi z ostalimi zaposlenimi dojemate obravnavo razmerja med vašim vloženim trudom ter nadomestilom, ki ga za to prejmete (npr. višina plačila, priznanja, napredovanja…)?

- Menim, da za enako razmerje v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, prejemam zadovoljiva nadomestila in sem s strani nadrejenih obravnavan pošteno
- Menim, da za enako razmerje v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, prejemam nezadovoljiva nadomestila in sem s strani nadrejenih obravnavan nepošteno.
- Ne morem oceniti, saj ne vem kako so obravnavani ostali zaposleni.

c) Izmed spodaj navedenih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu, označite tistega, ki se vam zdi najbolj pomemben in tistega, ki se vam zdi najmanj pomemben.

NAJBOLJ POMEMBEN DEJAVNIK	**NAJMANJ POMEMBEN DEJAVNIK**
Delovni čas	Delovni čas
Stalnost zaposlitve	Stalnost zaposlitve
Višina plače	Višina plače
Svoboda pri delu	Svoboda pri delu
Dobri medsebojni odnosi	Dobri medsebojni odnosi
Nagrade in pohvale	Nagrade in pohvale
Možnost napredovanj	Možnost napredovanj
Dobri delovni pogoji	Dobri delovni pogoji
Zanimivost dela	Zanimivost dela
Možnost izobraževanj	Možnost izobraževanj

2. SKLOP: MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU V ČASU COVID-19

a) Kako ste zadovoljni z vodenjem in motiviranjem vaših nadrejenih v tej situaciji, ki je povzročila veliko sprememb v poslovnem okolju (npr. delo od doma, spremembe na področju financ, izvedba konferenc na daljavo…)?

- Nadrejeni zelo dobro obvladujejo situacijo
- Nadrejeni dobro obvladujejo situacijo
- Nadrejeni situacije ne obvladujejo niti dobro, niti slabo
- Nadrejeni slabo obvladujejo situacijo

b) Kako varna se vam zdi vaša zaposlitev v tem času, ko so mnoga podjetja primorana odpuščati?

- Zelo varna
- Varna
- Niti varna, niti negotova
- Negotova
- Zelo negotova

c) Katera izvedba konferenc oz. sestankov je po vašem mnenju bolj kakovostna in učinkovita – izvedba na daljavo ali izvedba v živo?

- Izvedba na daljavo
- Izvedba v živo
- Obe izvedbi sta enako kakovostni in učinkoviti
- Ne udeležujem se konferenc oz. sestankov

3. SKLOP: DELO OD DOMA

a) Zaradi omejevanja stikov je marsikatero podjetje uvedlo delo na daljavo. Kako pogosto vi opravljate delo na tak način?

- V zadnjem času delo vsak dan opravljam od doma
- V zadnjem času delo občasno opravljam od doma
- Dela nikoli ne opravljam od doma

Če ste na vprašanje odgovorili z zadnjo trditvijo (Dela nikoli ne opravljam od doma), lahko preskočite naslednja vprašanja in zaključite z anketo.

b) Ali vam bolj ustreza delo od doma ali delo v službi?

- Delo od doma
- Delo v službi
- Vseeno mi je

c) Kako delo od doma vpliva na vašo motivacijo?

- Motivacija je višja, saj se zaradi tišine in miru lažje koncentriram na delo
- Motivacija je nižja, saj moram poleg službenih obveznosti skrbeti za otroka in opravljati gospodinjska opravila
- Motivacija je enaka, kot če delo opravljam v službi

d) Kako delo od doma vpliva na vašo produktivnost v primerjavi s produktivnostjo v službi?

- Pri delu od doma sem bolj produktiven/-na
- Pri delu od doma sem manj produktiven/-na
- Pri delu od doma sem enako produktiven/-na

e) Kako delo od doma vpliva na komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi v primerjavi s komunikacijo v službi?

- Komunikacija se mi zdi lažja
- Komunikacija se mi zdi težja
- Delo od doma nima vpliva na mojo komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi

f) Kako delo od doma v primerjavi z delom v službi vpliva na vaše zadovoljstvo z vidika stika z ljudmi?

- Pri delu od doma je moje zadovoljstvo večje, saj nimam potrebe po stiku z ljudmi v živo ter druženju med odmori
- Pri delu od doma je moje zadovoljstvo manjše, saj pogrešam stik z ljudmi v živo ter druženje med odmori
- Moje zadovoljstvo je v obeh primerih enako

g) Ali je vaš delovni čas pri delu od doma enak, ali si ga lahko sproti prilagajate tako, kot vam bolj ustreza (npr. opravljanje dela v popoldanskem času, namesto v dopoldanskem)?

- Delovni čas je enak
- Delovni čas si lahko sproti prilagajam.

Odgovorili ste na vsa vprašanja. Hvala za sodelovanje.