

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**VLOGA MANAGERJA PRI MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA
PRIMERU PODJETJA PETROL**

Ljubljana, september 2022

KARIN ZAHRADNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karin Zahradnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen motivacije managerja na delovanje zaposlenih, na primeru podjetja Petrol, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 13. 9. 2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Motivacija zaposlenih na delovnem mestu.....	3
1.1.1 Vloga managerja pri motivaciji	3
1.1.2 Vrste motivacije.....	6
1.2 Motivi.....	7
1.2.1 Glede na nastanek.....	7
1.2.2 Glede na vlogo.....	7
1.2.3 Glede na razširjenost med ljudmi	8
1.2.4 Nezadovoljeni motivi	9
1.3 Motivacijske teorije	9
1.4 Motivacijski dejavniki.....	9
1.4.1 Materialni motivacijski dejavniki	10
1.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	10
1.5 Motivacija zaposlenih pri delu na daljavo	11
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU PETROL.....	13
2.1 Predstavitev podjetja.....	13
2.1.1 Zgodovina podjetja Petrol d.d.	14
2.1.2 Organizacijska struktura	14
2.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	15
2.2.1 Raziskovalni cilji	15
2.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	15
2.2.3 Metoda in načrt raziskave.....	16
2.2.4 Oblikovanje vprašalnika	16
2.3 Rezultati raziskave	16
2.3 Analiza raziskovalnih vprašanj.....	20
2.4 Zaključne ugotovitve	21
2.5 Omejitve dela	22
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zbrana raziskovalna vprašanja	15
Tabela 2: Razlogi zaposlenih za opravljanje njihovega dela.....	1

Tabela 2: Razlogi zaposlenih za opravljanje njihovega dela (nadaljevanje).....	2
Tabela 3: Razlogi za vlaganje dodatnega truda zaposlenih.....	2
Tabela 4: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost.....	2
Tabela 4: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost (nadaljevanje).....	3
Tabela 5: Zadovoljstvo/nezadovoljstvo na delovnem mestu	3
Tabela 6: Lastnosti vodje	4
Tabela 6: Lastnosti vodje (nadaljevanje)	5
Tabela 7: Zadovoljevanje potreb glede na stopnjo.....	5
Tabela 8: Primerjava dela v pisarni z delom od doma	6

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog	3
Slika 2: Primarne biološke potrebe	7
Slika 3: Primarne socialne potrebe	8
Slika 4: Sekundarni motivi	8
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja	15
Slika 7: Motivacijski dejavniki zaposlenih	17
Slika 8: Zadovoljevanje potreb	18
Slika 9: Dosežena stopnja zadovoljevanja potreb	19
Slika 10: Primerjava načinov dela zaposlenih.....	19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Motivacija je dandanes zelo pomembna, saj lahko le z njo posameznika usmerimo k vztrajnem ciljnem vedenju. Gre za proces, zaradi katerega je človek v neko aktivnost pripravljen vložiti svoj maksimum, z namenom, da bi dosegel določen cilj oziroma da bi zadovoljil neko potrebo. Tako kot je motivacija pomembna za posameznika v zasebnem življenju, pa je pomembna tudi v organizaciji. Motiviran kader, bo v delo pripravljen vložiti več svojega truda ali časa, kar na drugi strani na dolgi rok prinese doseg ciljev organizacije. Če zna podjetje dobro razpolagati z zaposlenimi, ki v podjetju predstavljajo pomemben intelektualni kapital, ima lahko na trgu veliko konkurenčno prednost. Motivirani zaposleni tako prinašajo uresničitev organizacije, saj z dolgoročnim dosegom ciljev, podjetju omogočajo obstoj na trgu. Pri motiviranosti kadra, igra ključno vlogo manager, saj je z zaposlenimi v tesnem stiku. Tako mora znati prepoznati njihove potrebe in želje in jih ustrezno uskladiti s cilji organizacije. Na motivacijo vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, zato je še kako pomembno, da le-te tudi prepoznamo. Poleg tega je potrebno ločiti tudi materialne dejavnike od nematerialnih. Slednji namreč pogosto na dolgi rok zaposlene bolj motivirajo, saj jim prinašajo osebno rast in napredek, ki pa posamezniku predstavljajo pomemben faktor pri zadovoljevanju potreb.

Namen zaključne naloge, je s pomočjo strokovne literature, poglobiti znanje o tem, kako lahko manager vpliva na motivacijo zaposlenih, predstaviti raziskavo o preučevani temi. Namen raziskave je tudi ugotoviti kateri dejavniki zaposlene bolj motivirajo, torej ali so to materialni ali nematerialni dejavniki.

Osnovni cilj zaključne naloge je preučiti pomen vloge managerja pri motivaciji zaposlenih v izbranem podjetju. V teoretičnem delu je cilj s pomočjo deduktivnega pristopa strokovne literature približati teoretična znanja glede motivacije zaposlenih na delovnem mestu in vloge managerja pri tej. Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanega koncepta motiviranosti zaposlenih, postavljam **temeljno hipotezo**, ki se glasi: Manager v podjetju zaposlene najbolj motivira z nematerialnimi dejavniki.

Zaključna naloga bo sestavljena iz dveh poglavij. V prvem poglavju bom sprva približala pojem motivacije in opredelila motivacijo zaposlenih na delovne mestu. Predstavila bom tudi motive, motivacijske teorije in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Glede na to, da smo bili v preteklosti primorani, zaradi globalne pandemije, prilagoditi način delovanja v podjetjih, sem kot aktualno temo v zaključno nalogo vključila tudi motiviranost zaposlenih pri delu na daljavo. Za teoretični del, bom uporabila metodo deskripcije, katera z opisovanjem, opazovanjem ter analizo, na podlagi povezav, ustvarja sklepe. Pri tem bom izhajala iz sekundarnih virov literature različnih avtorjev, ki jih bom sproti tudi ustrezno navedla.

V drugem poglavju zaključne naloge, bom predstavila izbrano podjetje ter se osredotočila na raziskovalni del. Ta bo temeljil na deskriptivni analizi, kar pomeni raziskavo v

izbranem podjetju. Skozi raziskavo bom poskusila ugotoviti kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene pri delu najbolj motivirajo in katero stopnjo zadovoljevanja potreb zaposleni na delovnem mestu, dosežejo. Dotaknila se bom tudi aktualne teme, glede zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, ki ga prinaša delo na daljavo v primerjavi z delom v pisarni. Temelj raziskovalnega dela, bodo predstavljali podatki, ki jih bom s pomočjo kvantitativne analize, pridobila z anketnim vprašalnikom v izbranem podjetju. Vprašanja v anketi bodo zaprtega tipa in se bodo neposredno navezovala na teoretični del naloge. Tako bom lahko primerjala odgovore in na podlagi rezultatov, prišla do sklepov.

Omejitve pri raziskavi bodo metodološkega značaja, zaradi subjektivnosti anketirancev pri podajanju odgovorov.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu so:

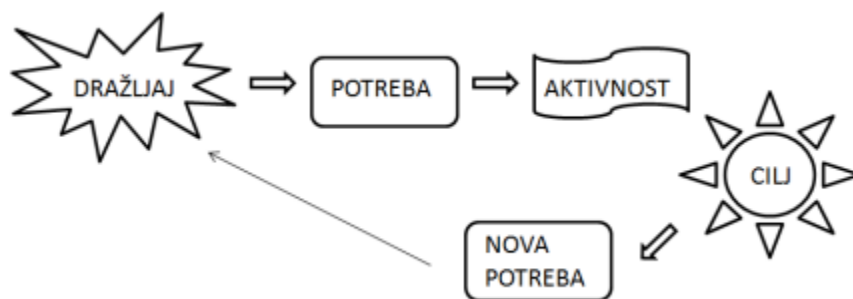
1. Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju?
2. Ali so zaposleni bolj motivirani na delovnem mestu ali pri delu od doma?
3. Katero stopnjo zadovoljevanja potreb dosežejo zaposleni v izbranem podjetju?

1 MOTIVACIJA

Ko govorimo o motivaciji, govorimo pravzaprav o duševnem procesu, ki posameznika usmerja in žene k opravljanju dejavnosti, na način da neko potrebo zadovolji oziroma uresniči cilj. Človek, lahko kljub rabi vseh svojih sposobnosti, v različnih situacijah delo drugače opravi. Nanj vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Prav zato je pomembno, da ugotovimo, kaj je tisto kar ga motivira in posledično vpliva na to, da neko dejavnost kar se da, dobro opravi. V ožjem pomenu psihologije motivacije govorimo torej o odkrivanju vzrokov za človekova dejanja, v širšem pomenu pa o silah, ki posameznika spodbujajo k opravljanju določene dejavnosti (Lipičnik & Možina, 2007).

Motivacijski proces se začne z zaznavanjem dražljajev iz okolja, ki v posamezniku vzpodbudijo zanimanje. V kolikor je dražljaj dovolj močan, le-ta vpliva na posameznika, da začne opravljati določeno dejavnost z namenom zadovoljitve potrebe oziroma uresničitve cilja. Ko ta cilj doseže, se pojavijo novi dražljaji, ki ravno tako tešijo k uresničitvi novega cilja. Gre torej za krožni, ponavljajoči se proces. Da bi si lažje predstavljali in razumeli proces motivacije, je le-ta ponazorjen tudi s sliko 1 (Černetič, 2007).

Slika 1: Motivacijski krog



Vir: Černetič (2007).

Torej če povzamemo, mora biti za vsako dejavnostjo, ki jo človek opravi, vzrok oziroma potreba, katero si posledično z opravljanjem aktivnosti želi zadovoljiti. Cilji namreč niso direktno vodilo delovne aktivnosti, saj morajo biti vezani na človekove specifične potrebe in človeka v določeni situaciji (Černetič, 2007).

1.1 Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Tako kot je sama motivacija pomembna pri zadovoljitvi potreb posameznika, pa je pomembna tudi pri uresničitvi ciljev organizacije. Pravzaprav je proces motiviranja posameznika tesno povezan s tem, kako bo organizacija dosegla želen cilj. Brazilski milijarder, investicijski bankir in poslovnež, Jorge Paulo Lemann pravi: »The greatest asset of a company is its people.«, kar v prevodu pomeni, da so največje bogastvo podjetja, ravno zaposleni. Motivirani zaposleni so namreč ključ do uspeha in uresničitve organizacije, saj se z motivacijo poveča tudi njihova storilnost. Podjetje, ki ima zaposlene takšne ljudi, ima na trgu tudi konkurenčno prednost. Ker pa se ljudje in njihove potrebe med seboj razlikujejo, moramo prepoznati in izbrati pravilen način motiviranja, ki bo posameznika pripravil do tega, da neko aktivnost opravi (AZUUR Media & Publishing Ltd., 2020).

1.1.1 Vloga managerja pri motivaciji

Zaposleni ne povedo vedno, kako se počutijo. Prav tako, se nekateri tudi bojijo izpostaviti svojim nadrejenim, da pri delu v organizaciji z nečim niso zadovoljni. Manager mora zato, znati prepoznati nezadovoljstvo zaposlenih. Jasni znaki, ki kažejo da mora ukrepati so zagotovo, ko zaposleni ne želijo sodelovati pri aktivnostih, katere zahtevajo dodaten trud ali čas. Postopati mora tudi v kolikor prihaja do zamujanja, podaljševanja odmorov, obtoževanja drugih, nedoseganja norm ipd. Izguba motivacije lahko torej negativno vpliva tudi na obstoj organizacije na trgu. Prvi korak, ki ga manager mora narediti na poti k spodbuditi motivacije pri ljudeh, je torej znati prepoznati, kdaj ljudje z delom niso zadovoljni (Keenan, 1996).

Avtorji v članku Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja opisujejo tudi pomembnost tehnike aktivnega poslušanja, ki je ključna za doseg motiviranosti. S tem, ko manager aktivno prisluhne zaposlenim, pokaže, da razume njihove zahteve, s tem pa tudi pridobi na njihovem zaupanju (Zavrtanik, Juriševič & Penger, 2018).

S tem, ko se torej zave, kaj so razlogi za slabo storilnost in odklonilni odnos do dela ter hkrati razume posameznikove potrebe in želje, lahko lažje načrtuje delo ter doseže zadovoljstvo (Keenan, 1996).

Na tej točki, se mi zdi dobro, da povzamem tudi tezo, glede motivacije zaposlenih v podjetjih: »Če želimo, da ne bomo imeli občutka, da v službi »bogu krademo čas« in da hodimo tja samo zato, da bomo zaslužili denar, je treba lastne cilje uskladiti s cilji podjetja. Ključno vprašanje, s katerim ugotovimo, ali bomo na ta čas, ki ga preživimo v službi, gledali kot na uresničevanje svojih želja in ciljev ali kot na izgubljen čas, je: Ali lahko z opravljanjem dela v službi uresničujemo lastne (osebne) cilje?« (Grubiša, 2001).

Torej kot sem že omenila, mora manager znati razumeti potrebe, katere zaposlene spodbujajo k osebni rasti in razvoju. Postaviti mora tudi cilje, kateri morajo biti visoki in hkrati dosegljivi. Da bi posameznik na delovnem mestu dosegel cilje, mu mora biti jasno predstavljena tudi pot, kako bo do cilja prišel. Opredelitev ciljev in načinov, kako doseči cilj, igra pomemben faktor pri motiviranju. S tem ko osebi manager zastavi cilj, ji da tudi dodaten zagon za delo. Seveda pa to doseže le v primeru, da so cilji posameznika skladni interesom ter vrednotam posameznika. V kolikor v organizaciji delujejo timi, je tudi pri teh pomembno, da je jasno predstavljen skupni cilj, saj le to spodbudi sodelovanje in ekspanzivnost tima (Zavrtanik, Juriševič & Penger, 2018).

Ljudje se želijo uresničiti na treh različnih področjih oziroma stopnjah, ki skupaj tvorijo lestvico potreb. Na prvi stopnji so torej osnovne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, da bi preživeli. To so torej potreba po hrani, vodi, zraku, toploti, ipd. Seveda lahko le-te večinoma v razviti družbi zadovoljimo, s pomočjo denarja, kateri pa sam po sebi ne velja kot učinkovito sredstvo za motivacijo ljudi pri delu. V mnogih primerih, na ljudi vpliva le toliko, da vsakodnevno odidejo na delo, ne pa da bi v to vložili še več truda (Keenan, 1996).

Ko ljudje zadovoljijo osnovne potrebe po zaslužku, stremijo k potrebam druge stopnje, kamor uvrščamo družbeni položaj. Pri tem gre omeniti, da se morajo ljudje v neki organizaciji čutiti pripadne. Tako aktivnosti opravljajo tudi z namenom uveljavitve družbenega položaja v družbi. To jih žene k večjemu prizadevanju za delo, saj bodo njihovi uspehi, predstavljeni in primerjani z uspehi ostalih zaposlenih (Keenan, 1996).

Sledi tretja stopnja, v katero uvrščamo osebne ambicije posameznika. Tu želijo ljudje biti na svojem področju bolj strokovno usposobljeni, želijo izpolniti osebne želje in tako poskrbeti za osebno in karierno rast, katero lahko kasneje tudi izkažejo (Keenan, 1996).

Manager torej s tem, ko razume posameznikove potrebe, odpravi slabo voljo ter prepreči razočaranje zaposlenih, saj jih lažje usmeri k uresničitvi zastavljenih ciljev. Kljub temu, da lahko ljudi na ta način motivira, pa to ne vpliva vedno tudi na boljšo učinkovitost posameznika v organizaciji (Keenan, 1996).

Zadovoljstvo, ki ga človek prejme, je glavni faktor, ki vpliva na to, da bo delo opravljal kar se da dobro. Ker predstavlja delo pomemben del življenja posameznika, saj le-ta preživi tam veliko časa, je ključno, da se na delovnem mestu počuti dobro. To pomeni, da so omogočeni osnovni delovni pogoji ter da manager zaposlenim dopusti svobodo pri delu. Dobro je, da jim je omogoči opravljanje tistega, kar znajo, saj se posledično pri tem tudi izkažejo in zato doživijo pozitivna čustva. Manager mora biti pri vodenju tudi avtentičen, saj je dokazano, da avtentično vodenje izboljša povezavo med avtentičnim sledenjem ter zadovoljevanjem potreb posameznika v neki organizaciji. Lastnost takšnega managerja je torej, da stalno sili k izpopolnjevanju na profesionalnem področju, seveda je potrebno tu poudariti, da je pomembno izpopolnjevanje predvsem na zasebni ravni. Cilji na profesionalnem področju avtentične vodje naj bi izhajali ravno iz njegovih osebnih vrednot. To pomeni, da mora manager biti to, kar v resnici je (Podbornik & Penger, 2018).

Gre za sodoben pristop, kjer vodja delo opravlja v skladu s svojimi prepričanji in je pri tem preudaren. Njegovo dejanje je torej skladno s tem, v kar verjame. Vse zaposlene mora obravnavati enako in biti do njih pravičen. S pozitivno naravnostjo mora tako vplivati na zaposlene in s tem tudi skrbeti za dobre medosebne odnose v organizaciji. Delovati mora z integriteto in visoko transparentnostjo. To lahko doseže le takrat, ko vodenje poteka z namenom uresničitve poslanstva in ne zaradi osebnega razloga. Vodenje v tem primeru managerju predstavlja eudaimonsko srečo. S tem ko zaposlenim pokaže, da upa, zaupa, je optimističen, etičen ter transparenten pri odnosu z drugimi, v zaposlenih vzbudi empatijo, spoštovanje ter zanesljivost (Alija & Penger, 2019).

Odločitve vodje morajo temeljiti na etičnih načelih, saj tako tudi spodbuja moralno vedenje med zaposlenimi. Manager mora biti zaposlenim ogledalo za opravljanje aktivnosti. Motivirati jih mora tako, da so zaposleni v organizaciji pripravljeni skupne interese postaviti pred svoje. S karizmatičnim in pozitivnim pristopom, tako navdihuje zaposlene in posledično vpliva na razvoj kreativnosti, intelektualnosti in na splošno osebni rasti posameznika (Zavrtanik, Jurišević & Penger, 2018).

Kot vemo so zaposleni najpomembnejši vir podjetja, zato je še kako pomembno, da jih vodja nenehno motivira z namenom doseganja ciljev organizacije. Prav zato je ključno, da prilagodi sistem vodenja tako, da upošteva dejavnik opolnomočenja zaposlenih. To pomeni, da jim omogoči sprejemanje odločitev ter hkrati spodbudi k uporabi njihovega znanja in sposobnosti pri delu. Na takšen način, bodo namreč zaposleni izpeljali aktivnosti na svoj način in imeli pri tem hkrati tudi možnost, da se sami odzovejo na spremembe na trgu. To organizaciji omogoča dolgoročen obstoj na trgu, saj se ravna po metodi deljenja moči tako med zaposlenimi kot tudi med vodjo. Ko se zaposleni začutijo opolnomočene,

so tudi sposobni spoprijeti z zahtevnejšimi nalogami. Opolnomočenje igra vlogo motivatorja za ohranjanje želenega vedenja zaposlenih. S tem doseže vodja pri zaposlenih tudi večjo samozadostnost in zmožnost prevzemanja odgovornosti, kar posledično dobro vpliva tudi na sposobnost delovanja in odločanja. Prav zato zaposleni v podjetju postanejo naklonjeni tudi delu, ki zahteva večji vložek truda ali časa, saj se zavedajo, da bodo pri tovrstnem delu lahko izrazili tudi svojo inovativno in kreativno naravo. Ker pa so ljudje med seboj različni, mora manager tudi znati prepoznati mejo, kjer bo posameznik opolnomočen. Nekateri namreč niso naklonjeni prevzemanju odgovornosti, saj jih tovrstno delo bremeni (Zavrtanik, Jurišević & Penger, 2018).

Ko vodja doseže zadostno stopnjo motivacije, pa je pomembna naloga ta, da motiviranost vzdržuje. Visoko motiviran kader namreč delo opravlja uspešnejše, saj so zadovoljene tudi njegove potrebe, ki ga ženejo, da delo še bolje opravi. Tu bi se navezala na citat nekdanje predsednice in izvršne direktorice družbe Xerox Corporation, ga. Anne M. Mulcahy, ki zagovarja naslednje: »Employees who believe that a management is concerned about them as a whole person – not just an employee – are more productive, more satisfied, more fulfilled. Satisfied employees mean satisfied customers, which leads to profitability.«. Kar v prevodu pomeni, da zaposleni, ki verjamejo, v to, da vodstvo gleda na posameznike v organizaciji kot na celoto in ne samo kot enega zaposlenega, so pri delu bolj produktivni, bolj zadovoljni ter uresničeni. Zadovoljni zaposleni na eni strani pa pomenijo zadovoljne stranke na drugi strani, kar podjetje vodi k dobičkonosnosti (Tenney, 2021).

Potrebno je torej, da manager pozorno spremlja dogajanje ter odnos med zaposlenimi in delom. Jasno jim mora povedati, kdaj delo opravljajo dobro in tudi, v kolikor morajo pri aktivnostih, kaj popraviti. Zagotoviti jim mora primerno delovno klimo ter jim nameniti naklonjenost, saj s tem tudi sam pokaže, da mu ni vseeno za svoje zaposlene. V kolikor pride do upada motivacije, mora ustrezno ukrepati in storilnost ponovno vzpostaviti (Keenan, 1996).

1.1.2 Vrste motivacije

Ko govorimo o motivaciji, se moramo zavedati, da obstajata dve vrsti le-te in sicer notranja ter zunanja motivacija. Notranja kot že ime samo pove, izvira iz nas in stremi k samouresničevanju. Izvajanje nek aktivnosti, nam pri notranji motivaciji prinese užitek, saj nam to delo predstavlja priložnost in rast, kar pa na drugi strani povzroči dobre občutke in zadovoljstvo nas samih (Strniša, 2017).

Zunanja motivacija pa izvira iz okolice, zato jo tudi uresničujemo z opravljanjem določene dejavnosti. Za primer lahko vzamemo željo po prihodku, potrebo po uveljavitvi v družbi ipd (Strniša, 2017).

Kljub temu, da se je v raziskavah ugotovilo, da je notranja motivacija dolgoročno bolj učinkovita, morata tako notranja kot tudi zunanja delovati vzajemno, v kolikor želimo doseči najvišjo stopnjo delovanja in dolgoročno motiviranost (Strniša, 2017).

1.2 Motivi

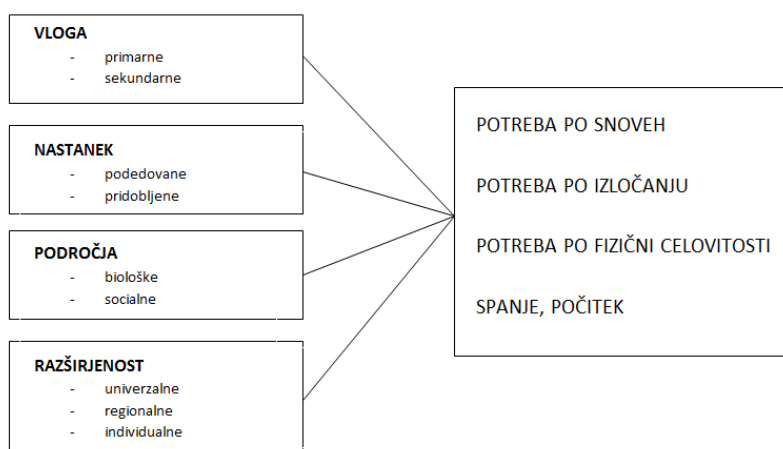
1.2.1 Glede na nastanek

Tu se motivi delijo na dve vrsti in sicer na podedovane motive in pridobljene motive. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese na svet z rojstvom. Pridobljene motive pa posameznik, kot že ime samo pove, pridobiva skozi celotno življenje (Lipičnik, 1996).

1.2.2 Glede na vlogo

Sem spadajo primarni in sekundarni motivi. Primarni motivi so tisti motivi, ki posameznika usmerjajo v izvajanje aktivnosti, katera ga usmerja h končnemu cilju, torej preživetju. Tu je pomembno omeniti tudi potrebe, ki so lahko biološke, kamor uvrščamo potrebo po snoveh, na primer vodi in hrani, potrebo po izločanju, potrebo po fizični celovitosti ter potrebo po počitku. Gre torej za potrebe, ki jih ima celotna človeška populacija, saj se nanašajo na posameznikovo biološko zgradbo in so podedovane. Podrobnejši prikaz delitve motivov glede na primarne biološke potrebe, je prikazan na sliki 2 (Lipičnik, 1996).

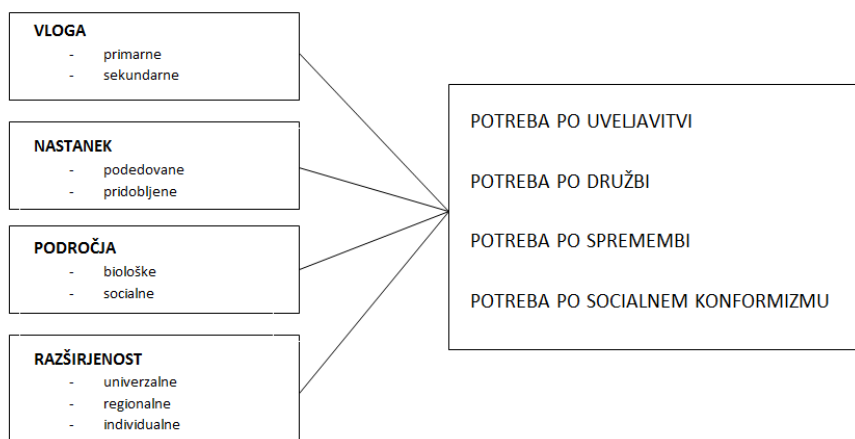
Slika 2: Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik (1996).

Potrebe pa so lahko tudi sociološke narave, kamor uvrščamo potrebo po uveljavljenosti, družbi, spremembah ipd. Te so torej ravno tako primarne, saj jih moramo zadovoljiti, če želimo preprečiti negativne posledice. Te so lahko občutek nezadostnosti, manjvrednosti osamljenosti ipd. Delitev primarnih socialnih potreb je v nadaljevanju prikazana na sliki 3 (Lipičnik, 1996).

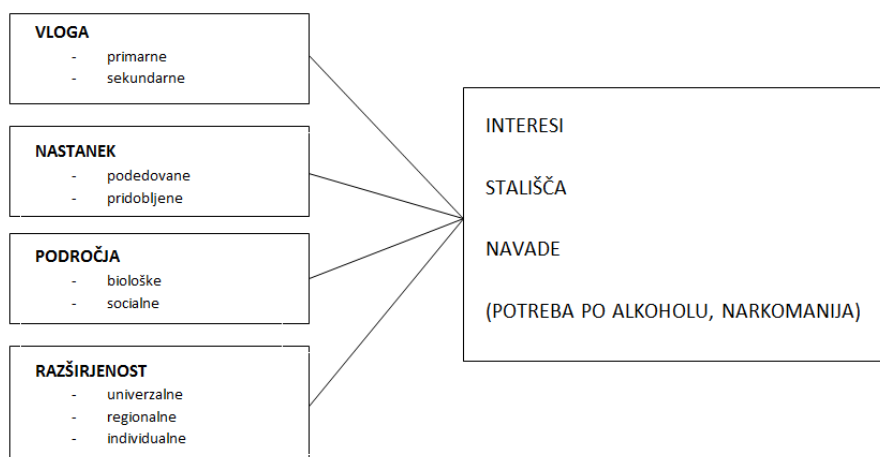
Slika 3: Primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik (1996).

Sekundarni motivi pa so tisti, ki v primeru uresničitve, v posamezniku vzbudijo zadovoljstvo, v primeru ne uresničitve pa ne ogrozijo njegovega obstanka. Sem spadajo interesi, stališča, navade ipd. Sekundarne motive sem tudi v nadaljevanju prikazala na sliki 4 (Lipičnik, 1996).

Slika 4: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik (1996).

1.2.3 Glede na razširjenost med ljudmi

Sem spadajo univerzalni motivi, katere lahko zaznamo pri vseh ljudeh. Prav tako spadajo sem tudi regionalni motivi, ki jih zaznamo samo na posameznih območjih ter individualni motivi, katere kot že ime samo pove, zaznamo samo pri posameznikih (Lipičnik, 1996).

1.2.4 Nezadovoljeni motivi

Da bi posameznik ohranil biološko in socialno ravnotežje, mora neprestano zadovoljevati svoje potrebe. Na poti k zadovoljitvi potreb, pogosto nastopijo ovire, ki pa so lahko naravne ali socialne, lahko so notranjega ali zunanjega izvora (Lipičnik, 1996).

Ovire, ki izvirajo iz posameznika, imenujemo konflikti, medtem ko ovire zunaj njega imenujemo frustracije. V obeh primerih, ovire povzročijo napetost pri posamezniku, katero lahko razreši s prilagojeno obliko reagiranja ali pa neprilagojeno obliko reagiranja. Pri prvi velja, da posameznik zmanjša psihično napetost in tako trajno reši konfliktno oziroma frustracijsko situacijo. Pri neprilagojeni obliki pa oviro samo začasno odstrani, zato mu tui v prihodnje le-ta še bolj oteži reševanje konflikta ali frustracije (Lipičnik, 1996).

1.3 Motivacijske teorije

Da bi manager lahko predvidel in razumel vedenje ter odziv zaposlenih, mora poznati zakonitosti motivacijskih teorij, katere se med seboj močno razlikujejo. V nadaljevanju bom na kratko predstavila značilnosti posamezne teorije.

Prva je *teorija X*, ki zagovarja stališče, da so zaposleni po naravi leni in brezbržni, zato mora manager, v kolikor želi da prevzamejo odgovornost, usmerjati ter ravnati pod prisilo. Sledi *teorija Y*, ki je predhodni popolno nasprotje, saj pri njej velja, da so zaposleni marljivi in tako samoiniciativno težijo k prevzemanju odgovornosti. W. Ouchi je razvil *teorijo Z*, ki zagovarja, da zaposleni postanejo delovni le če predhodno vodje izoblikujejo vrednote, po katerih se ti nato ravnaajo. Takšne zaposlene odlikuje delavnost in vestnost, zato so zmeraj pripravljeni delovati kakovostno. *Froomova teorija* temelji na dveh skupinah zaposlenih in sicer tistih, ki bi radi nekaj imeli in tistih, ki si želijo nekaj postati. *Teorijo po Maslowu* predstavlja pet skupin potreb, ki so razvrščene hierarhično, kar pomeni, da je potrebno sprva zadovoljiti potrebo na prvi stopnji, da bi lahko ugodili potrebi na višji stopnji. *Dvofaktorska motivacijska teorija* zagovarja dve skupine motivatorjev in sicer tiste, ki zaposlene usmerjajo k delu in tiste, ki zaposlene usmerjajo k opravljanju dejavnosti. *Vroomova teorija* zagovarja, da je ravnanje posameznika odvisno od pričakovanj in privlačnosti posledice, ki sledi. *Teorija pravičnosti* temelji na odnosu enakopravnosti ter ocenjevanja vseh zaposlenih po enakih kriterijih. *Leavittova motivacijska teorija* zagovarja zadovoljevanje potreb, potem ko posameznik zazna napetost zaradi pomanjkanja. Zadnjo pomembno teorijo predstavlja *Hackman-Oldhamerjev model*, ki temelji na treh rizičnih psiholoških okoliščinah, katere posledično vplivajo na posameznikovo motivacijo pri delu. V kolikor je ena od teh neustrezna, je tudi motiviranost posameznika majhna (Ivanuša-Bezjak, 2006).

1.4 Motivacijski dejavniki

Na motivacijski proces vplivajo različni dejavniki. To so individualne razlike, značilnosti dela ter organizacijska praksa. Manager mora skrbno premisliti, kako medsebojno

delovanje teh treh vpliva na učinkovitost dela. Tu se je potrebno zavedati tudi, da vodja ne mora nadzirati uspešnost zaposlenega na primer pri skrbi za bolnega družinskega člana (Lipičnik, 1996).

Prvi dejavnik, ki pomembno vpliva na motivacijo so individualne razlike. Kot vemo, se ljudje med seboj razlikujejo po posameznih značilnostih kot so potrebe, vrednote, interesi in stališča. Vsak individuum je torej edinstven. Svoje lastnosti nosi s seboj, tako v privatnem življenju kot tudi na delu. Nekatere ljudi bo za delo motivirala višja urna postavka, nekateri s tem ne bodo zadovoljni, saj dajejo prednost varnosti, ki jo določena zaposlitev prinaša in so manj naklonjeni tveganju, da bi ostali brez nje. Nekateri pa so bolj odprti izzivom, ki jih delo prinaša.

Drugi dejavnik motivacijskega procesa je značilnost dela. Tu govorimo pravzaprav o dimenzijah posamezne aktivnosti, ki jo določa, omejuje ter izziva. Te lastnosti zajemajo zahteve po različnih sposobnostih, opredeljujejo kateri od zaposlenih, je sposoben delo izpeljati od začetka do konca. Prav tako pogojujejo pomembne značilnosti dela, participacijo pri delu ter opisujejo vrsto in širino podatkov, katere posamezen zaposlen prejme o svoji učinkovitosti. Nekatera dela so namreč glede na značilnost in naravo dela, bolj cenjena, nekatera manj.

Zadnji dejavnik, ki tudi močno vpliva na motivacijo, predstavlja organizacijska praksa, katero sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v neki organizaciji (Lipičnik, 1996).

1.4.1 Materialni motivacijski dejavniki

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo plače, nagrade, bonuse in ostale dodatke, ki jih posameznik prejme za dobro ter uspešno opravljeno delo. Ločimo jih v dve kategoriji in sicer neposredne ter posredne. Neposredni materialni prihodki so torej tisti, ki jih delavci prejmejo v denarju. Posredni materialni prihodki pa so tisti, kateri vplivajo na višji individualni standard posameznega zaposlenega (Černetič, 2007).

Čeprav je dolgo veljalo dejstvo, da je edini uspešen motivacijski faktor pri zaposlenih denar, temu danes ni več tako. Denar sam po sebi zaposlenih ne motivira, motivira jih bolj količina, ki jim omogoča, da lahko svoj življenjski standard dvignejo, stopničko višje. Pa vendar ni vse v denarju. Mnogi posamezniki bi na primer prej pristali na delovno mesto, z nižjim prihodkom, v kolikor bi v podjetju vladala dobra klima, ki bi pomenila dobre medosebne odnose. Prav zato si pogledajmo, kateri so ti nematerialni motivacijski dejavniki (Černetič, 2007).

1.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Torej kot smo ugotovili, je motivacija posameznika zelo odvisna od količine zadovoljenih potreb oziroma ciljev, ki jih lahko na delovnem mestu uresniči. Poleg materialnih potreb,

je dandanes za posameznika zelo pomembno uresničevanje potreb višjega reda, katerega predstavljajo potrebe po osebnem razvoju, potrditvi lastne sposobnosti ter samostojnosti pri delu. Prav zato, imajo kot motivacijski dejavnik pomemben vpliv medosebni odnosi z ostalimi zaposlenimi v timu. Kot vemo, človek veliko bolje deluje v okolju, kjer se počuti zaželenega, sprejetega in kjer je lahko sproščen. Prav tako ga še dodatno motivira to, da mu vodja za izvajanje naloži tudi bolj zahtevne naloge, ki od njega zahtevajo odgovornost. S tem mu namreč manager ponudi priložnost da se izkaže, prav tako pa na drugi strani občutek, da mu delo zaupa, kar posamezniku vlije še dodaten zagon za delo. Poleg omenjenega je dobro, da ima možnost izražanja lastnega mnenja in s tem tudi vpeljevanja svojih sposobnosti v delo ter sodelovanja pri pomembnih odločitvah. To zaposlenemu prinese zadovoljstvo, saj se v trenutku počuti enakovrednega in enako pomembnega. Zaposlene motivirajo tudi pohvale in priznanja, ki jih prejme v primeru, da je neko delo dobro opravil. Pomembno je torej, da pozna rezultate dela. Tako namreč ve, kaj je dobro opravil in kaj bi lahko naslednjič izboljšal. Gre torej za možnost merjenja napredovanja, kar je tudi eden od motivacijskih faktorjev pri zaposlenih. Ker je danes tempo življenja zelo hiter, je za motivacijo zelo odločilna tudi ugodna razporeditev delovnega časa. Poleg tega, pa je zaposlenim pomembna tudi stalnost in zanesljivost zaposlitve. Omenjeno namreč vpliva, da je lahko posameznik bolj sproščen, saj tako ni v stalni negotovosti, ali bo jutri njegovo delovno mesto ukinjeno ali ne. Seveda pa omenjeni motivacijski dejavniki na zaposlene pozitivno vplivajo šele takrat, ko so le-ti zadovoljni s plačo (Černetič, 2007).

Mihalič (2006) omenja, kot uspešen motivacijski dejavnik, tudi bonitete kot so službeni avto, ki ga ima posameznik možnost uporabljati tudi za lastne potrebe, izobraževanja v službenem času, specialistični managerski zdravniški pregled, šolnine za izobraževanja v interesu organizacije ali v lastnem interesu ipd.

Kot primer dobre prakse, pa so se v tujini izkazale tudi motivacijske kartice, ki delujejo na zaposlene kot motivator. Le-te morajo biti čim bolj prilagojene posamezniku in delu, ki ga le-ta opravlja, zato jih po navadi izdelujejo neposredne vodje. Na kartice tako zapišejo razna motivacijska sporočila ali slogane, ki zaposlene nenehno vzpodbujajo.

Motivacijske kartice, so nedolgo nazaj vpeljali tudi na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. Na klopi v predavalnicah, so nalepili kartice, ki pozitivno vplivajo na študente. Na karticah so namreč prav tako pozitivne misli in reki, ki študentom dajo, predvsem pred izpiti dodaten zagon, da delo opravijo, kar se da dobro in se tako tudi izkažejo (Mihalič, 2006).

1.5 Motivacija zaposlenih pri delu na daljavo

Kot vemo je motivacija pri delu zelo pomembna. Od nje je odvisno kako učinkovito bodo zaposleni delo opravljali. S prihodom pandemije, se je v družbo uvedlo kar nekaj sprememb. Zaradi ukrepov, ki jih je vlada sprejela z namenom zagotavljanja varnosti in zdravja, se je v zelo kratkem času naredil močan preobrat v informacijski družbi. Če smo

bili še nekaj let nazaj vajeni, da smo nakupovali fizično v trgovinah, se učili v predavalnicah in se na delo vozili, se je to s korona krizo popolnoma spremenilo. Ker je zadeva potekala globalno, so se tudi spremembe na tehnološkem področju izvajale masovno. Nekatera podjetja so sicer orodja kot so Zoom in Teamsi, uporabljala že prej, za lažjo komunikacijo med zaposlenimi. Tako so nekatere programe, zaposleni že znali uporabljati. Kljub temu, pa je izpeljava nemotenega dela marsikateremu podjetju predstavljalo velik izziv, saj tu ni šlo zgolj za spremembo načina komunikacije ampak spremembo celotnega poteka delovanja. Čeprav je za marsikaterega misel na to, da lahko delo opravlja od doma pozitivna, pa se moramo zavedati, da je vzpostavitev motivacije pri tovrstnem delu, za vodjo velik izziv. Zaposleni se namreč pri delu na daljavo pogosto počutijo, da so v stalni pripravljenosti in tako tudi delujejo bolj stresno. Prav tako se soočajo s problemom pomanjkanja delovnih ciljev. Mnogi se počutijo manj varne in s tem posledično bolj ranljive, saj imajo občutek, da morajo pri tovrstnem delu delati več kot po navadi. Težave imajo tudi z usklajevanjem nalog, med zasebnim in službenim delovanjem. Zaposlene ob delu na daljavo pesti tudi občutek osamljenosti, saj nimajo direktnega stika z ostalimi. Zaradi fleksibilnosti, ki ga tovrstno delo prinaša pa se mnogi spopadajo tudi z občutkom, da s stvarmi niso na tekočem. Ljudem, ki so na splošno bolj odprtega tipa, je takšen način omejeval druženja s sodelavci med odmori, izmenjavanje informacij, skupno viharjenje možganov in podobno (Kolenc, 2020).

Da bi se izognili težavam, je dobro, da si zaposleni ustvarijo dnevno listo aktivnosti, ter tako jasno določijo službene in zasebne obveznosti. Prav tako je pametno, da se z vodjo dogovorijo, za čas, ko morajo biti dosegljivi. Da ne bi izpustili družbenega stika, poskrbijo za uradno in neuradno druženje s sodelavci. Seveda, pa se človek dobro počuti, če naredi tudi nekaj zase, kar pomeni, da poskrbi tako za psihično kot tudi fizično kondicijo (Kolenc, 2020).

Pri odpravljanju neželenih učinkov, ki jih ima tovrstno delo, imajo pomembno vlogo tudi managerji, saj morajo svojim zaposlenim izkazati zaupanje v njihovo zavzetost ter strokovnost. Znati jih morajo usmeriti ter jim javiti povratne informacije, s katerimi zaposlene seznanijo z spremembami ter novostmi pri samem delu. Določiti morajo pravila delovanja ter zagotoviti potrebna orodja za nemoteno delo. Zavedati se morajo tudi prilagodljivosti, ki mora biti tudi z njihove strani razumljiva. Prav tako pa morajo sprejeti, da so ljudje med seboj različni tudi ko gre za izvedbo del. Nekateri so namreč pri delu bolj produktivni zjutraj, nekateri pa zvečer. Tako lahko pride tudi do različnega odziva ljudi. Za učinkovito vzpostavitev takšnega delovanja, je ključna predvsem komunikacija, saj so mnoge stvari predmet dogovora. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi tistim, ki dela na daljavo morebiti ne morejo v celoti opravljati. Takšnih ne smemo obremenjevati z nepomembnimi nalogami. V kolikor tudi manager sam opravlja delo od doma in tako ne more z zaposlenimi stopiti v osebni stik, je pametno, da zaposlene občasno tudi pokliče in se pozanima o stanju. Pri tovrstnem delu je torej ključno, da manager zaposlenim izkaže zaupanje, sočutje, razumevanje in jih tako pri delu tudi podpira. Potrebno je, da jih usmerja

k ustvarjanju varnega in prijetnega okolja za delo. Vzpostaviti mora tesno komunikacijo, saj je tako lahko na tekočem o delu, procesih, nalogah ter osebnih situacijah. Pri tem je potrebno omeniti tudi to, da je dobro da se z zaposlenimi občasno sliši preko telefona tudi ena na ena, saj je večja verjetnost, da jim bo v takšnem primeru posameznik izrazil želje, potrebe ali morebitne osebne stiske, ki ga pestijo. Seveda je potrebno, da komunikacija doseže cilj in tako stvari, o katerih vodja z zaposlenimi govori, tudi udejanji. Da bi omilil oziroma odpravil občutek nepovezanosti, je dobro, da ohranja različne oblike druženja s katerimi povezuje zaposlene in tako skrbi za dobre medosebne odnose. Poskrbeti pa mora tudi za psihološko varnost zaposlenih in grajenje mentalitete. S tem doseže, da se bodo zaposleni v prihodnje znali odzivati na prihodnje izjemne situacije (Kolenc, 2020).

Glede na to, da se stvari dandanes nenehno spreminjajo kar smo lahko občutili že z nastopom korona krize, je dobro, da se znajo tako vodje kot tudi zaposleni na spremembe in okolje prilagoditi. Za nekatere, delo na daljavo prinaša pozitivne spremembe, predvsem pri samoobvladovanju časa. Kljub temu pa se hitro izgubi črta, ki razmejuje zasebno življenje, od dela, in tako tudi negativno vpliva na motivacijo. Prav zato je dobro, da znajo vodje v takšnih situacijah postopati (Kolenc, 2020).

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU PETROL

2.1 Predstavitev podjetja

Petrol d.d. je slovenska energetska družba, s sedežem na Dunajski cesti 50, v Ljubljani. Po prihodkih je največje slovensko podjetje, ki trguje z naftnimi derivati, plini ter ostalimi energenti. Poleg prodaje proizvodov nafte, se ukvarja še s prodajo trgovskega blaga, prodajo plina, oskrbo z električno energijo ter energetskim in okoljskim sistemom. Na slovenskem trgu ima vodilni tržni delež, saj na poslovnem področju letno ustvari kar 80% prihodkov od prodaje. Ostalih 20% predstavlja poslovanje z blagom in storitvami široke potrošnje. Največja konkurenčna prednost podjetja je ravno močan tržni delež in finančni položaj. Seveda pa igra pri tem pomembno vlogo tudi široka maloprodajna mreža. Na trgu je podjetje prepoznavno s svojo krovno blagovno znamko ter ostalimi storitvenimi blagovnimi znamkami kot so Petrol klub, Fresh, Hip – Shop, Tip Stop, Petrol travel, eShop ipd (Petrol, 2020b).

Petrol d.d. si želi postati integriran partner znotraj energetske skupščine, z odločnimi ter uporabnimi izkušnjami. Podjetje svoje zaposlene ceni in spoštuje, saj se zaveda, da predstavljajo intelektualen kapital podjetja. Prav zato jih tudi nenehno motivira ter podjetniško usmerja. Medosebni odnosi temeljijo na moralnih pravilih slovenske družbe. Vrednote, ki jih organizacija in njeni zaposleni izpolnjujejo so spoštovanje, zaupanje, odličnost, ustvarjalnost in srčnost (Petrol, 2020c).

Poslanstvo podjetja predstavlja celovita ponudba rešitev, s katerimi skrbijo za odlično energijo doma, na poti ter pri poslovanju. Njihov globlji pomen temelji na izboljšanju kakovosti življenja (Petrol, 2020c).

Ker je podjetje pomemben regijski ponudnik celovitih in trajnostnih rešitev, povezuje energetiko, trgovino, mobilnost ter napredne storitve. Vse to želi usmeriti v pozitivno uporabniško izkušnjo. Uspešne poslovne modele pa podjetje razvija z inovativnostjo, digitalnimi rešitvami ter partnerstvi (Petrol, 2020c).

2.1.1 Zgodovina podjetja Petrol d.d.

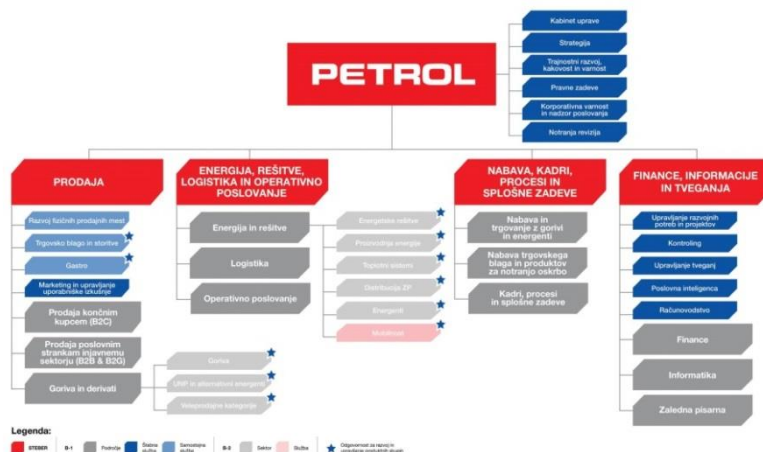
Začetki podjetja segajo v po vojno obdobje in sicer 12.5. leta 1945 je bilo ustanovljeno podjetje Petrol z izdajo jugoslovanske odločbe s sedežem v Srbiji. Dve leti po ustanovitvi so odprli podružnične poslovalnice v vseh republikah, prav tako tudi Jugopetrol Ljubljana. Leta 1950 so se vključili v proces razvoja demokratičnih načel v delavnih kolektivih ter sprejeli prvih pet internih pravil podjetja kot je npr. sklep o gospodarjenju voli in menja upravni odbor. Leta 1953 se je Jugopetrol Ljubljana preimenoval v Petrol Ljubljana, čez približno 10 let so volilne enote postale upravna podjetja. Leta 1970 so izdali priročnik z naslovom Prodajalec na bencinskem servisu. V priročniku je bila predstavljena zgodovina nafte, razvoj podjetja in tehnika prodaje ter požarna varnost pri delu. Stalno so se morali prilagajati razmeram na trgu in drugim okoliščinam. Postopoma so se iz trgovske organizacije preoblikovali v energetske, saj je njihova glavna naloga bila oskrba Slovenije z nafto in zemeljskimi plini. Leta 1990 je Petrol postal delniška družba. Podjetje je kasneje začelo širiti svoje dejavnosti in vstopati na tuje trge. Od leta 2001 do 2010 je sledila delitev in širitev dejavnosti na štiri centre in sicer na naftno trgovino, gostinstvo in hotelirstvo, pline in elektriko. Od leta 2011 naprej, se je podjetje iz naftno-trgovske preoblikoval v energetske družbo. Leta 2018 se je skupina Petrol povzpela na sam vrh in tako postala največja slovenska energetska družba, največji slovenski uvoznik, največje slovensko podjetje po prihodkih in ena izmed največjih slovenskih trgovinskih družb. Imeli so približno 5000 zaposlenih v devetih državah Jugovzhodne Evrope. Od takrat naprej do danes so strategijo usmerili v zagotavljanje odlične uporabniške izkušnje, tako na poti, doma kot tudi v poslovanju (Petrol, 2020d).

2.1.2 Organizacijska struktura

Vodstvo družbe poteka po dvotirnem sistemu. Upravljanje družbe temelji na zakonskih določilih, statutu, kateri velja tudi kot temeljni pravni akt družbe ter internih aktih. Družbo vodi, zastopa in predstavlja uprava, ki jo sestavljajo predsednik in drugi člani. Število članov uprave znaša med tri in šest. Točno število določa nadzorni svet s sklepom. Prav tako določa tudi njihova delovna področja ter pooblastila. Nadzorni svet družbe Petrol sestavlja devet članov, ki so izvoljeni štiri leta. Po preteku mandatu so lahko ponovno izvoljeni. Poleg že omenjenih nalog, ima nadzorni svet tudi funkcijo, da nadzoruje vodenje poslova družbe ter naloge s strani skupščine. Celotno družbo v razmerju do uprave in

nadzorni svet nasproti upravi in tretjim osebam, zastopa predsednik nadzornega sveta, trenutno je to g. Janez Žlak. Struktura organizacije, je prikazana na sliki 6 (Petrol, 2020a).

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Petrol (2020a).

2.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

2.2.1 Raziskovalni cilji

Cilji raziskave, se navezujejo na poglobljeno analizo motivacije zaposlenih in vloge managerja pri tej. Analizo sem naredila s pomočjo vprašalnika, s katerim sem prišla do ugotovitev, ki jih bom s povezovanjem teoretičnega znanja skozi sekundarne vire, tudi predstavila. Temu sledijo priporočila ter zaključni sklep.

2.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi spoznanj, ki sem jih pridobila tekom preučevanja teoretičnega dela, sem postavila temeljno tezo, ki trdi, da manager v podjetju zaposlene najbolj motivira z nematerialnimi dejavniki. Na osnovi literature, sem tako izoblikovala naslednja raziskovalna vprašanja, ki so prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Zbrana raziskovalna vprašanja

1.	Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju?
2.	Ali so zaposleni bolj motivirani na delovnem mestu ali pri delu od doma?
3.	Katero stopnjo zadovoljevanja potreb dosežejo zaposleni v izbranem podjetju?

Vir: lastno delo.

2.2.3 Metoda in načrt raziskave

Raziskovalni del zaključne strokovne naloge temelji na podatkih, ki so pridobljeni na podlagi primarnih virov. Metoda raziskave je kvantitativna in je izdelana s pomočjo vprašalnika, kateri vsebuje vprašanja zaprtega tipa, ki se neposredno nanašajo na teoretični del in delovno okolje zaposlenih v podjetju Petrol d.d. Anketa je bila s privolitvijo vodje oddelka logistike, izvedena med zaposlenimi na omenjenem oddelku. Vprašalnik je bil izdelan s pomočjo spletne strani lka.si. Aktiven je bil od 16. avgusta 2022 do 25. avgusta 2022. Ob koncu predstavitve raziskave, bom odgovorila na raziskovalna vprašanja ter potrdila oziroma zavrgla hipotezo, ki sem jo postavila na začetku pisanja zaključne strokovne naloge.

2.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Za namene pridobitve podatkov, primarnih virov, sem oblikovala vprašalnik, ki je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki se nanašajo neposredno na teoretični del in zaposlene v podjetju Petrol. Anketo sestavljajo trditve, za katere so anketiranci lahko označili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje. Lestvica je petstopenjska. Prvi del vprašalnika, se nanaša na to kako so motivirani zaposleni v podjetju in kateri so tisti dejavniki, ki pri motivaciji na njih, najbolj vplivajo. Šesto vprašanje se nanaša na to, katero stopnjo zadovoljevanja potreb dosežejo zaposleni. Na koncu prvega dela pa sem želela ugotoviti tudi kako motivirani so zaposleni pri delu v pisarni v primerjavi z delom na daljavo.

Pri drugem delu vprašalnika, sem želela preveriti in ugotoviti kakšno je njihovo mnenje glede same vloge managerja pri motivaciji in vplivu le-te na delo. Preučevala sem tudi kako naklonjeni so menjavi delovnega mesta, ki bi jim omogočal višji dohodek in menjavi delovnega mesta, ki bi jim omogočal večjo osebno rast in napredek.

Zaključek anketnega vprašalnika predstavljajo demografska vprašanja, kjer sem anketirance ločila glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe ter delovno dobo pri podjetju. Struktura anketnega vprašalnika je prikazana v prilogi 1.

2.3 Rezultati raziskave

V tem poglavju bom predstavila odgovore, ki sem jih pridobila na podlagi rešenega anketnega vprašalnika, s strani zaposlenih. Na vprašalnik je anonimno odgovarjalo dvajset ljudi iz izbranega oddelka. Analiza pridobljenih odgovorov zaposlenih sledi v nadaljevanju.

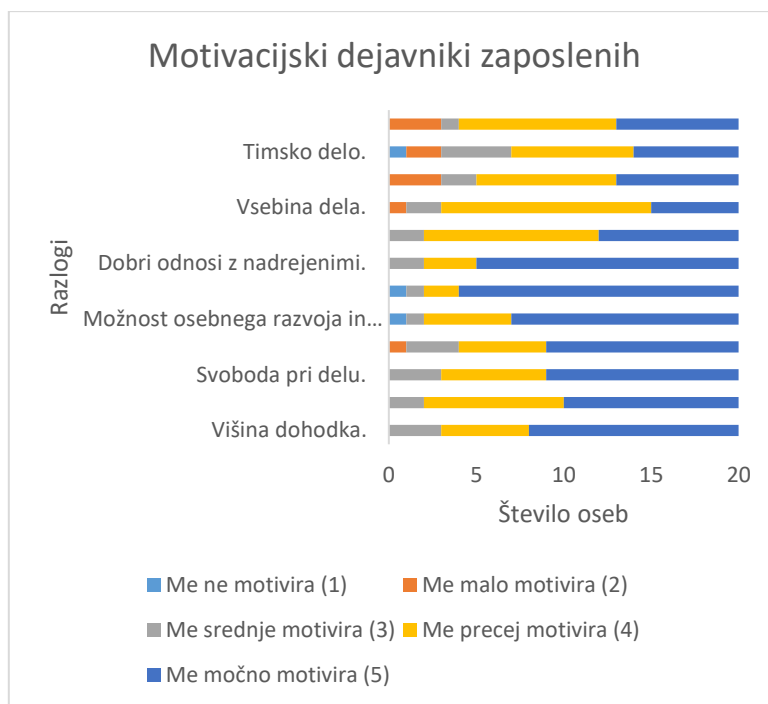
Prvo vprašanje se je nanašalo na to, zakaj zaposleni pravzaprav sploh opravljajo delo. Največji in hkrati enak delež sta dosegla odgovor, povezan z denarjem ter odgovor, ker jim delo predstavlja varnost. Sledili so jima po vrsti še, odgovori da zaposleni delo opravljajo,

ker jim le-ta prinaša izzive, zaradi fleksibilnega delovnika ter zaradi zadovoljstva, ki jim ga delo predstavlja.

Sledilo je vprašanje zaradi katerega elementa, so zaposleni v svoje delo pripravljeni vložiti dodaten trud. Tu jih je večina odgovorila, da zaradi finančne nagrade. Sledil mu je odgovor zaradi osebnega zadovoljstva. Tretje mesto sta si po deležu delila odgovora, povezana z željo po napredku ter stabilnostjo zaposlitve.

Pri tretjem vprašanju prvega sklopa, so morali zaposleni oceniti motivacijske dejavnike, glede na to kako pomembni so za njih. V nadaljevanju bom grafično prikazala motivacijske dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju. Kot lahko iz grafa razberemo, je zanimivo dejstvo, da so zaposleni kot dejavnik, ki jih najbolj motivira, najvišje ocenili ravno dobre medosebne odnose, ki jih je označilo, kar 80 odstotkov vprašanih. Temu z rahlim odstopanjem sledijo dobri odnosi z nadrejenimi. Zaposleni so mnenja, da je pomemben motivacijski faktor možnost osebnega razvoja in napredka, zato so slednjega uvrstili na tretje mesto. Moram priznati, da me je presenetilo dejstvo, da so višino dohodka postavili na četrto mesto. Iz tega lahko sklepamo, da dajejo zaposleni prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom.

Slika 6: Motivacijski dejavniki zaposlenih



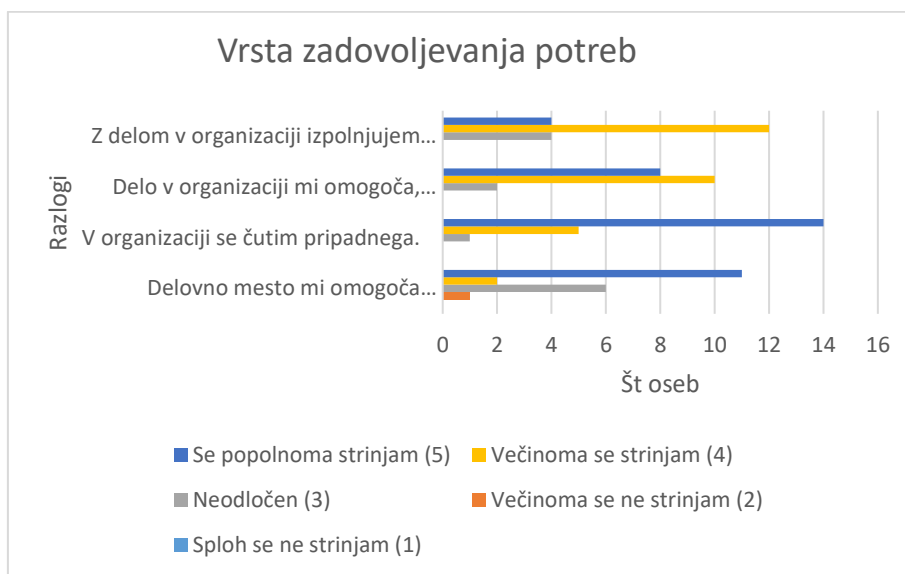
Vir: lastno delo.

Sledili sta vprašanji, povezani z oceno trenutnega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu in mnenju zaposlenih, glede njihove trenutne vodje. Pri odgovorih ni bilo večjih odstopanj, zato sem se odločila, da dane rezultate podam zgolj in samo opisno. Tu moram priznati, da so bile ocene kar dobre, saj jih je večina vprašanih pri delu, zelo zadovoljna

oziroma zadovoljna. Najbolje so ocenili zadovoljstvo z medosebnimi odnosi z ostalimi zaposlenimi v timu. Za vodjo, so označili da je z zaposlenimi komunikativen in odprt za njihova mnenja ter predloge. Z enako oceno so ocenili tudi njegovo razumevanje njihovih motivov in spodbujanje zaposlenih pri delu. Prav tako so ga označili kot osebo, ki zna prisluhniti potrebam zaposlenih in zna spodbujati zaupanje ter dobre odnose v timu.

V raziskavi sem ugotavljala tudi, katero stopnjo potreb zaposleni na delovnem mestu, zadovoljujejo. Zaposleni se na delovnem mestu kot vemo lahko uveljavijo na treh različnih stopnjah, glede na zadovoljitev osebne potrebe. Prva stopnja je zadovoljitev potrebe po denarju, sledi ji zadovoljitev potrebe po uveljavitvi v družbi in kot najvišja na lestvici nastopa zadovoljitev potrebe po osebnih ambicijah. Pri izbiri odgovorov sem z namenom preverjanja razumevanja zastavljenih vprašanj, v raziskavo vstavila odgovor, ki se je sicer nanašal na značilnosti druge stopnje zadovoljevanja potreb. Na grafu številka dve so prikazane vrste zadovoljevanja potreb. Vidimo lahko v kolikšni meri se s posamezno trditvijo, zaposleni strinjajo.

Slika 7: Zadovoljevanje potreb



Vir: lastno delo.

Zaradi omenjene preveritve razumevanja vprašanj, sem morala, da bi pridobila relevantne podatke glede deleža, katerega dosežejo zaposleni pri posamezni stopnji, vzeti aritmetično sredino podatkov drugega in tretjega odgovora. Glede na pridobljene rezultate, sem ugotovila, da jih večina dosega drugo stopnjo zadovoljevanja potreb, torej jim delo omogoča uveljavitev v družbi. V organizaciji močno čutijo pripadnost, kar še dodatno podkrepi značilnosti te stopnje zadovoljevanja potreb. Povprečno vrednost zadovoljitve posamezne stopnje zaposlenih, sem v nadaljevanju prikazala tudi grafično.

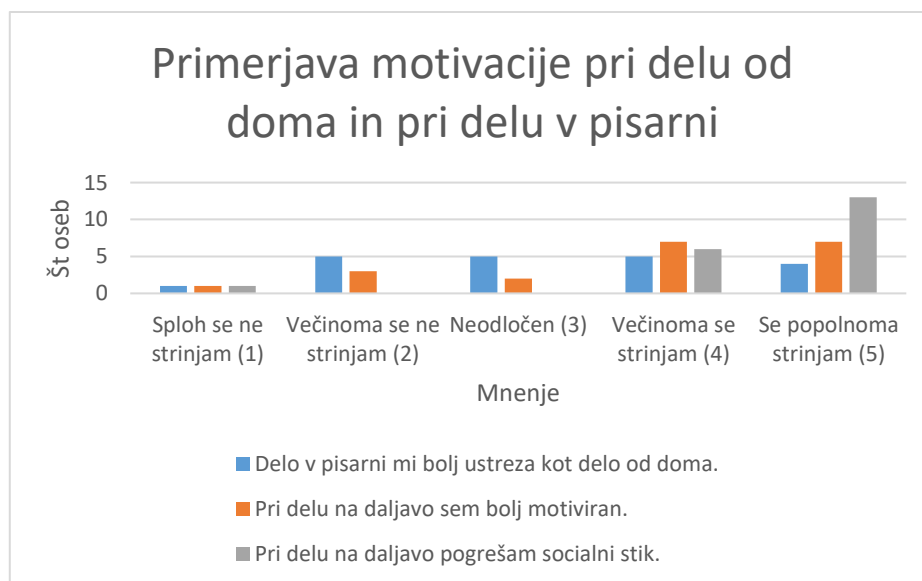
Slika 8: Dosežena stopnja zadovoljevanja potreb



Vir: lastno delo.

Glede na globalno pandemijo, ki nas je doletela leta 2020, ko so podjetja zaradi varnosti zaposlenih in preprečitve širjenja koronavirusa, morala način dela prilagoditi, sem pri sedmem vprašanju ugotavljala, kateri način dela jim bolj ustreza, ali je to način dela v pisarni ali je to delo na daljavo. Iz odgovorov ne morem določiti kateri način jim bolj ustreza, saj so mnenja deljena in so med njimi majhne razlike, kar lahko razberemo tudi iz grafa številka štiri. Ugotovimo lahko, da večina zaposlenih pri delu na daljavo, vseeno pogreša socialni stik, saj se jih kar 65 odstotkov z dano trditvijo popolnoma strinja, 30 odstotkov pa večinoma strinja.

Slika 9: Primerjava načinov dela zaposlenih



Vir: lastno delo.

Pri naslednjih dveh vprašanjih, me je zanimalo, kaj menijo, kakšno vlogo ima motivacija pri delu zaposlenih in kakšno vlogo ima manager pri motivaciji. Ker pri pridobljenih odgovorih ni bilo velikih razlik, sem se odločila, da omenjeno analizo pojasnim opisno. Večina zaposlenih meni, da ima motivacija pomembno vlogo na njihovo delovanje, saj je, kar 14 anketirancev, na vprašanje odgovorilo z zelo veliko vlogo, 6 pa z veliko vlogo. Glede vloge managerja pri motivaciji jih polovica meni, da ima manager pomembno vlogo pri motivaciji na delo, polovica pa, da ima zelo pomembno vlogo.

Pri desetem in enajstem vprašanju, sem ugotavljala, ali bi bili zaposleni, pripravljeni zapustiti trenutno delovno mesto. Pri prvem sem kot vzrok navedla menjavo delovnega mesta zaradi višje plače. Tu je 40 odstotkov vprašanih, na vprašanje odgovorilo z da. Enak delež je dosegel odgovor ne, 20 odstotkov pa jih je odgovorilo z ne vem. Prav zaradi tega, ne morem določiti, na katero stran se zaposleni nagibajo. Sledilo je vprašanje, povezano z menjavo delovnega mesta zaradi možnosti napredka in osebne rasti. Tu me je presenetilo dejstvo, da so pri tem zaposleni bolj odločni kot pri predhodnem vprašanju. Kar 70 odstotkov vprašanih je na vprašanje odgovorilo z da. Odgovora ne in ne vem pa sta vsak dosegla 15 odstotni delež.

Na anketo je odgovorilo 20 oseb iz oddelka logistike, od tega je bilo 18 moških in dve ženski. Nadvse zanimivo je dejstvo, da je starost kolektiva relativno nizka, kar lahko vidimo tudi na podlagi analize, saj je kumulativa oseb mlajših od 35 let, večja kot polovica. Večina vprašanih, je študij zaključilo z visoko strokovno šolo. Glede na to, da gre za mlad kolektiv, je s tem povezana tudi njihova delovna doba v podjetju Petrol. Večina vprašanih, je v omenjenem podjetju zaposlena namreč od 1 do 5 let.

2.3 Analiza raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju bom predstavila analizo raziskovalnih vprašanj in tako tudi odgovorila na posamezna vprašanja, ki sem jih na začetku svoje raziskave, postavila. Na podlagi analize bom v naslednjem poglavju opredelila svoje ugotovitve, katere sem na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela, pridobila.

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju?

Na osnovi odgovorov, ki sem jih pridobila skozi anketni vprašalnik, lahko sklepam, da zaposlene v podjetju najbolj motivirajo dobri medosebni odnosi z nadrejenimi in ostalimi sodelavci v timu. Iz tega lahko ugotovimo, da so zaposleni pri motivaciji bolj naklonjeni nematerialnim dejavnikom. To tezo so še dodatno potrdili tudi pri drugem delu prvega sklopa vprašanj, saj bi več vprašanih zamenjalo delovno mesto zaradi možnosti napredka in osebne rasti kot pa zaradi zaslužka.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali so zaposleni bolj motivirani na delovnem mestu ali pri delu od doma?

Točnega odgovora na to vprašanje iz analize ne morem podati, saj so bila mnenja tu zelo deljena. Kljub temu pa lahko iz pridobljenih podatkov sklepam, da so jim bile tudi tekom pandemije pri delu na daljavo, naloge jasno in dobro opredeljene. Čeprav ne morem sklepati ali jim bolj ustreza delo na daljavo ali delo v pisarni, pa lahko iz odgovorov potrdim, da večina pri delu na daljavo pogreša socialni stik. To da še dodatno potrditev, da dobri medosebni odnosi, ki jih imajo v podjetju, na zaposlene pozitivno vplivajo.

Raziskovalno vprašanje 3: Katero stopnjo zadovoljevanja potreb dosežejo zaposleni v izbranem podjetju?

Večina zaposlenih na oddelku logistike, podjetja Petrol z delovnim mestom zadovoljujejo drugo stopnjo zadovoljitve potreb, katero predstavlja uveljavitev posameznika v družbi. Glede na to, da gre za relativno mlad kolektiv, sem takšen odgovor pričakovala takoj ko sem ugotovila za kakšen vzorec populacije gre. Ker so mladi, je za nekatere to tudi prva zaposlitev, kar pa ne pomeni nujno, da se bodo pri tej ustalili. Dandanes so ljudje veliko bolj ambiciozni kot nekoč, zato za novejšje generacije velja tudi dejstvo, da pogosto menjajo delovna mesta, saj vedno stremijo k še boljšem.

2.4 Zaključne ugotovitve

Iz rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da se tako zaposleni kot tudi managerji, danes, zavedajo, kako pomemben dejavnik je motivacija pri uspešnosti podjetja. S pomočjo podatkov sekundarnih virov, na podlagi strokovne literature in podatkov primarnega zbiranja informacij, s pomočjo opravljene raziskave, sem prišla do ugotovitev glede motivacije zaposlenih na delovnem mestu. Elementi, ki so bili predstavljeni v prvem delu, ki se je nanašal na teorijo, so bili prisotni tudi pri raziskovalnem delu, saj se je skozi analizo raziskave pokazalo, da nematerialni motivacijski dejavniki, zaposlene bistveno bolj motivirajo kot materialni. Zanimivo je dejstvo, da jih na delovnem mestu najbolj motivirajo ravno medosebni odnosi z zaposlenimi. Kot dodatna potrditev se je ta izkazala tudi pri odgovorih, ki so se nanašali na opravljanje dela na daljavo in dela v pisarni. Večina je namreč mnenja, da pri delu na daljavo, kljub prednostim, ki jih prinaša tovrstno delo, manjka socialnega stika.

Zanimivo je tudi dejstvo, da zaposleni v veliki meri delo opravljajo zaradi denarja. Kljub temu pa to ni ključni faktor pri odločitvi glede menjave delovnega mesta. Na vprašanje, ki se je navezovalo na menjavo delovnega mesta, so bili vprašani bolj odločni pri menjavi delovnega mesta zaradi želje po napredku in osebni rasti, kot pa zaradi višjega zaslužka, ki ga morebiti ta prinaša. Menim, da je pomembno, da se zaposleni zavedajo zadovoljstva, ki ga prinaša zadovoljevanje osebnih ciljev in ambicij in usklajevanje le-teh s cilji organizacije. Glede na podatke, pridobljene iz raziskave, lahko tudi potrdim, da se vsi zaposleni zavedajo pomembnosti motivacije na delovnem mestu in vpliv managerja na to.

2.5 Omejitve dela

Omejitve, ki so bile prisotne pri moji raziskavi, so bile metodološkega značaja in sicer zaradi subjektivnosti anketirancev. Zaradi neposrednega stika z zaposlenimi, sem za namene lažje izvedbe raziskave izbrala ravno ta odderek v podjetju. Kljub temu, vprašanih nisem izbrala na podlagi določenih lastnosti. Kot glavna omejitev pri raziskavi nastopa dejstvo, da znotraj organizacije delujejo različni ljudje, ki se med seboj razlikujejo in imajo tudi drugačne poglede. Prav to lahko vpliva na posplošitev rezultatov za posamezno organizacijo. Omejitve so tako predstavljali tudi sami zaposleni, saj bi bili odgovori morda drugačni, v kolikor bi na njih odgovarjali zaposleni iz drugih oddelkov.

SKLEP

Motivacija je tako za posameznika kot tudi za celotno organizacijo zelo pomembna. Gre za duševni proces, ki posameznika žene k temu, da neko aktivnost opravi z namenom zadovoljitve potrebe ali izpolnitve želje. Motiviran človek, je v delo pripravljen vložiti več truda in časa, da bi dosegel določen rezultat. Zaposleni v podjetju predstavljajo intelektualni kapital, kateri lahko poskrbi za dobro konkurenčno prednost podjetja na trgu, v kolikor je seveda dobro naložen. Prav zato je pomembno, da ugotovimo, kaj je tisto kar posameznika v neki organizaciji motivira in posledično vpliva na to, da neko dejavnost kar se da, dobro opravi. Na posameznika in njegovo stopnjo motiviranosti vplivajo tako notranji kot tudi zunanji dejavniki. Ključno vlogo pri motivaciji zaposlenih na delovnem mestu igra manager, ki mora znati prepoznati motive posameznika. S tem omogoči zaposlenemu na določenem področju, lažjo uresničitev, katera pa je tesno povezana s tem ali bo na drugi strani tudi organizacija dosegla želen cilj. Uresničitev posameznika v podjetju, gre namreč z roko v roki z uresnitvijo organizacije na trgu.

Prvo poglavje je sestavljeno iz teoretičnega dela, kateri je podprt s strokovno literaturo. Predstavila sem pojem motivacije, pomen motiviranosti zaposlenih, motive, motivacijske teorije, dejavnike motivacije ter motiviranost zaposlenih pri delu na daljavo. V drugem poglavju sem približala izbrano podjetje ter predstavila analizo raziskave. Tako sem na podlagi odgovorov, ki sem jih pridobila skozi primarne vire anketnega vprašalnika, podala komentarje na raziskovalna vprašanja, katera sem zastavila na samem začetku. Temu so sledile še zaključne ugotovitve, pridobljene s pomočjo raziskave.

S tem sem dosegla primarni cilj, ki je bil preučiti pomen vloge managerja pri motivaciji zaposlenih v izbranem podjetju. Glede na pridobljene podatke raziskave, lahko potrdim tezo, ki sem jo postavila pred začetkom pisanja zaključne strokovne naloge, ki se glasi, da manager v podjetju zaposlene najbolj motivira z nematerialnimi dejavniki. To je razvidno tudi iz odgovorov, pridobljenih skozi anketni vprašalnik. Poleg omenjenega, sem skozi zaključno nalogo odgovorila na posamezna raziskovalna vprašanja in tako še bolj podrobno približala ugotovitve. Kot sklep, lahko dodam, da sem skozi pisanje prišla do zanimivih spoznanj. Zaposlene v podjetju najbolj motivirajo dobri medosebni odnosi.

Zanimivo je tudi dejstvo, da so delovno mesto hitreje pripravljeni zamenjati, če jim le-ta omogoča boljšo osebno rast in napredek, kot pa če jim omogoča višji dohodek. Glede na to, da je bil anketiran relativno mlad kolektiv, je takšno razmišljanje nadvse pozitivno, saj je pomembno, da se že kot mladi zavedamo, da denar v svetu, vendar ne pomeni vse.

LITERATURA IN VIRI

1. Alija, T. & Penger, S. (2019). Vloga avtentičnega vodenja v procesu kreativnosti na individualni in timski ravni. *HRM*, 5(25), 9–12.
2. AZUUR Media & Publishing Ltd.. (2020, 11. september). 3 Ways You Can Enhance Your Employees' Performance. *Savant Magazine*. Pridobljeno 1. septembra 2022 iz <https://www.savant-magazine.com/magazine/2020/9/11/3-ways-you-can-enhance-your-employees-performance>
3. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Ljubljana: Moderna organizacija.
4. Grubiša, N. (2001). *Motivacija*. Ljubljana: Marbona.
5. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
6. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Kolenc, T. (10. april 2020). Motivacija zaposlenih na daljavo. *Svet kapitala*. Pridobljeno 10. avgust 2022 iz <https://svetkapitala.delo.si/b2b/motivacija-zaposlenih-na-daljavo/>
8. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. & Možina, S. (2007). *Psihologija v podjetjih* (1. izd). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Mihalič in Partner, založba poslovne literature.
12. Petrol. (2020a). *Organigram*. Pridobljeno 13. avgusta 2022 iz <https://www.petrol.eu/sl/skupina-petrol/upravljanje-druzbe/organigram>
13. Petrol. (2020b). *Predstavitev skupine Petrol*. Pridobljeno 13. avgusta iz <https://www.petrol.eu/sl/skupina-petrol/predstavitev>
14. Petrol. (2020c). *Strateške usmeritve*. Pridobljeno iz <https://www.petrol.eu/sl/skupina-petrol/strateske-usmeritve>
15. Petrol. (2020d). *Zgodovina*. Pridobljeno 30. junija 2022 iz <https://www.petrol.eu/sl/skupina-petrol/zgodovina>
16. Podbornik, I. & Penger, S. (2018). Avtentično vodenje in dobro opčutje na delovnem mestu. *HRM*, 4(14), 28–32.
17. Strniša, K. (2017). *Motivacija*. Pridobljeno 8. julija 2022 iz <https://www.brstpsihologija.si/motivacija/>

18. Tenney, M. (2021). Why Employee Engagement Is Important to Employees. *Business Leadership Today*. Pridobljeno 1. septembra 2022 iz <https://businessleadershiptoday.com/why-is-employee-engagement-important-to-employees/>
19. Zavrtanik, P., Juriševič, Ž. & Penger, S. (2018). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *HRM*, 14–16.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Karin Zahradnik in zaključujem dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer management. V okviru svoje zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo z naslovom "Vloga managerja pri motivaciji zaposlenih na primeru podjetja Petrol d. d." Z dovoljenjem vodstva vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 5 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu zahradnik.karin@gmail.com. Hvala!

Pri odgovorih na vprašanja uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in obkrožite za vas pravi odgovor.

Tabela 2: Razlogi zaposlenih za opravljanje njihovega dela

1. Zakaj opravljate svoje delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Večinoma se ne strinjam (2)	Neodločen (3)	Večinoma se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zaradi denarja.					
Ker mi predstavlja varnost.					
Ker mi delo prinaša izzive.					
Ker se pri delu nenehno učim novih stvari.					
Zaradi fleksibilnega delavnika.					
Zaradi zadovoljstva, ki mi ga prinaša.					
Ker me to delo vodi do mojega cilja.					

se nadaljuje

Tabela 3: Razlogi zaposlenih za opravljanje njihovega dela (nadaljevanje)

Zaradi razgibanosti dela.					
Ker spodbuja osebno rast in razvoj.					

Vir: Černetič (2007).

Tabela 4: Razlogi za vlaganje dodatnega truda zaposlenih

2. Zaradi katerega elementa ste pripravljeni v svoje delo vložiti dodaten trud?	Sploh se ne strinjam (1)	Večinoma se ne strinjam (2)	Neodločen (3)	Večinoma se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zaradi finančne nagrade.					
Zaradi pohvale.					
Zaradi odgovornosti, ki jo prevzamem.					
Zaradi želje po napredku.					
Zaradi stabilnosti zaposlitve.					
Zaradi ostalih materialnih bonusov.					
Zaradi osebnega zadovoljstva.					

Vir: Černetič (2007).

Tabela 5: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost

3. Ocenite naslednje motivacijske dejavnike, glede na to, kako pomembni so za vas	Me ne motivira (1)	Me malo motivira (2)	Me srednje motivira (3)	Me precej motivira (4)	Me močno motivira (5)
Višina dohodka.					
Varnost zaposlitve.					
Svoboda pri delu.					
Možnost napredovanja.					

se nadaljuje

Tabela 6: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost (nadaljevanje)

Možnost osebnega razvoja in napredka.					
Dobri odnosi s sodelavci.					
Dobri odnosi z nadrejenimi.					
Razgibanost dela.					
Vsebina dela.					
Priznanja in pohvale za delo.					
Timsko delo.					
Delo na daljavo (od doma)					

Vir: Černetič (2007).

Tabela 7: Zadovoljstvo/nezadovoljstvo na delovnem mestu

4. Ocenite vaše zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo pri delu.	Zelo nezadovoljen (1)	Nezadovoljen (2)	Neodločen (3)	Zadovoljen (4)	Zelo zadovoljen (5)
Odnosi z nadrejenimi.					
Medosebni z ostalimi v timu.					
Možnosti izobraževanja.					
Možnosti napredovanja.					
Izzivi pri delu.					
Delovni čas.					
Razgibanost dela.					
Zaslужek.					
Povratne informacije s strani nadrejenih.					
Denarne nagrade.					
Delo na daljavo					

Vir: Černetič (2007).

Tabela 8: Lastnosti vodje

5. Označite, kako naslednje trditve veljajo za vašega vodjo	Sploh se ne strinjam (1)	Večinoma se ne strinjam (2)	Neodločen (3)	Večinoma se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Je z nami komunikativen.					
Je odprt za naša mnenja in predloge.					
Razume moje motive in me pri delu vzpodbuja.					
Zna prisluhniti potrebam zaposlenih.					
Spodbuja zaupanje in dobre odnose v timu.					
Izreka pohvale za dobro opravljeno delo.					
Izreka graje in kazni za slabo opravljeno delo.					
Pri nagrajevanju gleda na vse dejavnike uspešnosti dela.					
Mi predstavi cilje oddelka/podjetja.					
Vse zaposlene obravnava enako.					
Me motivira, da delo opravim kar se da dobro					

se nadaljuje

Tabela 9: Lastnosti vodje (nadaljevanje)

Zna postaviti cilje, ki so dosegljivi in merljivi.					
Zna opredeliti načine, kako doseči cilje.					

Vir: Černetič (2007).

Tabela 10: Zadovoljevanje potreb glede na stopnjo

6. Označite, kako se strinjate z naslednjimi trditvami.	Sploh se ne strinjam (1)	Večinoma se ne strinjam (2)	Neodločen (3)	Večinoma se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Delovno mesto mi omogoča zadovoljitev potrebe po denarju.					
V organizaciji se čutim pripadnega.					
Delo v organizaciji mi omogoča, uveljavitev v družbi.					
Z delom v organizaciji izpolnjujem osebne ambicije.					

Vir: Keenan (1996).

Tabela 11: Primerjava dela v pisarni z delom od doma

7. Glede na to, da se je v času epidemije potek dela prilagodil razmeram, označite trditve, ki veljajo pri tem za vas.	Sploh se ne strinjam (1)	Večinoma se ne strinjam (2)	Neodločen (3)	Večinoma se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Delo v pisarni mi bolj ustreza kot delo od doma.					
Pri delu na daljavo sem bolj motiviran.					
Pri delu od doma imam težave s koncentracijo.					
Pri delu od doma vem, kakšne so moje naloge.					
Pri delu v pisarni sem bolj učinkovit.					
Pri delu v pisarni sem pod večjim pritiskom kot pri delu na daljavo.					
Pri delu na daljavo pogrešam socialni stik.					

Vir: Kolenc (2020).

Pri vsakem vprašanju, v nadaljevanju, obkrožite označite odgovor, ki velja za vas.

7. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?

zelo majhno
majhno
srednjo
veliko
zelo veliko

8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju manager pri motivaciji?

zelo majhno
majhno
srednjo
veliko
zelo veliko

9. Ali bi bili zaradi višje plače, pripravljeni zamenjati delovno mesto?

da
ne
ne vem

10. Ali bi bili zaradi možnosti napredka in osebne rasti, pripravljeni zamenjati delovno mesto?

da
ne
ne vem

Demografski podatki

Vaš spol:

moški
ženska

Vaša starost:

do 25
od 26 do 35
od 36 do 45
od 46 do 55
nad 55

Vrsta izobrazbe:

osnovna šola ali manj
poklicna šola
srednja strokovna šola
višja strokovna šola
visoka strokovna šola
univerzitetna izobrazba
magisterij, doktorat

Vaša delovna doba v podjetju Petrol:

do 1 leta

od 1 do 5 let

od 6 do 10 let

od 11 do 20 let

Povzeto in prirejeno po Černetič (2007, str. 238–239), Keenan (1996, str. 15–19) in Kolenc (2020).