

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN MOTIVATORJEV V  
PRAKSI**

Ljubljana, julij 2019

BOR GORJUP

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Bor Gorjup, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacijskih teorij in motivatorjev v praksi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNO OZADJE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Motivacija .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Faktorji uspešnosti motivacijskih teorij .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 Osebnost .....	3
1.2.2 Kulturološko ozadje.....	3
1.2.3 Starost in spol .....	3
1.2.4 Delovno okolje in odnosi znotraj podjetja.....	4
1.2.5 Vrsta dela.....	4
1.2.6 Denar .....	5
<b>1.3 Motivacijske teorije .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Teorija fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb – Langer.....	6
1.3.2 Teorija okrepitve – Skinner .....	6
1.3.3 Teorija hierarhije potreb - Maslow .....	6
1.3.4 Teorija znižanja zagona – Hull.....	7
1.3.5 Dvofaktorska teorija – Herzberg .....	7
1.3.6 Teorija X in Y – McGregor .....	8
1.3.7 Teorija pridobljenih potreb – McClelland.....	8
1.3.8 Teorija učenja družbe – Bandura in Walters .....	9
1.3.9 Teorija enakosti – Adams .....	9
1.3.10 Teorija pričakovanj – Vroom .....	9
1.3.11 Teorija postavljanja ciljev – Locke in Latham .....	10
1.3.12 ERG teorija – Alderfer .....	10
1.3.13 Teorija zanosa – Csíkszentmihályi .....	11
1.3.14 Teorija pričakovanja vrednosti – Fishbein in Ajzen.....	11
1.3.15 Teorija samoodločanja – Deci in Ryan .....	11
1.3.16 Teorija kognitivne ocene – Deci in Ryan .....	12
1.3.17 Teorija vodenja sprememb – Kotter .....	12
1.3.18 Teorija časovne motivacije – Steel in König.....	13
1.3.19 Teorija malih zmag – Amabile in Kramer.....	13

1.4	Bodoči trendi .....	14
2	EMPIRIČNA RAZISKAVA .....	15
2.1	Opredelitev namena in ciljev raziskave.....	16
2.2	Metodološki proces in raziskovalna vprašanja.....	16
2.3	Rezultati v vzorcu študentov .....	18
2.3.1	Preverba raziskovalnih vprašanj.....	18
2.3.2	Prenos rezultatov na motivacijske teorije.....	19
2.4	Rezultati v vzorcu Občine Zagorje ob Savi.....	19
2.4.1	Preverba raziskovalnih vprašanj.....	20
2.4.2	Prenos rezultatov na motivacijske teorije.....	21
2.5	Rezultati vzorcu naključno izbranih zaposlenih.....	21
2.5.1	Preverba raziskovalnih vprašanj.....	22
2.5.2	Prenos rezultatov na motivacijske teorije.....	23
2.6	Glavne ugotovitve .....	23
2.6.1	Podobnosti in razlike .....	23
2.6.2	Ustreznost motivacijske teorije .....	24
2.7	Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskovanje .....	24
	SKLEP .....	25
	LITERATURA IN VIRI.....	26
	PRILOGE .....	1

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model karakteristik dela .....	5
Slika 2: Časovnica motivacijskih teorij.....	14

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa analize motivacijskih teorij in motivatorjev v praksi.....	1
--	---

## UVOD

Motivacija je eden večjih skritih gonilcev znotraj podjetij, ustanov, institucij in celo posameznikov. Obvladovati koncept motiviranja, pomeni obvladovati osebo. S primernimi prijemi in metodami je bistveno posameznika uravnati ter ga voditi do točke njegovega največjega potenciala. S tem je oseba zadovoljna, trud upravičen in rezultat primeren. V diplomskem delu obravnavam ključne motivatorje ter iz njih izhajajoče motivacijske teorije. Slednje so se preko let pod vplivom različnih dognanj in raziskav oblikovale na različne načine. Na temo motivacije in motivacijskih teorij je izšlo mnogo del, večina pa je izpustila ekonomski del le-teh. Potrebno je razumeti, zakaj je določena metoda uspešna in tudi kako učinkovita je. Vse to je pogojeno s strani različnih faktorjev uspešnosti motivacijskih teorij. V tej diplomski nalogi se omejujem na področje Slovenije.

Namen je preučiti ključne motivatorje in motivacijske teorije v treh različnih vzorcih, pridobiti jasno sliko stanja v Sloveniji v svetu zaposlenih in s tem nuditi oporo pri odločanju uveljavljanja motivacijskih pristopov ali teorij. Cilj je ugotoviti, katere skupine motivatorjev oz. kateri motivatorji prevladujejo in katera motivacijska teorija je najustreznejša.

Diplomsko delo poteka v smiselnem sosledju aktivnosti. Prvi korak je opredelitev teoretičnega ozadja, faktorjev uspešnosti motivacijskih teorij in 19 motivacijskih teorij. Drugi korak je empirična raziskava, ki se nanaša na teoretično ozadje. V empiričnem delu raziskujem šest glavnih raziskovalnih vprašanj, katera so: ali so intrinzični motivatorji bolj uspešni od ekstrinzičnih, ali je denar še vedno dovolj dober motivator v sodobnem delovnem okolju, ali so ljudje bolj motivirani, če delajo v skupini, ali je za doseganje motivacije najbolj pomembna avtonomija, ali so posamezniku prilagojene motivacijske teorije ustreznejše od posplošenih ter ali so sodobne motivacijske teorije (osnovane po letu 1970) bolj ustrezne za sodobne zaposlene kot za starejše zaposlene. V drugem koraku preko spletnih in fizičnih anket raziskujem značilnosti treh različnih vzorcev in sicer: vzorec študentov, vzorec zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi in vzorec zaposlenih (večinoma) iz različnih podjetij zasebnega sektorja. Analiza vsakega posameznega vzorca vodi do možnosti analize vseh rezultatov, saj vsak vzorec pokriva drugo področje. Prvi pokriva sektor študentskega dela, drugi pokriva javni sektor in tretji zasebnega. Empirični del se zaključuje z ugotovitvami, ki izhajajo iz značilnosti vseh treh vzorcev. Glavne ugotovitve opisujejo podobnosti in razlike vzorcev, posplošene ugotovitve in glavno ugotovitev o tem, katera motivacijska teorija je najuspešnejša in najučinkovitejša. Zadnji del obsega omejitve raziskave, ki jih je potrebno upoštevati in priporočila za nadaljnje raziskovanje, ki bi lahko vodilo do univerzalne motivacijske teorije.

# 1 TEORETIČNO OZADJE

Vse metode in pristopi, ki so psihološko pogojeni, kar motivacija je, morajo imeti svoj izvor v teoriji. Brez konkretno zastavljene podlage je nadaljnje raziskovanje oteženo, zato je potrebno najprej razložiti temeljne koncepte, ki pogojujejo nadaljnje razumevanje teme in cilja. V tem delu najprej razlagam sam pojem motivacije ter njeno funkcijo in namen. Nato se grobo dotaknem tudi determinant oz. faktorjev, ki vplivajo na motivacijo. Osrednji del teoretičnega ozadja sestavlja skupek razloženih motivacijskih teorij, na katerih sloni celotno diplomsko delo. V zadnjem delu je v sliki 2 prikazan razvoj motivacijskih teorij ter predstavljen njihov predviden prihodnji razvoj.

## 1.1 Motivacija

Rozman, Kovač in Koletnik (1993) opredeljujejo motivacijo kot del funkcije vodenja, ki skupaj s planiranjem, organiziranjem ter kontroliranjem tvori funkcije managementa. Vodenje in posledično tudi motiviranje je neposredno vezano na ljudi. Daft in Marcic (2013) sta motivacijo razložila kot skupek ekstrinzičnih (zunanjih) in intrinzičnih (notranjih) sil, ki vplivajo na vsakega posameznika individualno in v njem sprožijo zagon za uresničevanje določenega cilja. V obdobju, kjer postaja intelektualni kapital ključen vir konkurenčne prednosti, je za podjetja bistveno, da so sposobna ljudi uspešno motivirati.

Sam koncept motiviranja izhaja iz osnovnih potreb ali želja posameznika. Te nato sprožijo nek nagon oziroma specifično obnašanje, ki je nagnjeno k zadovoljevanju teh potreb. Če je ukrep uspešen, je posameznik zadovoljen in pripravljen postopek ponoviti, ker se zaveda rezultata (Daft, 2012). Enak koncept se lahko prenese na delovno mesto, kjer je želja vezana na določeno nalogo v podjetju. Sledi specifično obnašanje, za katerega posameznik misli ali ve, da vodi do uspešno opravljene naloge. Če je bil rezultat pozitiven, je pripravljen postopek ponoviti.

Zaradi velikih razlik med ljudmi je razvoj motivacijskih teorij potekal v različnih smereh. Zaradi različnih vrednot, želja in osebnostnih lastnosti ljudi, je nemogoče reči, katera je najboljša za vso populacijo.

## 1.2 Faktorji uspešnosti motivacijskih teorij

Raznovrstnost delovne populacije ima velik vpliv tudi na motivacijo. Vsak posameznik ima drugačen odziv na, v podjetju uporabljeno, motivacijsko teorijo. Faktorjev, ki determinirajo uspešnost določene teorije, je več. Wong, Gardiner, Lang in Coulon (2008) so ugotovili, da obstaja med osebnostjo in motivacijo močna korelacija. Panduranga Bhatta (2002) poudarja kulturološko ozadje kot enega od bistvenih faktorjev. Obe raziskavi se gibljeta v pravo smer, saj je faktorjev ogromno in pogosto delujejo sočasno.

Poleg omenjenih je potrebno izpostaviti še starost in spol posameznika, delovno okolje in odnose znotraj podjetja, vrsto dela in seveda denar.

### 1.2.1 Osebnost

Vsak posameznik ima svoje motive, zakaj določen ukrep izvrši. Bodisi je stimuliran s strani lastnih potreb in želj, čemur pravimo intrinzična motivacija, ali pa s strani zunanjih ukazov in nagrad, kar poimenujemo ekstrinzična motivacija (Daft, 2012). Delovanje ene in druge je odvisno od posameznika. Če želimo doseči največji potencial posameznika, se moramo zavedati, da je lahko njegov odziv močno vezan na njegovo osebnost. V tem delu prihaja do koeksistence psihologije kot vede in motivacije, kot funkcije vodenja. Za doseganje uspešnosti pri eni od njiju, je pogoj uspešnost pri drugi. Ugotovitve raziskav se na tem področju precej razlikujejo. Specht in drugi (2014) izpostavljajo dva temeljna dejavnika, ki posledično vplivata na vse ostale. To sta okolje, v katerem se oseba razvija, ter biološko ozadje posameznika.

### 1.2.2 Kulturološko ozadje

Kultura je opredeljena kot skupek norm, vrednot, verskih prepričanj in dojemanj (Dimovski in drugi, 2014). Največkrat so te značilnosti vezane na neko geografsko področje. Tako vplivajo na samo razumevanje sveta in mnogih reči, med drugim tudi na motivacijo. Panduranga Bhatta (2002) v svojem delu omenja družbeno pripadnost ter zavedanje skupne moči družbe kot temeljno gonilo v Indiji. V ZDA, ki ne spada med bolj socialne države, so posamezniki bolj motivirani za delo, saj si želijo zagotoviti prijetno upokožitev, ki si jo morajo priskrbeti sami. Kitajska kot država indirektno sili celotno populacijo v neizmerne količine dela, ki so za evropske dežele nepredstavljive. Slovenija ima kot družba še vedno v krvi socialno prepričanje, da je enakost tisto, kar potrebujemo, medtem ko zagnani posamezniki dokazujejo nasprotno.

### 1.2.3 Starost in spol

V preteklosti je bila ena večjih napak pri motiviranju ta, da se je pozabilo na najbolj preprosto delitev delovne sile. To je delitev po spolu. Največkrat se je motivacija gibala v smeri moške populacije, zadnje čase pa v ospredje prihajajo tudi teorije, ki niso neposredno vezane na preference moških, pač pa na oba spola. Pfeifer in Wagner (2014) ugotavljata, da podjetja prihranijo več z zaposlovanjem žensk, saj se ne pogajajo veliko za povišice. Iz tega lahko sklepamo, da jim denar ni bistvenega pomena na delovnem mestu. Moški pa imajo tendenco finančno vzdrževati družino in zato preferirajo denarne spodbude. Seveda prihaja tudi do variiranja.

Tudi starost ima svoj vpliv na motivacijo. Starostne razlike so zaslužne za 12% odstopanj pri motiviranju. Opazno je, da so mlajše generacije bolj motivirane s strani ekstrinzičnih

nagrada, starejše pa preko intrinzičnih nagrad oz. spodbud (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012).

Potrebno je izpostaviti tudi razlike med generacijami. Generacija Y je v primerjavi z baby boom generacijo veliko bolj motivirana s strani možnosti kariernega napredovanja. Obe pa sta enako motivirani s strani varnosti delovnega mesta. Managerji se morajo pripraviti tudi na vodenje čedalje bolj črnogledih ljudi, saj se stopnja optimizma iz leta v leto zmanjšuje (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008)

#### 1.2.4 Delovno okolje in odnosi znotraj podjetja

S porastom konkurence med podjetji se je stres zaposlenih znatno povečal. Zato je vse večja tudi pomembnost delovnega okolja, ki naj bi zaposlene pomirjalo. Raziq in Maulabakhsh (2015) sta ugotovila, da je med zadovoljstvom na delovnem mestu in delovnim okoljem močna korelacija. Ker zadovoljstvo na delovnem mestu neposredno vpliva na motivacijo, se povečuje pomembnost delovnega okolja.

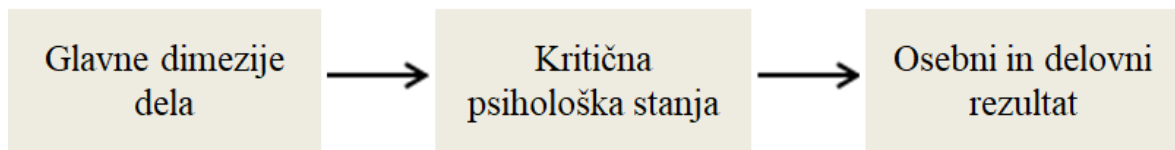
Eden od trendov prihodnosti je porast nedružabnosti. S pojavom pametnih naprav in nove tehnologije se stopnja interakcij med ljudmi znižuje. Vendar to še vedno ne spremeni dejstva, da je človek družbeno bitje. Odnosi znotraj podjetja so zato zelo pomembni. Delo v neprijaznem kolektivu vsekakor odbija in ne spodbuja želje po skupnem ali individualnem napredku. Petterson in Arnetz (1998) sta ugotovila, da imajo pozitivni odnosi med zaposlenimi velik vpliv na sam uspeh podjetja. Če si torej podjetje želi zagotoviti največjo stopnjo motivacije znotraj kolektiva, se mora posvečati tudi družbenim odnosom.

#### 1.2.5 Vrsta dela

Povsem razumljivo je, da so nekatera dela bolj prijetna od drugih. Zato je pomembno pri raziskovanju ozadja motivacije upoštevati tudi vrsto dela. Hackman in Oldham (1976) sta ugotovila, da določene dimenzije dela (pomembnost, raznolikost in značilnosti dela, avtonomija na delovnem mestu ter povratne informacije) preko vzbujanja ugodnih psiholoških stanj (doživljanje pomembnosti dela, čutenje odgovornosti in zavedanje posledic), vodijo do več zaželenih občutkov in posledično rezultatov posameznikov na delovnem mestu (intrinzična motivacija, kakovost dela, zadovoljstvo pri delu in nizka stopnja absentizma). V sliki 1 je prikazan njun model.



Slika 1: Model karakteristik dela



Vir: Hackman & Oldham (1976).

Vsa delovna mesta težko zadovoljijo predstavljene dimenzije dela, zato je motiviranje pri njih težje. Pri delih, kjer se pogoji lahko izpolnijo, je smiselno delo prilagoditi, saj se s tem močno poveča intrinzična motivacija, h kateri stremijo mnogi managerji.

### 1.2.6 Denar

Denar je dolga leta veljal kot edini motivator. V industrijski dobi so moški že zelo zgodaj začeli z delom v tovarnah zgolj z namenom nekaj doprinesiti družini. Skozi težke razmere in dolge delovnike jih je gnala zgolj misel na denar. Toda časi se spreminjajo in denar počasi izgublja svojo veljavo v svetu motivacije.

Stopnja korelacije med denarnimi nagradami in motivacijo pada. Pojavlja se vprašanje, ne samo, ali denar morda ni več dober motivator, ampak ali lahko denar ljudi celo demotivira. Za vsako stopnjo povečanja standardnega odklona pri denarnih nagradah, se intrinzična motivacija zniža za 25 odstotkov. Če so denarne nagrade vnaprej znane, je padec intrinzične motivacije celo 36-odstoten. Več časa, kot zaposleni namenijo razmišljanju o plači, manj željni so zadovoljevati intelektualne potrebe in se zabavati. Seveda trditve ne veljajo za vsakega posameznika, vendar je trend zniževanja pomembnosti višine plač na delovnem mestu opazen (Chamorro Premuzic, 2013).

V dobi, kjer se skoraj vse prilagaja posamezniku, je denar ena redkih stvari, ki je še vedno univerzalna. Vendar se tudi na tem področju človeštvo razlikuje, saj njegove pomembnosti ne dojemamo vsi enako, niti si ga vsi enako ne želimo. Potrebno je prepoznati potrebe zaposlenih tudi na področju denarnih nagrad. Šele nato je vodstvo pripravljeno, da lahko učinkovito prilagodi motivacijsko metodo in pri posamezniku doseže najboljši odziv in rezultat.

## 1.3 Motivacijske teorije

Clark in Saxberg (2019) ugotavljata, da so za upad motivacije ključni štirje problemi: navzkrižje vrednot, pomanjkanje samoučinkovitosti, moteča čustva in nezmožnost prepoznavanja vzrokov napak. Zaradi vzroka padca motivacije, in s tem delovne uspešnosti, ter pod vplivom različnih kombinacij faktorjev uspešnosti se je razvilo več motivacijskih teorij. Dimovski in drugi (2014) jih delijo na vsebinske teorije, ki so vezane na vprašanje, kaj ljudi motivira in na procesne teorije, ki se posvečajo vprašanju, kako ljudi

motivirati. V tem poglavju delitev ni prisotna, pač pa so teorije razvrščene kronološko. Omenjene niso zgolj starejše teorije, ampak tudi novejšje in manj poznane teorije.

### 1.3.1 Teorija fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb – Langer

Walter Charles Langer je leta 1937 razvil teorijo, ki se nanaša na potrebe ljudi. Teorija fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb v svoji osnovi ni motivacijska. Omenjam jo z razlogom prikaza samega začetka razvoja mišljenj o potrebah ljudi. Langer je v središče postavil fizične, družbene in egocentrične potrebe, katere čuti vsak človek (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019).

### 1.3.2 Teorija okrepitve – Skinner

Teorija okrepitve (angl. reinforcement theory) je nastala že davnega leta 1938 s strani B. F. Skinner-ja in deluje pod vplivom behaviorizma. Njegova uporaba je prisotna ne zgolj na delovnem mestu, pač pa tudi pri vzgoji otrok. Skinner je ugotovil, da obstajajo korelacije med obnašanjem in posledicami. Z nagrajevanjem oz. kaznovanjem lahko vplivamo na vedenje posameznikov in ga lahko preko ponavljajočih se vzorcev tudi predvidimo. Opazne so štiri vrste različnih okrepitev. S pozitivno okrepitvijo spodbujamo zaželene pojave, s kaznovanjem zaviramo nezaželene pojave. Z ugašanjem (nismo pridobili ne nagrade ne kazni) pojav zatremo. Najbolj pasivna okrepitev pa je prezrtje, kjer pojava sploh nismo ocenili (Dimovski in drugi, 2014).

Primeri ukrepov na delovnem mestu za vsako okrepitev so: razne nagrade za najbolj inovativnega zaposlenega, kaznovanje zamujanja, ugašanje nepotrebne delo in prezrtje določenih nerelevantnih pojavov.

### 1.3.3 Teorija hierarhije potreb - Maslow

Leta 1943 je Abraham Maslow ugotovil, da obstaja pet tipov potreb, za izpolnitev katerih smo motivirani in iz njih razvil teorijo hierarhije potreb (angl. hierarchy of needs theory). Te potrebe so hierarhično organizirane in si sledijo v naslednjem vrstnem redu od najbolj do najmanj potrebne: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju in potrebe po samouresnitvi (Daft & Marcic, 2013). Sam koncept piramidalne oblike teorije hierarhije potreb ne izhaja iz del Maslowa. Sam si je v svojem delu teorijo grafično predstavljal v obliki lestve. Oblika piramide pa se je tekom let nekako ponotranjila in je še danes del mnogih učbenikov. Ena velikih zmot je tudi mišljenje, da so vse potrebe identične tistim, kakor jih je zapisal Maslow. Začetnih pet potreb (z izjemo fizioloških potreb in potrebe po varnosti) se je tekom let in pod vplivom različnih avtorjev preoblikovalo. V delu Maslowa so se te potrebe imenoval: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po ljubezni, potreba po spoštovanju in potreba po samoaktualizaciji. Tekom let se je torej teorija hierarhije potreb precej spreminjala.

Osnovni namen teorije ni bil motiviranje posameznikov, pač pa prinašanje sreče in izpolnitve v življenje. V svet motivacije je to teorijo pripeljal Douglas McGregor, čigar teorijo, ki izhaja iz teorije hierarhije potreb, omenjam kasneje (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019).

Vseh pet tipov potreb se lahko prenese tudi na delovno mesto. Kot fiziološko potrebo na delovnem mestu lahko smatramo plačo, kot varnostno pridobitev zdravstvenega zavarovanja na delovnem mestu, kot pripadnost v smislu dobrih odnosov znotraj organizacije, samospoštovanje deluje kot ustrezno vrednotenje prispevkov podjetju ter samouresničitev se zadovoljuje preko raznih priložnosti, ki ti nudijo krepitev lastne identitete.

#### 1.3.4 Teorija znižanja zagona – Hull

Teorija znižanja zagona (angl. drive reduction theory) temelji na osnovnih potrebah. Zasnovana je bila s strani Clarke Hull-a leta 1943. Posameznik zazna potrebo in čuti nek zagon v smislu, da je pripravljen ukrepati zgolj v smeri zadovoljevanja te potrebe. Ko je potreba zadovoljena se zagon (drive) zniža. Teorija znižanja zagona pa temelji na tem, da posameznik potrebe ne sme prehitro zadovoljiti, saj mu v tem primeru motivacija pade (Hull, 1943).

Prenos na delovno mesto bi lahko potekal preko mnogih potreb. Če za primer vzamemo potrebo po hrani. Delavec je lačen. Če se delavec nasiti, mu bo motivacija padla. Zato bi lahko namesto velikega kosila nudili manjše prigrizke, ki prav tako zadovoljijo potrebo po hrani, vendar ne do te mere, da bi motivacija padla. Teorija znižanja zagona ima precej pomanjkljivosti, med njimi je tudi vprašanje etičnosti.

#### 1.3.5 Dvofaktorska teorija – Herzberg

Leta 1959 je Frederick Herzberg zasnoval dvofaktorsko teorijo (angl. two-factor theory), ki je še vedno popularna. Herzberg je ločil med karakteristikami dela, ki povzročajo nezadovoljstvo in karakteristikami, ki povzročajo zadovoljstvo. Ugotovil je, da nezadovoljstvo doprinese veliko več slabega kot zadovoljstvo dobrega. Zato je ločil med dvema vrstama faktorjev. Higieniki, ki so odgovorni za vzdrževanje razmer do te mere, da zaposleni niso nezadovoljni (delovne razmere, plača, odnosi). Druga vrsta faktorjev pa so motivatorji, ki so zaslužni za dosežke, prepoznavnost, odgovornost in vodijo do motiviranosti. Če pa so motivatorji odsotni, so tu še vedno higieniki, ki vzdržujejo nevtravno vzdušje. Šele, ko so higieniki zadoščeni, lahko nastopijo motivatorji, ki vodijo do visoke motivacije (Daft & Marcic, 2013).

Prenos na delovno mesto predstavim na primeru slovenskega podjetja Rudis. V tem podjetju kot motivacijsko teorijo uporabljajo Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

Najprej so zadoščeni osnovni faktorji (higieniki), ki so primerna raven plače, dobri odnosi znotraj podjetja in primerno okolje. Ko so ti zadoščeni, pa so zaposleni nagnjeni k večjemu prispevku, k kateremu jih ženejo dodatne nagrade (motivatorji). Če so v očeh nadrejenih uspešni, nato pridobijo dodatne ugodnosti, kot je parkirno mesto, bolj fleksibilen delovni čas in celo višjo plačo.

### 1.3.6 Teorija X in Y – McGregor

Douglass McGregor je leta 1960 razvil teorijo X in Y (angl. theory X and Y), ki predpostavlja, da so ljudje načeloma delavni. Teorija X in Y je nastala na temeljih teorije hierarhije potreb. McGregor je prav tako zaslužen za vpeljavo teorije hierarhije potreb v management (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019). V teoriji X in Y je ljudi razdelil v dve skupini. V skupini X ljudje ne delajo radi in potrebujejo zunanji pritisk ter nadzor. Skupino Y pa sestavljajo ljudje, ki so samoiniciativni in radi delajo. Skupina X stremi predvsem k ustreznemu plačilu in zadovoljujejo nižje potrebe. Skupina Y zadovoljuje višje potrebe in jim plačilo v svojem bistvu ni med najpomembnejšimi motivatorji. Logično je, da je potrebno način motiviranja prilagoditi posamezni skupini. Problem nastane, ker ni mogoče vsakega posameznika razvrstiti v skupino X oz. Y (Rozman, Kovač & Koletnik, 1998).

V praksi bi za implementacijo McGregorjeve teorije potrebovali več časa in sredstev, saj bi bilo potrebno natančno analizirati posameznika ter ga motivirati z vnaprej pripravljenim programom, ki bi se razlikoval glede na karakteristike osebe.

### 1.3.7 Teorija pridobljenih potreb – McClelland

Leta 1961 je David McClelland ugotovil, da se dogajajo spremembe tudi pri potrebah posameznikov v različnih fazah življenja in iz tega razvil teorijo pridobljenih potreb (angl. acquired needs theory). Ljudje sicer niso rojeni s temi potrebami, vendar jih pogosto pridobijo preko izkušenj v mladosti in kasneje. V svoji zasnovi sicer niso potrebe ampak želje, vendar jih zaradi vpliva, v tem poglavju imenujem potreba. Glavne tri potrebe so: potreba po dosežku, potreba po vključitvi in potreba po moči. Glede na izražanje določene potrebe se nato managerji lažje odločijo za določen način motiviranja (Daft & Marcic, 2013).

Če so te potrebe premočne, lahko ob njihovi neuresničitvi prihaja celo do demotiviranja. Prav tako jih lahko povezujemo s kompleksi. Težava za managerje je pravilno prepoznati, katera potreba posameznika žene, saj željo po dosežkih lahko zamenjamo s pridnostjo, željo po vključitvi s prijaznostjo, željo po moči pa celo z negativnim avtoritativnim stilom obnašanja.

### 1.3.8 Teorija učenja družbe – Bandura in Walters

Teorija učenja družbe (angl. social learning theory) je v svojem bistvu teorija učenja, izoblikovana s strani Bandure in Waltersa v letu 1963, vendar se jo lahko poveže tudi s konceptom motiviranja. Teorija predpostavlja, da lahko motivacija izhaja tudi iz prepričanj posameznika in njegovih opažanj obnašanja drugih oseb. Trije glavni elementi teorije učenja družbe so posredno učenje, samookrepitev in učinkovitost (Daft, 2012).

Teorija deluje tudi v praksi preko treh glavnih elementov. Posredno učenje je vidno že pri otrocih, ki posnemajo dobro vedenje svojih staršev. V podjetju je to vidno v primerih, kadar vsi zaposleni jemljejo naloge resno, bo le-te tako obravnaval tudi posameznik, ki je sicer nagnjen k zamujanju. Samookrepitev se kaže preko postavljanja preprostih ciljev in nagrad. Posameznik si lahko v primeru, da poročilo uspešno zaključi, privoščiči malo odmora na delovnem mestu. Učinkovitost izhaja iz prepričanj posameznika. Če si zaposleni ponavlja, da je zmožen opraviti nalogo, je veliko večja verjetnost, da jo bo dejansko tudi opravil.

### 1.3.9 Teorija enakosti – Adams

John Stacy Adams je leta 1963 razvil teorijo enakosti (angl. equity theory), ki je vezana na posameznikovo dožemanje pravičnosti. Če je posameznik mnenja, da je nagrajen za podobno delo v podobnem znesku, bo zadovoljen. Enakost je v točki, kjer je razmerje vložkov in rezultatov enega posameznika primerljivo z vložki in rezultati drugega posameznika. Če nastopi neenakost, motivacija pade. Neenakost vodi do štirih negativnih rezultatov: sprememba delovnega navora, sprememba rezultatov, sprememba percepcije in odhod iz delovnega mesta (Daft, 2012).

Managerji morajo torej biti pozorni ne zgolj na vpliv motivacije na posameznika, pač pa tudi na vpliv, ki ga ima uspešnost ene osebe na celotno organizacijo. Vzpostaviti pravične razmere motiviranja, kjer ima vsak enako mnenje glede pravičnosti razmerja dela in nagrad, je težka naloga. Izvedljivost je odvisna tudi od osebnosti posameznikov in kulture v podjetju.

### 1.3.10 Teorija pričakovanj – Vroom

Leta 1968 je Victor Vroom ugotovil, da je motivacija odvisna od pričakovanj posameznika in razvil teorijo pričakovanj (angl. expectancy theory). Če posameznik pričakuje, da je nalogo sposoben opraviti in si želi končne nagrade, bo motiviran. Teorija torej poveže napor z uspešnostjo in rezultatom. Pot do motivacije poteka preko dveh vprašanj: ali bo moj trud zadostil in bom nato uspešen in ali bo moja uspešnost nagrajena tako, kot si želim. Če sta odgovora na vprašanji pritrdilna, bo posameznik motiviran. V tem primeru je

valenca (privlačnost rezultatov) velika. V nasprotnem primeru, če bi bila valenca nizka, bi se posameznik srečeval s težavo motiviranja samega sebe (Daft, 2012).

Sama teorija torej sloni na pravičnosti dela, možnosti uspeha in ugodnosti rezultatov. Problem je v tem, da so vse tri kategorije vezane na posameznikovo doživetje. Če je takšen sistem vzpostavljen, bodo določeni ljudje motivirani, drugi malo manj. Z univerzalnim sistemom grajenim na teoriji pričakovanj, bi bilo izjemno težko doseči visoko stopnjo učinkovitosti.

### 1.3.11 Teorija postavljanja ciljev – Locke in Latham

Edwin Locke in Gary Latham sta leta 1968 ugotovila, da se motivacija poveča, če managerji postavijo specifične cilje in nato pomagajo zaposlenim pri spremljanju napredka preko rednih povratnih informacij. Iz tega sta razvila teorijo postavljanja ciljev (angl. goal setting theory). Glavne komponente so: specifičnost cilja, težavnost cilja, sprejetost cilja in povratne informacije (Daft, 2012).

Teorija postavljanja ciljev ima kup pasti, v katere se lahko posameznik ujame. Vse štiri glavne komponente imajo lahko ob neprevidnem ravnanju negativne posledice. Če cilj ni dovolj specifičen, je lahko napor napačno usmerjen. Še bolj nevarna je težavnost cilja, saj prevelika težavnost vzbuja frustracije, premajhna pa ne motivira dovolj. Sprejetost cilja zahteva več koordinacije vodstva in je zato stroškovno neučinkovita. Povratne informacije pa so lahko napačno interpretirane. Doran (1981) priporoča za postavljanje ciljev SMART metodo, ki pravi, da morajo biti cilji specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni. Vodstvo mora torej pri tej teoriji precej dobro sodelovati z vsemi oddelki, kar je lahko zamudno.

### 1.3.12 ERG teorija – Alderfer

Clayton Alderfer je leta 1969 malce dogradil Maslowo teorijo. Želel jo je poenostaviti. V njegovi ERG teoriji (angl. ERG theory) je potrebe razdelil na tri kategorije: eksistencialistične potrebe, potrebe po povezanosti in potrebe po rasti. Prve so vezane na obstoj človeka, druge na odnose in tretji na razvoj potenciala. ERG teorija dovoljuje celo gibanje od ene potrebe do druge, če katera od njih ni zadovoljena (Daft, 2012).

V praksi bi bila uspešnost te teorije močno vezana na fleksibilnost. Če bi posameznik želel bolj zadovoljiti eno potrebo, bi se moral odreči drugi. Če posameznik želi več socialnih stikov, se mora morda odreči delu potreb po rasti. Vse to mora seveda biti podkrepljeno in dovoljeno s strani podjetja. Problem nastane, ker se te potrebe lahko iz dneva v dan spreminjajo, tako dinamično urejena struktura podjetja, da bi to dovoljevala, pa bi bila precej nestabilna.

### 1.3.13 Teorija zanosa – Csíkszentmihályi

Teorijo zanosa (angl. flow theory) je razvil Mihály Csíkszentmihályi leta 1975. Teorija zanosa seže preko intrinzične oz. ekstrinzične motivacije in se dotakne takšne vrste motiviranja, da se posameznik pogosto ne zaveda, kako motiviran je. Pogoja za nastop zanosa sta, da so veščine in naloge uravnotežene ter cilji jasni s sprotnimi povratnimi informacijami. Če sta ta dva pogoja izpolnjena, posameznik čez čas pade v nezavedno stanje, kjer se mu koncentracija močno poveča, poleg tega pa je intrinzično motiviran, saj se rezultat njegovega dela redno pregleduje in ne občuti nesigurnosti v svoja dejanja (Csíkszentmihályi & Nakamura, 2009).

Stanje, v katerem je posameznikov maksimalen potencial izkoriščen, je cilj motivacijskih teorij. Teorija zanosa ta cilj doseže. Problem nastane pri tem, kako pri posamezniku občutek zanosa doseči. Ta občutek ste verjetno že zaznali, morda pri sproščujoči igri šaha ali pri vožnji z avtomobilom, ko telo samo od sebe opravlja ukaze, um pa je sproščen in zadovoljen. Najtežje vprašanje je, kako občutek dejansko vzbuditi in ga aplicirati na delovno mesto.

### 1.3.14 Teorija pričakovanja vrednosti – Fishbein in Ajzen

Okrog leta 1975 sta Martin Fishbein in Icek Ajzen razvila teorijo pričakovanja vrednosti (angl. expectancy-value theory). Teorija je vezana na prepričanje posameznika, določitev vrednosti in preverbo prepričanja. Posameznik je torej v nekaj prepričan, dodatne informacije pa lahko to prepričanje spreminjajo. Nato tej stvari, v katero je prepričan, določi neko vrednost, nek atribut, ki je povezan s prepričanjem. V zadnji fazi, v kateri ponovno preveri obravnavano zadevo, lahko pride do dveh posledic. Če se prepričanje sklada z realnim stanjem, posameznik označi stvar za dobro in je motiviran. Če se realno stanje ne sklada s prepričanjem posameznika, označi stvar za slabo in je nemotiviran (Bodur, Brinberg & Coupey, 2000).

Teorija pričakovanja vrednosti izhaja iz posameznikovih prepričanj in ali so ta prepričanja potrjena. Motiviranje preko te metode bi zahtevalo poznavanje ugodnih prepričanj posameznikov in nato prilagajanje v skladu z njimi. Vse to bi zahtevalo ogromno časa in težko pridobljivih podatkov. Implementacija te teorije v praksi, bi sicer zahtevala veliko časa in energije, vendar ob uspešnosti doprinesla k motivaciji in grajenju organizacijske kulture.

### 1.3.15 Teorija samoodločanja – Deci in Ryan

Teorija samoodločanja (angl. self-determination theory) ima svoje začetke že v 70ih letih prejšnjega stoletja. Richard M. Ryan in Edward L. Deci sta jo kasneje v letu 1985 zasnovala in jo leta 2000 dopolnila ter ji dala zagon. Teorija izpostavlja pomembnost

osebnostnega razvoja in samokontrole. Izvor motivacije so tri ključne psihološke potrebe: potreba po kompetenci, potreba po pripadnosti in potreba po avtonomiji. Teorija samoodločanja se ne posveča zgolj posamezniku, pač pa poudarja tudi pomembnost družbenega okolja. Če so zadoščene vse tri potrebe, je posameznik intrinzično motiviran, kar si mora želeli vsak manager (Ryan & Deci, 2000).

Vzpodbuditi intrinzično motivacijo v posamezniku je najtežje. Teorija samoodločanja je vezana na posameznika in želi v njem samem vzbuditi zagon. Aplikirati teorijo v praksi bi bilo težje, saj vsako delovno mesto ni primerno za takšne metode. Prav tako je pomembno izpostaviti, da vsak posameznik ne čuti vseh teh potreb. Ta teorija ima torej to pomanjkljivost, da bi motivirala le del zaposlenih.

#### 1.3.16 Teorija kognitivne ocene – Deci in Ryan

Teorija kognitivne ocene (angl. cognitive evaluation theory) je podkategorija teorije samoodločanja. Razvila sta jo Richard M. Ryan in Edward L. Deci v letu 1985 skupaj s teorijo samoodločanja in jo podkrepila leta 2000.

Teorija kognitivne ocene predpostavlja enake ključne potrebe kot teorija samoodločanja (avtonomija, kompetence, pripadnost). Razlika je v tem, da poudarja predvsem družbene in okoljske vplive. Če so zunanji vplivi premočni, začnejo vplivati na tri ključne potrebe in jih zavirajo ter zmanjšujejo motiviranost posameznika. Če nagrade krepijo tri ključne potrebe, potem to pozitivno vpliva na posameznika. Če pa so nagrade nagnjene preveč k kontroli posameznika, lahko motivacijo spodkopavajo (Riley, 2016).

V praksi bi bil prenos te teorije na delovno mesto težaven zaradi treh ključnih potreb, katerih zadovoljevanja ne nudi vsako podjetje. Primeren za uporabo bi bil predvsem del o nagradah. Stimulirati pozitivne attribute posameznikove notranjost s primernimi nagradami je izvedljivo ob pravih informacijah. Prav tako je mogoče prepoznati, kdaj je prisotnih preveč zunanjih vplivov, in jih poskusiti omejiti.

#### 1.3.17 Teorija vodenja sprememb – Kotter

Leta 1996 je John P. Kotter zaznal, da se gospodarstvo giblje v bolj dinamično smer. Zato je napisal članek, kjer je omenil teorijo vodenja sprememb (angl. leading change theory), ki je sicer namenjen transformaciji poslovnega modela, vendar se jo prav tako lahko aplicira na motivacijo.

Ključno pri tem pristopu je, da se ustvari občutek pomembnosti in nujnosti med zaposlenimi. To jih nato žene naprej v smislu, da če naloge ne bodo izvršili dovolj hitro in učinkovito, je lahko v nevarnosti celotna firma. Avtor nato navaja še sedem dodatnih korakov, ki so povezani z vizijo in implementacijo (Kotter, 1995).



Najbolj pomembno je ustvariti dober občutek pomembnosti in nujnosti, ki ga zaposleni občutijo. Zaposlen mora prav tako čutiti neke vrste odgovornost do podjetja in do drugih. Če je občutek pomembnosti pristen, bo posameznik močno motiviran.

#### 1.3.18 Teorija časovne motivacije – Steel in König

Leta 2006 sta Piers Steel in Cornelius J. König razvila integrativno motivacijsko teorijo, ki združuje štiri motivacijske teorije, med drugim tudi Vroomovo teorijo pričakovanj in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb. Teorija časovne motivacije (angl. temporal motivation theory) v ospredje postavlja koncept časa, kot enega ključnih faktorjev, ki vpliva na motivacijo v smislu, koliko časa preteče med aktivnostjo in rezultatom oz. nagrado. Teorija v svoji zasnovi vključuje vplive pričakovanj in vrednosti, ki so znižani za vpliv časovnega zamika in upoštevajo razliko v nagradah in izgubah. Motivacija je torej odvisna od pričakovanj posameznika in njim določene vrednosti ter ocenjenega truda. Ta trud je usmerjen v potrebe po moči, vključitvi ali dosežku. Vsaka stvar čez čas izgubi vrednost, zato vrednost izgublja vpliv čez čas. Prav tako je motivacija različna glede na razmerje med nagrado, ki jo dobi in izgube v smislu priložnosti, ki jih posameznik zaradi prejetega dela zamuja (Steel & König, 2006).

V praksi bi to izgledalo nekako takole. Zaposlen razmišlja o pisanju poročila. Najprej oceni razmerje truda s pričakovanim rezultatom in primernostjo nagrade. Nato oceni, če se rezultat sklada s potrebami, ki jih ima. Nadalje oceni še, kdaj bo za poročilo nagrajen, ter kakšno bo plačilo. Pretehta tudi, kaj bo zaradi sprejetja naloge zamudil. Če se mu skupek vsega zdi primeren, bo pri pisanju motiviran, v nasprotnem primeru ne bo. Teorija časovne motivacije je vezana na posameznikovo dojetje in hitrost pretoka informacij in zato v praksi težje implementirana. Kot vodja je treba biti pozoren na veliko različnih in soodvisnih faktorjev, kar je praktično nemogoče.

#### 1.3.19 Teorija malih zmag – Amabile in Kramer

Leta 2011 sta Theresa M. Amabile in Steven J. Kramer razvila nov pristop motiviranja. Ugotovila sta, da je za zaposlene izjemno pomembno, da napredujejo. Teorija malih zmag (angl. small wins theory) v ospredje postavlja vsakodnevno napredovanje preko malih zmag, kar veliko doprinese k motivaciji. Pogoji malih zmag dopolnjuje še pregled doseženega, kar omogoča zavedanje pozitivnega doprinosa zaposlenih. Manager to zagotovi preko dveh vrst motivatorjev. To so pobudniki in negovalci. Pobudniki so ukrepi, vezani neposredno na motiviranje delovnih aktivnosti. Njihovo nasprotje, zaviralci imajo na delovno mesto negativen vpliv. Negovalci pa so ukrepi, ki nudijo medosebno podporo. Njihovo nasprotje so toksini, ki imajo negativen vpliv na odnose. Oboji delujejo nemudoma in imajo velik vpliv tudi na delo. Naloga managerjev je torej poudarjati pomembnost dela in redno zastavljati male dosegljive cilje preko pobudnikov oz. negovalcev (Amabile & Kramer, 2011).

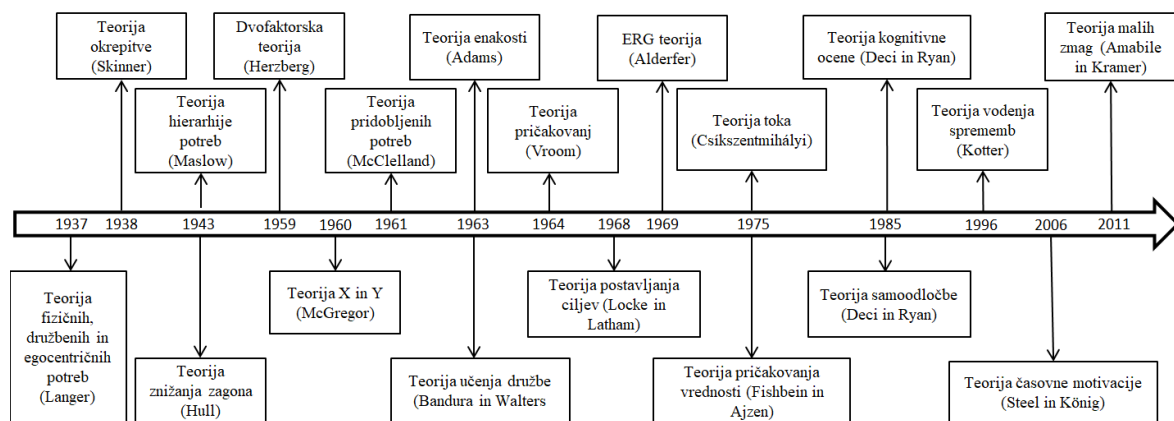
Teorija je relativno nova in zato, še ni pogosto uporabljena. Zahteva precej sodelovanja vodstva z zaposlenimi, kar ustreza nekaterim poslovnim modelom v modernem svetu. Uvedba te teorije je dokaj preprosta in ne zahteva veliko denarnih vložkov, zato je primerna za mlada podjetja. Primeri pobudnikov so: pomoč pri delu, avtonomija, prost pretok zamisli. Primeri negovalcev so: podpora, priložnost dokazovanja, spoštovanje. Z uspešno uporabo teh ukrepov in jasnim ločevanjem med negativnimi vplivi in pozitivnimi lahko vodstvo uspešno in učinkovito motivira zaposlene.

## 1.4 Bodoči trendi

Svet se spreminja in z njim tudi podjetja. Posamezniki začenjajo čutiti svoj vpliv in svoj doprinos, zato je njihova retencija ključnega pomena. Z uspešnim motiviranjem se lahko posameznik zavzame za podjetje in k njegovemu uspehu doprinese največ. Opazni so nekateri trendi sprememb motivacijskih teorij, ki bodo vplivali na spremembe vodstvenih slogov. V tem poglavju je predstavljena časovnica predstavljenih motivacijskih teorij in pričakovanja v prihodnosti.

Časovnica nudi hiter pregled dosedanjih najbolj poznanih motivacijskih teorij. Poznavanje preteklosti pomeni poznavanje prihodnosti, zato je na tej točki, na sliki 2, prikazan razvoj ključnih motivacijskih teorij od leta 1937 do leta 2011.

Slika 2: Časovnica motivacijskih teorij



Vir: Lastna izdelava.

Prihodnost je vedno negotova. Lahko pa opazimo določen trend, če pogledamo časovnico motivacijskih teorij (Slika 2). Viden je prehod iz bolj splošno zasnovanih teorij, ki veljajo za večino populacije, na bolj specifične, posamezniku prilagojene teorije. Prav tako je opazno gibanje z bolj ekstrinzično naravnanih teorij na bolj intrinzično naravnane. Achor, Reece, Kellerman in Robichaux (2018) so ugotovili, da je devet od desetih posameznikov pripravljeno zamenjati del plače za opravljanje njim bolj pomembnega dela. Iz tega lahko sklepamo dvoje, opazen padeč primernosti denarja kot motivatorja in naraščanje potreb po zadovoljevanju lastnih prepričanj in želja.

V ospredju je posameznik in njegovo notranje zaznavanje. Moss Kanter (2013) je mnenja, da motivacija nastopi takrat, ko so zadoščeni trije pogoji: pomoč posamezniku pri razvoju sposobnosti, ustvarjanje skupnosti preko povečevanja individualnosti ter ponavljajoč se in podkrepjen globlji smisel. Pri tej ugotovitvi lahko predpostavimo, da se svet motiviranja giblje v smeri združevanj in prenosa znanj, kar lahko opazimo pri precejšnjem številu uspešnih podjetij.

Za uspešen razvoj prihodnjih motivacijskih teorij je potrebno upoštevati šest priporočil. Smiselno je potrebno uporabiti dosedanje raziskave in vključiti del obstoječih teorij v nove teorije. Potrebno je ustvariti vedo o delovni motivaciji, ki ne pozna ovir. Upoštevati je potrebno razne variabilne faktorje, kot je osebnost posameznika in prepoznati njihov vpliv. Preučevati je potrebno zavedno in nezavedno motivacijo ter njun odnos. Uporabiti je potrebno samoopazovanje kot metodo raziskovanja. Upoštevati je potrebno moč svobodne volje posameznika. Ob upoštevanju teh pogojev, bo razvita motivacijska teorija bistveno uspešnejša (Locke & Latham, 2004).

Pričakovati je torej bolj posamezniku prilagojene teorije, ki so vezane tudi na skupnost in pridobivanje znanja. Glavni vir motivacije bodo intrinzične nagrade in ne denar. Motivacijske teorije bodo tudi veliko bolj dovršeno izdelane.

## **2 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V teoretičnem ozadju sem postavil temelje, ki jih v empirični raziskavi preverjam skozi primarno raziskovalno metodo, kjer preučujem šest raziskovalnih vprašanj. Prvo raziskuje uspešnost ekstrinzičnih oz. intrinzičnih motivatorjev, drugo preverja moč denarja kot motivatorja, tretje motiviranost pri skupinskem delu, četrto vpliv avtonomije na motivacijo, peto raziskuje trend personalizacije v motivaciji in šesto raziskovalno vprašanje primerja ustreznost sodobnejših ali starejših motivacijskih teorij za sodobne zaposlene. Za preučitev hipotez uporabljam anketo, ki sem jo uporabil na treh različnih vzorcih. Za dovršeno analizo je potrebna raznolikost, zato se vzorci razlikujejo po delovni aktivnosti, delodajalcu in stopnji v življenju. Prvi vzorec predstavljajo študentje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, drugi vzorec del zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi in tretji vzorec je sestavljen iz naključno izbranih zaposlenih različnih podjetij, večinoma v zasebnem sektorju. V empirični raziskavi najprej opredelim namen in cilje raziskave. Sledi metodološki proces in hipoteze, ki jih preverjam skozi anketo. Naslednji korak predstavljajo rezultati, ki so deljeni na tri poglavja, saj so najprej predstavljena dognanja iz vsakega posameznega vzorca. V poglavju z glavnimi ugotovitvami so predstavljeni skupki posameznih rezultatov, ki so značilni za vse tri vzorce ali pa se bistveno razlikujejo. Zadnji del obrazloži omejitve raziskave ter poda priporočila za prihodnje raziskovanje.

## **2.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave**

Empirična raziskava se naslanja na bodočo delovno oz. trenutno delovno populacijo. Namen je prepoznati določene vzorce v populacijah v smislu motivacije. V svetu motivacijskih teorij se pojavljajo nove metode, ki še niso potrjene. Preden se vključijo v podjetja, jih je potrebno raziskati. Vseh 18 v teoretičnem delu vključenih teorij, preverim na kratko, s smiselnim vprašanjem za vsako izmed njih. Izjema je teorija fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb, ki v svoji osnovi ni motivacijska, in je zato tudi ne preverjam. Preverjanje se giblje v smislu, ali določena teorija motivira modernega posameznika in koliko ga motivira. Poleg tega skozi preverbo hipotez ugotavljam ključne motivatorje. Namen empirične naloge je preverjati, katera od omenjenih motivacijskih teorij je najbolj učinkovita in kateri motivatorji so najbolj uspešni.

Cilji raziskave se gibljejo v smer uporabne vrednosti. Cilj ni raziskati najboljšo motivacijsko teorijo in jo striktno zagovarjati, ampak gre bolj v smeri določanja okvirjev in puščanja uporabnikom proste roke pri oblikovanju svoje motivacijske metode. Lahko zgolj predlagam teorijo, ki se skozi raziskavo izkaže za najuspešnejšo. Bistvo je prepoznati najbolj ustrezne motivacijske teorije in motivatorje v vzorcih. Vzorci so smiselno izbrani, saj se en vzorec preko let pretvori v druga dva in so tako ugotovitve ključne za uspešno motiviranje delovne populacije. Cilj empirične raziskave je torej strniti ugotovitve v smiselno celoto, ki je uporabna in morda celo aplikativna za obstoječ trg dela.

## **2.2 Metodološki proces in raziskovalna vprašanja**

Pomen motivacije je v moderni družbi ponekod še vedno zanemarjen. V kolikor vodilno osebje določenega podjetja poseduje znanje o najuspešnejših motivatorjih in iz njih izpeljano motivacijsko teorijo, je resnično v prednosti.

Raziskava temelji na kvantitativnih podatkih, ki so za namene lažjega primerjanja vzorcev primernejši od kvalitativnih. Raziskava poteka v smiselnem sosledju. Najprej opredelim namen in cilje raziskave, saj mi to opredeli okvir znotraj katerega iščem podobnosti med vzorci. Sledi faza, v kateri opredelim raziskovalna vprašanja. Ta so osnovana na dognanjih iz teoretičnega ozadja in preverjajo bistvene zmote modernih družb oz. nove trende v svetu motivacije.

Raziskovalna vprašanja so:

1. Ali so intrinzični motivatorji bolj uspešni od ekstrinzičnih?
2. Ali je denar še vedno dovolj dober motivator v sodobnem delovnem okolju?
3. Ali so ljudje bolj motivirani, če delajo v skupini?
4. Ali je za doseganje motivacije najbolj pomembna avtonomija?
5. Ali so posamezniku prilagojene motivacijske teorije ustreznejše od splošenih?

6. Ali so sodobne motivacijske teorije (osnovane po letu 1970) bolj ustrezne za sodobne zaposlene kot za starejše zaposlene?

V naslednjem koraku uporabljen instrument za zbiranje podatkov je anketa, ki je oblikovana na razumljiv in jasen način. Primer ankete je dodan v prilogah. Enako anketo uporabim na vseh treh vzorcih. To omogoča primerljivost rezultatov. Študentom in zaposlenim v vzorcu naključno izbranih zaposlenih iz različnih podjetij je anketa posredovana na elektronski način, Občini Zagorje ob Savi pa v fizični obliki. Anketo sem izbral, ker mi nudi dovolj podatkov in ne obremenjuje preveč zaposlenih. Ima sicer to slabost, da ima posameznik možnost odgovarjati neresnično, vendar se temu izognem z anonimnostjo in privlačnostjo vprašanj. Lahko bi izbral tudi kvalitativno metodo opazovanja, vendar bi bilo raziskovanje preveč dolgotrajno, kar bi zaposlenim predstavljalo izgubo časa in strošek podjetju oz. državi.

Vsako raziskovalno vprašanje je preverjeno skozi eno smiselno zasnovano vprašanje v anketi. Vprašanje pod številko 2 preverjam direktno preko označevanja na lestvici. Vsa ostala vprašanja pa so zasnovana malce bolj kompleksno. Del odgovorov, ki preverjajo posamezno raziskovalno vprašanje se nagiba v eno stran in del v drugo. Pri vprašanjih, ki dovoljujejo več odgovorov vodi do realnega stanja v vzorcu izračunavanje povprečja naklonjenih odgovorov (tistih, ki podpirajo raziskovalno vprašanje). Takšna sta prvo in tretje vprašanje. Pri prvem vprašanju je uspešnost razumljena, kot povečanje motivacije zaradi ekstrinzičnih oz. intrinzičnih motivatorjev. Pri vprašanjih, ki dovoljujejo zgolj en odgovor je realno stanje odgovor, ki je največkrat izbran. Takšna sta četrto in peto vprašanje. Ta odgovor lahko raziskovalno vprašanje potrdi ali zavrne. Zadnje vprašanje preverjam preko bolj praktično oblikovanih vprašanj. Praktična oblika omogoča preverjanje uspešnosti v teoretičnem delu opisanih 18 motivacijskih teorij (teorija fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb je izključena), in sicer na način, da anketirancu ni potrebno poznati značilnosti posameznih teorij.

V zadnjem delu za analizo podatkov vsakega posameznega vzorca uporabim program Microsoft Excel, ki nudi natančen in pregleden način obdelave podatkov za potrebe te raziskave. Analiza podatkov omogoča natančno poznavanje odgovora na glavna raziskovalna vprašanja, kar vodi do razumevanja motivatorjev znotraj vzorcev in najprimernejše motivacijske teorije za posamezen vzorec. Rezultati vseh treh vzorcev so nato združeni in prikazujejo končno sliko stanja motivacije. Rezultatov ni možno posplošiti preko meja Slovenije, ker se države, zaradi v teoretičnem delu omenjenih faktorjev motivacije, preveč razlikujejo.

## 2.3 Rezultati v vzorcu študentov

Vzorec študentov predstavlja 25 ženskih in 15 moških anketirancev. Kljub neenakomerni strukturi spola je vzorec primeren. Vključuje večinoma študente Ekonomske fakultete. Vseh 40 anketirancev spada v starostno skupino od 18 do 25 let.

### 2.3.1 Preverba raziskovalnih vprašanj

Pri prvem raziskovalnem vprašanju so imeli študentje možnost izbirati znotraj sedmih vprašanj. Na vprašanje: »Kdaj ste najbolj zagnani?«, so bili možni trije odgovori, ki so spadali pod intrinzične motivatorje in trije, ki so spadali pod ekstrinzične. Eno izmed vprašanj je izhajalo iz splošnih potreb, zato v izračunu ni bil upoštevano. V vzorcu je prevladovala intrinzična motivacija. Kar 65,5 odstotkov odgovorov je podpiralo takšno ali drugačno obliko intrinzične motivacije. Najbolj pogost odgovor je bil vezan na uživanje na delovnem mestu (po načelu: delati tisto, kar vas veseli). Drug najpogostejši odgovor pa je bil ekstrinzičen, in sicer povezan z denarnim dohodkom. V vzorcu študentov torej prevladuje intrinzična motivacija, pomembno pa je upoštevati tudi denar kot motivator.

Že pri preverbi prvega raziskovalnega vprašanja se je izkazalo, da ima denar močan vpliv. To je potrdil tudi rezultat pri drugem vprašanju. Na lestvici od ena do deset se je oblikovalo povprečje pri 7,1. Standardni odklon pa je relativno majhen, in sicer 1,36 enot. Na podlagi rezultatov v vzorcu študentov ugotavljam, da je denar dober motivator.

V vzorcu študentov je bila motivacija večja pri skupinskem delu. Kar 64,4 odstotkov vseh odgovorov je bilo naravnanih k skupinskemu delu. Posamezniki so torej bolj motivirani, če delajo v skupini. Najbolj motivirani so pri delu na projektih, kar potrjuje rezultat 53 odstotkov, toliko študentov se je namreč odločilo za tovrsten tip dela. Pri tem vprašanju ne smemo posploševati. Vpliv osebnosti in izkušenj lahko močno vpliva na preference glede motiviranosti, tako pri individualnem kot tudi pri skupinskem delu.

Avtonomija je pogosto zasledljiva v sodobnejših motivacijskih teorijah. Kar 72,5 % študentov je za idealno delo (ob prisotnosti motivacije za opravljanje nalog) izbralo takšno ali drugačno vrsto dela, ki nudi določeno stopnjo avtonomije. Zgolj 10 odstotkov študentov avtonomiji ni pripisalo pozitivnega učinka na motivacijo. Ostali pa so izbrali srednjo pot.

Trend človeštva, ki prihaja v ospredje v vseh panogah, je personalizacija. Pri petem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, če je mogoče ta trend aplicirati tudi na motivacijo. V vzorcu študentov se je izkazalo, da je to vsekakor mogoče. Presenetljivih 55 odstotkov študentov je izbralo odgovor, ki predlaga posamezniku prilagojen sistem motiviranja. 15 odstotkov si je želelo sistem vezan na funkcije v podjetju, 12 odstotkov vezano na uspešnost podjetja in 18 odstotkov enaka merila za vse. Sam trend je torej mogoče potrditi tudi na področju motivacije.

Študentje so pri odgovarjanju na vprašanja glede motivacijskih teorij morali dodeliti posameznemu stanju (v bistvu praktično predstavljeno stanje, ki je značilno za določeno motivacijsko teorijo) določeno vrednost. Ta vrednost je predstavljala motiviranost v določenem stanju in se je gibala od ena do vključno šest. Najboljši rezultat je dosegla teorija kognitivne ocene (Deci in Ryan). Drugo mesto pa si delijo teorija hierarhije potreb (Maslow), teorija pričakovanj (Vroom) in teorija postavljanja ciljev (Locke in Latham). Najslabše se je odrezala teorija znižanja zagona (Hull). Prvo mesto zaseda sodobnejša teorija, naslednja tri mesta pa starejše teorije. V tem primeru se je torej težko opredeliti ali so v obravnavani skupini bolj ustrezne starejše ali sodobnejše teorije. Če se opremo na statistiko je rezultat izračunan iz ponderiranega povprečja vsot velikosti vpliva vsake posamezne teorije, malce večji pri sodobnejših motivacijskih teorijah (4,77 v primerjavi z 4,33).

### 2.3.2 Prenos rezultatov na motivacijske teorije

V vzorcu študentov je torej opaziti prevladovanje intrinzične motivacije, kot bolj zaželeno. Prav tako je denar precej pomemben, kljub temu, da je ekstrinzičen motivator. So bolj skupinsko naravnani in bolj motivirani, če so avtonomni. Želijo si posamezniku prilagojen sistem motivacije. Najboljši rezultat je dosegla teorija kognitivne ocene.

Ta teorija se tudi sklada z vsemi rezultati iz preteklih anketnih vprašanj. Teorija namreč poudarja pomen avtonomije, kompetenc in pripadnosti ter jih poveže z okoljem (Riley, 2016). Tako intrinzično motivacijo povežemo s kompetencami, denar z vplivom nagrad iz okolja, ki botrujejo motiviranju, skupinsko naravnost s pripadnostjo in željo po samostojnosti z avtonomijo. Kar se tiče personaliziranosti je to mogoče doseči s prilagajanjem nagrajevanja iz okolja. Sistem nagrajevanja bi torej moral biti vezan na denar in predvsem intrinzične motivatorje ter prilagojen posamezniku, kar bi znatno povečalo občutek pomembnosti.

## 2.4 Rezultati v vzorcu Občine Zagorje ob Savi

Vzorec zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi sestavlja 21 žensk in 4 moški. Zaradi velike prevlade žensk v vzorcu se pojavi vprašanje o veljavnosti vzorca, saj težje predstavlja oba spola enakomerno. Starostna struktura je raznolika in jo je mogoče primerjati z zvonasto obliko porazdelitve z modusom in mediano pri starosti 45 let. Vsa vprašanja so identična kot v ostalih vzorcih, zato jih na tej točki ne razlagam posebej. V tem vzorcu pričakujem določene pojave, ki izhajajo iz prejšnjih državnih ureditev. Pričakujem večji poudarek na enakosti pri sistemih motiviranja in večjo motiviranost pri manjši stopnji tekmovalnosti .

#### 2.4.1 Preverba raziskovalnih vprašanj

Prvo raziskovalno vprašanje je preučevalo, če prevladujejo intrinzični ali ekstrinzični motivatorji. Enako, kot v vzorcu študentov, je bil najbolj pogost odgovor intrinzično naravnani. Vezan je na zadovoljstvo pri delu, ki izhaja iz osebnostnih želja. Vprašanje je obkrožilo 88 odstotkov vseh anketirancev. Naslednji najbolj pogosto obkrožen odgovor je bil prav tako intrinzično naravnani in je bil vezan na osebnostno rast. Skupen odstotek intrinzično naravnanih odgovorov je bil še višji, kot v vzorcu študentov. Kar 71 odstotkov vseh odgovorov je bilo intrinzično naravnanih. Najmanj pozornosti je bil deležen odgovor vezan na tekmovalnost. Tega ni nihče obkrožil. Torej v vzorcu zaposlenih vsekakor prevladuje intrinzična motivacija, opazna pa je tudi prisotnost denarja kot motivatorja.

V prejšnjem vprašanju je 48 odstotkov izbralo denar kot motivator. Pri drugem vprašanju pa preverjam, kako močan v resnici je. Na lestvici od ena do deset je bil povprečen rezultat 6,1. Standardni odklon je bil 1,86. Rezultat je nekoliko nižji, kot pri študentih (7,1). To pripisujem boljšemu finančnem položaju zaposlenih, saj z rastočo razpoložljivostjo denarja, mejna stopnja koristnosti izhajajoča iz denarja pada.

Pri vprašanju vezanem na skupinsko delo sta se razvila dva pola. Na eni strani zaposleni, ki so bolj motivirani pri individualnem delu in na drugi tisti, ki preferirajo skupinsko delo. Večji odstotek dosegajo vprašanja vezana na skupinske aktivnosti. 56 odstotkov odgovorov je bolj nagnjeno k skupinski motivaciji. Zanimivo pa je, da je najpogosteje izbran odgovor nagnjen v individualno smer. 72 odstotkov je namreč izbralo delo v osebni pisarni kot razmero, v kateri so najbolj motivirani za delo. Na tem mestu torej težko ugotovimo, če so zaposleni bolj motivirani v skupini ali individualno.

Pri vprašanju, vezanem na raziskovalno vprašanje o avtonomiji, je prišlo do znatnega deleža odgovorov v njen prid. Presenetljivih 96 odstotkov zaposlenih je izbralo takšno ali drugačno vrsto avtonomnega dela. Takšen procent pripisujem izkušnjam iz preteklosti na delovnem mestu posameznikov. Vzorec zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi je torej izjemno nagnjen k avtonomiji.

V vzorcu študentov smo pri vprašanju posamezniku prilagojenih metod motiviranja ugotovili, da si 55 odstotkov želi prilagojenih metod. Na vzorcu zaposlenih pa je prisoten drugačen pojav. Kot pričakovano, si 68 odstotkov zaposlenih želi enaka merila motiviranja za vse. Zaradi višje povprečne starosti, kot pri študentih, to pripisujem miselni naravnosti, ki izhaja iz preteklosti. So pa tudi zaposleni, ki si želijo personalizacijo. Teh je 28 odstotkov. Zgolj odstotek anketirancev je označil funkcijskemu področju prilagojen sistem motivacije. Torej pri zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi prevladuje interes po enakosti.

Pri vprašanju, ki je vezan na uspešnost posameznih motivacijskih teorij, so odgovore, ki so praktično naravnani, spremljale tudi pretekle izkušnje zaposlenih, kar daje vzorcu dodatno kredibilnost.



Presenetljivo je, da je prvo mesto zasedala teorija hierarhije potreb (Maslow), saj je bila tudi v vzorcu študentov na drugem mestu. Drugo mesto zaseda teorija pričakovanj (Vroom), ki je tudi bila pri vrhu v vzorcu študentov. Tretje mesto pa si delijo sodobnejše teorije in sicer: teorija samoodločanja (Deci in Ryan) in teorija malih zmag (Amabile in Kramer). Najslabši rezultat je (enako kot v vzorcu študentov) dosegla teorija znižanja zagona (Hull). Glede na to, da sta na prvih dveh mestih starejši teoriji lahko rečemo, da v tem vzorcu prevladujejo starejše motivacijske teorije. Upoštevati pa je potrebno tudi to, da so vrednosti visoke tudi pri sodobnejših. Če se opremo na statistiko je rezultat, izračunan iz ponderiranega povprečja vsot velikosti vpliva vsake posamezne teorije, malce večji pri sodobnejših motivacijskih teorijah (4,69 v primerjavi z 4,40).

#### 2.4.2 Prenos rezultatov na motivacijske teorije

V vzorcu zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi je torej vidno prevladovanje intrinzične motivacije s precejšnjim vplivom ekstrinzične. Ekstrinzična se je pokazala predvsem pri denarju, ki ima sicer manjši vpliv kot v vzorcu študentov, vendar vseeno ni nepomemben. Kar se tiče motiviranja v skupini ali individualno je težko določiti, saj se oblikujeta dve skupini s približno enako zastopanostjo. Osebna pisarna je pri njih pomemben motivator in avtonomija jim ogromno pomeni. Želijo si sistem motiviranja, ki je enak za vse. Najboljši rezultat je dosegla teorija hierarhije potreb.

Teorija hierarhije potreb se sicer sklada z nekaterimi rezultati ostalih vprašanj, vendar to ni dovolj za uspešno implementacijo. Ne sklada se, ker ni intrinzično naravnana in ne podpira avtonomije. Zaradi velike motiviranosti v avtonomnih razmerah, uporabe teorije hierarhije potreb ne priporočam. Na drugem mestu je teorija pričakovanj. Ta teorija pušča dovolj maneverskega prostora, da se lahko metode prilagodijo rezultatom ankete in podpira vse rezultate ankete. Potrebno jo je le malce prilagoditi v smeri intrinzičnih motivatorjev. V kolikor bi želeli implementirati malce bolj sodobnejše teorije so rezultati predlagali še dve. Na tretjem mestu sta sodobnejši teoriji. Teorija samoodločanja in teorija malih zmag. Slednja bi zahtevala več vključenosti vodstva in osebne obravnave, vendar pa je anketa pokazala, da si zaposleni tega ne želijo. Ostane torej teorija samoodločanja, ki zadosti vsem pogojem. Potrebno je biti pozoren zgoj na osebni razvoj in samokontrolo posameznikov.

### 2.5 Rezultati vzorcu naključno izbranih zaposlenih

Vzorec naključno izbranih zaposlenih je sestavljen iz 25 anketirancev, od katerih je 13 moških in 12 žensk. Ti ljudje so večinoma zaposleni v zasebnem sektorju, kot so podjetja Danfoss, Steklarna Hrastnik, Rudis in Nova Ljubljanska banka. Nekaj anketirancev pa je zaposlenih tudi v javnem sektorju in sicer v Slovenskih železnicah, v zdravstvenem sektorju in na Občinah. Starostna struktura je enakomerno razporejena po vseh razredih.

Vprašanja, s katerimi preverjam raziskovalna vprašanja, so enaka, kot v ostalih dveh vzorcih.

### 2.5.1 Preverba raziskovalnih vprašanj

Pri preverbi prvega raziskovalnega vprašanja se je izkazalo, da je spet prevladal odgovor vezan na zadovoljstvo pri delu. Kar 88 odstotkov vseh anketirancev je odgovorilo, da se počutijo zagnane, ko so pri delu zadovoljni oz. jih delo veseli. Naslednji najbolj pogosto obkrožen odgovor je bil sicer ekstrinzičen (68 odstotkov vseh anketirancev je obkrožilo denarni dohodek, kot zanje pomemben motivator), vendar to še vedno ne pretehta skupnega odstotka intrinzično naravnanih odgovorov. Kar 63 odstotkov vseh odgovorov je bilo intrinzično naravnanih. Tekmovalnost spet zasedla zadnje mesto, kar pomeni, da ljudje v tretjem vzorcu načeloma niso bolj motivirani, če je spodbujana tekmovalnost. V tretjem vzorcu torej prevlada intrinzična motivacija, seveda pa ni izključen vpliv denarja, kot motivatorja.

Že pri prejšnjem vprašanju se je pokazalo, da ima denar velik vpliv na motivacijo. Moč tega vpliva preverja drugo raziskovalno vprašanje. V tretjem vzorcu se je izkazalo, da je povprečje pomembnosti denarja še višje, kot pri ostalih dveh vzorcih. Povprečje je na 7,5 (na lestvici od 1 do 10 po naraščanju pomembnosti), standardni odklon pa je 1,67. Na podlagi rezultatov v vzorcu naključno izbranih zaposlenih ugotavljam, da je denar dober motivator.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju, ki preverja, ali je v vzorcu povečan vpliv moči motivacije, se je izkazalo, da je rezultate težko posplošiti. Odgovorov, ki so bolj vezani na motivacijo pri skupinskem delu, je bilo 53 odstotkov, odgovorov vezanih na večjo motiviranost pri individualnem delu pa 47 odstotkov. Potrebno je poudariti, da je 13 od 25 anketirancev obkrožilo delo v individualni pisarni, kot razmero, v kateri so motivirani. Pri tretjem vzorcu je torej zaradi velike bližine dveh različnih polov težko izpeljati glavno ugotovitev.

Kakor v ostalih dveh vzorcih, se je tudi pri tretjem izkazalo, da ima avtonomija velik vpliv na motivacijo. 80 odstotkov vseh odgovorov je bilo vezanih na avtonomijo na delovnem mestu, kot izvor motivacije. Kljub temu, da je odgovor prinašal veliko odgovornosti in hkrati avtonomijo, se je zanj odločilo 52 odstotkov anketirancev. V tretjem vzorcu avtonomija pomembno vpliva na motivacijo.

Pojav trenda personalizacije na vseh področjih je opazen tudi pri motivaciji. 80 odstotkov vseh anketirancev bi želelo imeti takšno ali drugačno prilagoditev metode motiviranja. Razlika znotraj teh 80 odstotkov je ta, da bi 55 odstotkov želelo imeti posamezniku prilagojeno metodo, 45 odstotkov pa funkcijskem področju prilagojeno metodo motiviranja. Pri tretjem vzorcu torej ugotavljam, da prevlada posamezniku prilagojen sistem motiviranja.

Preverba zadnjega raziskovalnega vprašanja je pokazala, da je najvišji rezultat dosegla teorija pričakovanj (Vroom), ki je zasedala visoka mesta tudi pri ostalih dveh vzorcih. Na drugem mestu ji sledi teorija samoodločanja (Deci in Ryan). Tretje mesto si delita teorija hierarhije potreb (Maslow) in dvofaktorska teorija (Herzberg). Prvo ter tretje mesto torej zasedajo starejše motivacijske teorije. Drugo mesto je zasedla novejša teorija, kar pomeni, da njenega vpliva ne moremo zanemariti. Če pogledamo statistične rezultate ugotovimo, da je rezultat, izračunan iz ponderiranega povprečja vsot velikosti vpliva vsake posamezne teorije, malce večji pri sodobnejših motivacijskih teorijah (4,70 v primerjavi z 4,60).

### 2.5.2 Prenos rezultatov na motivacijske teorije

V vzorcu zaposlenih, med katerimi prevladujejo zaposleni v zasebnem sektorju, je vidno prevladovanje intrinzične motivacije z močnim vplivom denarja. Ta dosega večji vpliv, kot v ostalih dveh vzorcih. Ugotovitve glede motivacije znotraj skupine oz. motivacije pri individualnem delu, je težko posplošiti. Anketiranci so izjemno nagnjeni in bolj motivirani pri takšni ali drugačni vrsti avtonomnega dela. Želijo si osebne obravnave, bodisi na področju funkcij znotraj podjetja ali na nivoju posameznika. Najbolj uspešna motivacijska teorija je teorija pričakovanj.

Teorija pričakovanj je za vzorec primerna, ker dopušča precej prostora pri oblikovanju sistema motiviranja. Potrebno je sicer zagotoviti stanje, v katerem je posameznikom znana medsebojna povezava med pričakovanji, trdom in rezultatom, kar ni lahko doseči, predvsem zaradi različnih dojemanj ter omejene racionalnosti posameznikov. V primeru, da obstaja želja po novejših motivacijskih teorijah je primerna teorija samoodločanja, ki prav tako zadošča vsem rezultatom pridobljenim z anketo.

## 2.6 Glavne ugotovitve

Poglavje obsega najpomembnejše ugotovitve, ki izhajajo iz primerjav vseh treh vzorcev. Skupek rezultatov iz tega poglavja nudi jasno sliko trenutnega stanja v Sloveniji.

### 2.6.1 Podobnosti in razlike

Vsi trije vzorci so bolj motivirani s strani intrinzičnih motivatorjev. Prav tako jim je pomembna ekstrinzična motivacija. Glavni predstavnik slednje je seveda denar, ki kaže v vseh treh vzorcih precejšnjo moč, kar je tudi pričakovano, saj večina populacije dela z namenom pridobivanja denarnega dohodka. V vseh treh vzorcih se tudi pojavlja izjemno močan vpliv avtonomije na motivacijo, na kar nakazujejo tudi nekatere od najbolj uspešnih motivacijskih teorij. Na vrhu se pri vseh treh vzorcih pojavljajo podobne motivacijske teorije. To so teorija pričakovanja, teorija samoodločanja, teorija hierarhije potreb in teorija kognitivne ocene. Ugotavljam, da so sodobnejše in starejše teorije enakomerno zastopane.

Razlike so se pojavile pri preverjanju dveh raziskovalnih vprašanj. Prva razlika je bila pri motiviranosti pri skupinskem delu oz. pri individualnem delu. V obeh vzorcih zaposlenih je bilo težko določiti mejo med obema. V vzorcu študentov pa je prevladalo dejstvo, da je motivacija bolj močna pri skupinskem delu. To pripisujem poudarjanju skupinskega dela tekom študija. Druga razlika se je pojavila pri raziskovalnem vprašanju glede sistema motiviranja. Rezultati v vzorcih študentov in naključno izbranih zaposlenih, ki pretežno prihajajo iz zasebnega sektorja so se bolj nagibali v smer personalizacije. V vzorcu zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi pa so bili bolj nagnjeni k enakosti v merilih pri oblikovanju sistema za motiviranje. To razlagam z dejstvom, da je bil v vzorcu večji del anketirancev, ki so že nekaj časa zaposleni in so ostanki prejšnje državne ureditve še vidni.

## 2.6.2 Ustreznost motivacijske teorije

Kot najustreznejše motivacijske teorije sem v raziskavi zaznal teorijo kognitivne ocene, teorijo pričakovanj, teorijo hierarhije potreb in teorijo samoodločanja. V tem delu pri vsaki preverim še njen učinkovitostni vidik, torej glede na potrebna vložena sredstva pri vsaki izmed teorij. Teorija kognitivne ocene poudarja poleg vplivov posameznika tudi družbeni vpliv. Zato je potrebno vlagati tudi v samo okolje, kar lahko zahteva več sredstev pri opremljenosti, pridobivanju primernih zaposlenih in sistemu nagrajevanja. Teorija pričakovanj izhaja iz dojemanj in so zato njeni stroški fleksibilni. Teorija hierarhije potreb je večinoma vključena že v samo delovno mesto in ob močni podpori zahteva precejšnja sredstva izobraževanj, prestrukturiranj in nudenja dovoljšnjih možnosti za razvoj. Teorija samoodločanja prav tako izhaja iz posameznika, vendar je včasih potrebno določene občutke vzpodbujati, kar lahko povzroči dodatne stroške. Najbolj uspešna in učinkovita (ob primerni rabi sredstev) je torej Vroomova teorija pričakovanj.

## 2.7 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskovanje

Raziskava je bila opravljena zgolj v Republiki Sloveniji, kar pomeni, da ugotovitve težko prenesemo v tujino. Zaradi specifičnih razlik, ki izhajajo iz kulturnih in ostalih faktorjev motivacije, rezultatov ne moremo posplošiti na svetovno področje. Raziskava je, zaradi relativno majhnih vzorcev, težko uporabna za vsako podjetje oz. ustanovo. Sicer bi zaradi treh različnih vzorcev in pokritosti treh različnih področij pričakovali jasno sliko, vendar se je izkazalo, da temu ni tako. Pojavi se tudi vprašanje primerljivosti vzorcev zaradi razlik v starostni in spolni strukturi anketiranih v drugem vzorcu. V raziskavi tudi ni upoštevano odstopanje rezultatov zaradi časovnega in situacijskega vpliva (značilnosti posameznika pod vplivom časa in situacije variirajo). Raziskava torej prikazuje grobo sliko, nikakor pa ne more biti posplošena na področje vseh podjetij, upravnih enot ali ustanov.

V prihodnje bi bilo smiselno raziskati motivatorje bolj v globino. V vzorec bi bilo potrebno zajeti bistveno več ljudi iz bistveno večjega števila podjetij oz. ustanov. To bi nudilo jasnejšo sliko, ki bi lahko bila opora mnogim podjetjem, ki se borijo z nizko stopnjo

motivacije zaposlenih. Izmed 18 motivacijskih teorij (izključena je teorija fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb) bi bilo morda smiselno izbrati zgolj najbolj uspešne. Raziskava je pokazala, da so to teorija kognitivne ocene, teorija pričakovanj, teorija hierarhije potreb in teorija samoodločanja. Te teorije bi bilo torej dobro raziskati in preveriti še bolj podrobno, da bi tako prepoznali tisto, ki bi bila lahko določena za univerzalno motivacijsko teorijo v Sloveniji. Ta teorija bi predstavljala osnovo za grajenje organizacijske kulture v podjetjih, predvsem v mlajših.

## **SKLEP**

Uspešno uveden sistem motiviranja znotraj podjetij, pomeni veliko večjo verjetnost uspešnosti podjetja kot celote. Tekom celotnega diplomskega dela sem preučeval šest raziskovalnih vprašanj glede glavnih motivatorjev in najuspešnejših motivacijskih teorij. Nasplošno iz rezultatov raziskave ugotavljam, da so intrinzični motivatorji ustrežnejši od ekstrinzičnih. Opazen pa je bil tudi vpliv ekstrinzičnega motivatorja, ki ima veliko moč. To je denar, ki je še vedno zelo močan motivator. Glede motivacije pri skupinskem oz. pri individualnem delu se je izkazalo, da nikjer ne morem trditi, da je ena močnejša kot druga. Zgolj pri vzorcu študentov, je bila motivacija pri skupinskem delu malce višja. Avtonomija je izjemnega pomena pri motivaciji. To so potrdili rezultati v prav vseh vzorcih, in sicer z izjemno visokimi številkami. Načeloma so bolj zaželeni posamezniku prilagojene metode in sistemi motiviranja, vendar se je pri vzorcu zaposlenih na Občini Zagorje ob Savi izkazalo, da si bolj želijo enakosti. Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju se je izkazalo, da so sodobnejše motivacijske teorije približno enako sprejete in uspešne kot starejše. To sta potrdili statistika in glavne ugotovitve. Najuspešnejše motivacijske teorije so bile teorija hierarhije potreb (Maslow), teorija pričakovanj (Vroom), teorija kognitivne ocene (Deci in Ryan) in teorija samoodločanja (Deci in Ryan). Slednji dve sta sodobnejši, prvi dve pa starejši.

S skupkom ugotovitev pridobljenih iz analiziranja anket sem uspel priti do cilja naloge. Cilj je bil ugotoviti, kateri motivatorji so najboljši in najti najuspešnejšo motivacijsko teorijo. Najboljši motivatorji so intrinzično naravnani. Lahko so tudi denarni, saj ima ta velik vpliv. Najboljši motivatorji prav tako podpirajo avtonomijo in so posamezniku ali funkcijskemu področju prilagojeni. Za najuspešnejšo in najučinkovitejšo motivacijsko teorijo se je izkazala Vroomova teorija pričakovanj.

V kolikor je podjetje sposobno upoštevati in implementirati ugotovljene smernice, si lahko motivacijski sistem vzpostavi samostojno. V trenutkih dvoma je na voljo Vroomova teorija pričakovanj. Če ta ne ustreza organizacijski kulturi, so na razpolago tudi nekatere ostale motivacijske teorije, ki so se v vzorcih prav tako izkazale za izjemno uspešne. Motiviranje nikakor ni preprost postopek in pogosto povzroča težave. Zato predlagam vsakemu posamezniku in podjetju, naj motivacije ne zanemarija, pač pa naj jo skrbno oblikuje in s tem vsakodnevno izpolnjuje svoj potencial.

## LITERATURA IN VIRI

1. Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R. & Robichaux, A. (2018, 6. november). *9 out of 10 people are willing to earn less money to do more-meaningful work*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
2. Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89 (5), 4-12.
3. Bodur, H. O., Brinberg, D. & Coupey, E. (2000). Belief, affect, and attitude: alternative models of the determinants of attitude. *Journal of consumer psychology*, 9 (1), 17-28.
4. Bridgman, T., Cummings, S. & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81-98.
5. Chamorro Premuzic, T. (2013, 10. april). *Does money really affect motivation? A review of the research*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
6. Clark, R. E. & Saxberg, B. (2019, 13. marec). *4 reasons good employees lose their motivation*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation>
7. Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. (2009). The Concept of Flow. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Oxford handbook of positive psychology* (str. 89-105). ZDA: Oxford University Press.
8. Daft, R. L. & Marcic, D. (2013). *Understanding management*. South-Western: Cengage Learning.
9. Daft, R. L. (2012). *New era of management*. South-Western: Cengage Learning.
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
12. Hackaman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
13. Hull, C. (1943). *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*. New York: Appleton century crofts
14. Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D. (2012). Age-related Differences in Work Motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300-329.
15. Kanter, M. R. (2013, 23. oktober). *Three things that actually motivate employees*. Pridobljeno 23. marca 2019 iz <https://hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees>

16. Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, *Maj-junij*.
17. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, *29*, 388-403.
18. Panduranga Bhatta, J. (2002). *Positive action: Cultural insights into motivation*. New Delhi: Sage publications.
19. Petterson, I. L. & Arnetz, B. B. (1998). Psychosocial stressors and well-being in health care workers. the impact of an intervention program. *Social Science & Medicine*, *47*, 1763-1772.
20. Pfeifer, C in Wagner, J. (2014). Age and gender effects of workforce composition on productivity and profits: evidence from a new type of data for german enterprises. *Contemporary economics*, *8*, 25-49.
21. Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, *23*, 717-725.
22. Riley, G. (2016). *The role of self-determination theory and cognitive evaluation theory in home education*. New York: City university of New York.
23. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American psychological association*, *55*, 68-78.
25. Specht, J., Bleidorn, W., Denissen, J. J. A., Hennecke, M., Hutteman, R., Kandler, C. & Zimmermann, J. (2014). What drives adult personality development? A comparison of theoretical perspectives and empirical evidence. *European journal of personality*, *28*, 216-230.
26. Steel, P. & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, *31*, 889-913.
27. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace. *Journal of managerial psychology*, *23*, 878-890.





## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketa analize motivacijskih teorij in motivatorjev v praksi

Pozdravljeni. Sem študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ki za diplomsko delo raziskuje temo motivacije. Vljudno vas prosim za izpolnitev ankete, s katero bom analiziral ključne motivatorje in poskušal razbrati, katera motivacijska teorija je najuspešnejša. V kolikor je mogoče, vas prosim, da izpolnite vsa vprašanja, saj le tako lahko dobim jasno sliko obstoječega stanja. Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni zgolj za namene diplomskega dela. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Bor Gorjup

### Spol:

- Moški
- Ženski

### Starostna skupina:

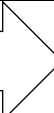
- 18-25
- 26-36
- 37-47
- 48-58
- 59-69

### 1. Kdaj ste najbolj zagnani? (možnih je več odgovorov)

- Če se vam poveča denarni dohodek
- Če opravljate delo, ki vas veseli
- Če ste na delovnem mestu spočiti
- Če ob delu razvijate svoje kompetence in znanja
- Če pridobite nedenarne ugodnosti
- Če ob delu pomagata drugim
- Če delo poteka v tekmovalnem okolju

### 2. Označite, kako pomemben je za vas denar kot motivator?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Naraščanje pomembnosti 

**3. V kakšnih razmerah ste bolj motivirani? (možnih je več odgovorov)**

- Osebna pisarna
- Delo na projektih
- Delo v paru
- Individualno delo v skupni pisarni
- Skupinsko delo

**4. Kakšno vrsto dela/naloge opisujete kot najbližje idealnemu? (možen je le en odgovor)**

- Strogo nadzorovano delo z jasnimi navodili
- Skupinsko delo s koordinatorjem, kjer ima vsak svojo vlogo
- Delo, kjer je vaš rezultat odvisen od drugih zaposlenih
- Neodvisno delo, ki je pomembno za podjetje/institucijo
- Individualno delo z veliko svobode in odgovornosti

**5. Na kakšen način bi želeli imeti oblikovan sistem motiviranja? (možen je le en odgovor)**

- Enaka merila motiviranja za vse zaposlene
- Glede na uspešnost podjetja/institucije kot celote
- Vsak posameznik je motiviran drugače
- Vsaka funkcija v podjetju/instituciji je motivirana drugače
- Drugo: \_\_\_\_\_

**6. Označite, kako močno vas določena stanja motivirajo? (1-sploh ne motivirajo, 6-povsem motivirajo)**

	1	2	3	4	5	6
Za dobro delo sem nagrajen/a, za slabo delo sem kaznovan/a.						
Sem spočit, počutim se kot del kolektiva, moje delo je pomembno in imam priložnosti sledenja svojim željam.						
Če se zavoljo dela odrečem dolgi malici, pridobim večjo nagrado.						
Za pričakovane naloge sem primerno nagrajen/na, za bolj zahtevne dobim dodatek.						
Na delovnem mestu je prisotna delitev zaposlenih na manj in bolj samoiniciativne. Vsaka skupina je vodena na drugačen način. Prehod med skupinama je možen.						
Čutim potrebo po moči, vključitvi ali doseganju ciljev.						
Delam v kolektivu, kjer ostali jemljejo delo resno.						
Sodelavci so enako tretirani in enako nagrajeni za enake dosežke .						
Vem, da bom z določenim trudom dosegel/la željen rezultat.						
Cilji so jasni in povratna informacija glede uspešnosti je pogosta.						
Delovno mesto mi omogoča krepitev osebnega potenciala, odnosov ali lastnih potreb, vendar ne vseh hkrati.						
Veščine in cilji oz. naloge so uravnoteženi.						
Značilnosti dela oz. nalog se skladajo z mojimi pričakovanji.						

Delo mi zagotavlja osebni razvoj in je samostojno.						
Delovno okolje podpira moj osebni razvoj.						
Zavedam se pomembnosti naloge in sem pod časovnim pritiskom.						
Za dobre naloge sem takoj nagrajen/a, nagrade so primerne za delo, delo je v skladu z mojimi potrebami, stroški zamujenih priložnosti so sprejemljivi.						
Vsakodnevno dosegam male zmage preko jasnih ciljev in povratnih informacij glede uspešnosti.						