

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Ljubljana, junij 2009

MILAN PAVLICA

IZJAVA

Študent Milan Pavlica izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 PREGLED MOTIVACIJSKIH TEORIJ.....	4
1.2 SPODBUJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH (VODENJE).....	6
1.3 NAGRAJEVANJE	7
1.4 NAPREDOVANJE IN GRADNJA KARIERE	8
2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH.....	10
2.1 PRENOS ODGOVORNOSTI OZ. OPOLNOMOČENJE.....	10
2.1.1 PRENAŠANJE MOČI NA ZAPOSLENEGA.....	11
2.1.2 SAMOINICIATIVNOST.....	12
2.2 MOTIVIRANJE TIMOV	14
2.2.1 ELEMENTI TIMSKEGA DELA.....	15
2.2.2 SODELUJOČE TIMSKO UČENJE	18
2.3 MOTIVIRANJE NA PODLAGI CILJEV	18
2.4 OBOGATITEV DELA	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Opredelitve motiviranja</i>	9
<i>Slika 2: Lastnosti, ki prenašajo moč na zaposlenega</i>	12
<i>Slika 3: Zadovoljstvo in osebne vrednote kot prednost k prispevku motivacije</i>	13
<i>Slika 4: Skica timske vloge- motivacijske teorije (Minor)</i>	15
<i>Slika 5: Vpliv posameznih elementov na timsko delo</i>	16
<i>Slika 6: Cikel eksperimentalnega učenja- model procesa učenja</i>	18
<i>Slika 7: Cilji vodijo v izvršitev dela</i>	20
<i>Slika 8: Obogatitev dela</i>	21

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pregled motivacijskih teorij</i>	4
<i>Tabela 2: Ključni tipi nagrad za motiviranje</i>	7

UVOD

V današnjih časih se v sodobnih organizacijah od zaposlenih pričakuje, da delajo dobro, se trudijo in dosegajo cilje, ki jih postavlja organizacija. Zaposleni pa ne bodo delali dobro, če za svoje delo ne bodo motivirani in če si ne bodo prizadevali za uspeh podjetja. Zaradi tega morajo managerji v svoje zaposlene vlagati veliko časa, denarja in navora, da bi dosegli tisto stopnjo motivacije, ko bi delavci svoje delo opravljali z veseljem. V podjetju se mora oblikovati ustrezna organizacijska kultura, ki spodbuja vpletenost vseh zaposlenih, saj so ljudje v sedanjem poslovnem svetu najpomembnejša konkurenčna prednost, ki jo premore podjetje. Za povečanje motiviranosti mora vodja poznati svoje zaposlene, jih razumeti in spodbujati. Le na ta način lahko ugotovi njihove potrebe, jih vodi in ustvarja priložnosti, ko bodo zaposleni sami z veseljem opravljali svoje naloge.

Malo je človeških aktivnosti, pri katerih človek ne uporablja motivacije, saj je od tega odvisno skoraj celotno obnašanje človeka. To lahko pokažemo na primeru, da človek ne potrebuje motivacije za rast las, potrebuje pa motivacijo za odhod k frizerju. V preteklosti motiviranju niso dajali velikega pomena, kar je za današnje čase nedopustno, saj so nemotivirani delavci slabi delavci. Za motivacijo lahko rečemo, da je nepredvidljiv proces, ki na vsakega posameznika vpliva drugače. Motivirani ljudje si prizadevajo za proizvodnjo boljših izdelkov in storitev ter na delo prihajajo z veseljem. Motivacija vpliva na boljše sodelovanje v skupini, kar pomeni, da se zaposleni medsebojno spodbujajo in si pomagajo. Managerji uporabljajo različne načine in metode pri motiviranju svojih zaposlenih, pri čemer ni enega univerzalnega načina, ki bi splošno deloval. Ljudje vselej prevelik pomen dajejo denarnemu načinu nagrajevanja, ki pa ni vedno najboljši način motiviranja. Novejše raziskave so pokazale, da denarni način nagrajevanja na ljudi vpliva negativno, in potrdile tezo, da se ljudje selijo s področij, ki jih veselijo, na področja, kjer pričakujejo več denarja.

Vsak človek je drugačen in ga motivirajo različni dejavniki, kar pomeni, da so razlogi za delo različni. Sodobne motivacijske teorije večjo pozornost namenjajo nedenarnemu načinu, pri katerem se zaposlene motivira s pohvalo, z avtonomnostjo pri delu, napredovanjem... Managerji morajo vedeti, kateri vidiki dela motivirajo in kakšna nadomestila je potrebno zagotoviti za rutinska dela, ki ponujajo le malo zadovoljstva sama po sebi. Poudariti velja, da se ljudi dolgoročno ne da motivirati z zunanji (ekstrinzičnimi) nagradami, temveč se mora

vodja osredotočiti na pogoje, pri katerih bodo sodelavci motivirani od znotraj. Notranje nagrade na zaposlenega delujejo dlje časa, zato managerji ne bi smeli zanemarjati teh sodobnejših nedenarnih načinov motiviranja.

Predmet mojega diplomskega dela je pregled teoretičnega dela motivacije zaposlenih. Podrobno se bom posvetil sodobnejšim tehnikam motiviranja, ki predstavljajo ključno konkurenčno prednost v učečih se organizacijah. Pri opisu novih pristopov motiviranja se bom navezoval na pretekle motivacijske teorije in ugotavljal njihov pomen za sodobno motiviranje. **Namen** diplomskega dela je opozoriti na pomen motiviranja v sodobnih organizacijah ter na povečevanje zmožnosti zaposlenih. Pretekli načini motiviranja zaposlenih so osredotočeni na tehnike, ki temeljijo na nadzoru, medtem ko novejši pristopi poudarjajo samostojnost, timsko delo in pozitivna organizacijska vedenja. Osnovna **metoda** diplomskega dela je kvalitativna. Pri opisu motivacijskih teorij sem uporabil komparativno metodo, kjer sem natančno opredelil posamezne teorije. Pri teoretičnem opisu ostalih pristopov motiviranja zaposlenih pa sem uporabil metodo deskripcije.

Naloga bo **strukturno** razdeljena na tri osnovne dele. V prvem delu se bom osredotočil na motivacijo, definicije motivacije in motivacijski proces. Sledila bo predstavitev motivacijskih teorij (Maslowova motivacijska teorija, Hachman-Oldhmanova teorija obogatitve dela, problemskomotivacijska teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija, Frommova teorija, Likertova teorija, teorija ekonomske motivacije, Vroomova teorija, spoznavna teorija, Skinnerjeva teorija), ki so predpogoj za razumevanje sodobnejših teorij. V osrednjem delu bom predstavil nagrajevalne strategije, ki so ključne za produktivnost delavcev na delovnem mestu. Tu bom podrobneje opredelil sodobne pristope motiviranja (opolnomočenje, motiviranje timov, motiviranje na podlagi ciljev). V sklopu teh pristopov bom opisal tudi druge načine motiviranja, ki so pomembni za učinkovito vodenje managerjev. Manjši del diplomskega dela bom v zadnjem delu namenil pristopu obogatitve dela.

1 MOTIVACIJA

Po Uhanu (2000, str. 11-12) je motivacija proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati jo je možno z različnimi nagradami, s priznanji ali z drugimi

oblikami spodbud, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Motivacija je tudi pripravljenost vlaganja truda za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznika. **Motivacijski proces** vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja kot celote. Štirje elementi motivacije kažejo, da se motivacija spreminja z obnašanjem; da na vedenje ne vpliva le motivacija; da vedenje vpliva na uspešnost; ter da je motivacija pogojni dejavnik, a ne zadosten element pri uspešnosti poslovanja organizacije in dela posameznikov. Najvišji nivo vpletenosti v delovni proces in s tem največjo učinkovitost posameznika nekdo doseže takrat, ko je tudi emocionalno močno povezan s svojim delom (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2005b, str. 219).

Bilban motivacijo (lat. *move* - pomeni premikati) opiše kot duševno moč delavca, ki določa njegovo smer obnašanja v organizaciji, višino vloženi naporov in raven vztrajanja pri odstranjevanju ovir. Človeka navaja k aktivnosti, jo usmerja, ji daje intenziteto in določa njeno trajanje. Odvisna je od zagotovitve zdravega delovnega okolja tako v tehnološko-organizacijskem pogledu kot tudi od oblikovanja socialne in medčloveške klime. Visoka motivacija ima za posledico visoko produktivnost, visoko poslovnost zaposlenih, nizko stopnjo bolniške odsotnosti in malo delovnih nezgod (Bilban, 2004, str. 35-40). Motivacija je torej psihološki proces, ki spodbuja zagnanost posameznika k doseganju zastavljenih ciljev. Freudova (Reeve, 2005, str. 28) pogonska teorija govori o tem, da je celotno vedenje motivirano in da namen vedenja služi zadovoljitvi potreb. Govori o tako imenovani biološki lakoti, ki neprestano obnavlja pogoje nizke stopnje energije. Vir pogonske teorije je pomanjkanje osnovnih potreb, kamor sodi potreba po lakoti. Na to teorijo najmočnejše učinkuje sila, ki vpliva na cilj zadovoljitve potrebe.

Po Mihajloviču je motivacija (1985, str. 11) za delo pojem, ki vključuje raznovrstne metode in postopke, ki povečujejo in vzdržujejo motivacijsko obnašanje. Gre za obnašanje, ki se direktno ne vključuje v motivacijski proces, temveč posredno vpliva na moč in učinkovitost motivacije. Govori o aktivnosti, pri kateri se s povečanjem motiviranosti delavcev povečuje delovni učinek. Vidal (2007, str. 272) ugotavlja, da motivacija in delovna zmogljivost zaposlenega nista neposredno povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu. To pomeni, da sposoben in zadovoljen delavec ni vedno ustrezno motiviran. Stanley (2008, str. 5-8) meni, da z dobro motivacijo zaposleni dosegajo naslednje: (1) dosežejo lahko osebne cilje, (2) optimizirajo produktivnost, (3) povečujejo pozitivno perspektivo, (4) povečujejo možnost pozitivnih sprememb, (5) povečujejo samospoštovanje, (6) sodelujejo pri postavljanju ciljev.

1.1 PREGLED MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Če želimo predstaviti sodobnejše pristope motivacije, se moramo navezati na teorije, ki so značilne za prejšnje stoletje. Šele z razumevanjem preteklih motivacijskih teorij lahko nazorno opišem sodobnejše pristope.

Tabela 1: Pregled motivacijskih teorij

Motivacijske teorije
MASLOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA Eden najpomembnejših utemeljiteljev teorije o motivaciji je bil Maslow. Motivacijo je opredelil z dveh vidikov: s koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb. Potrebe je po pomembnosti razvrstil od spodaj navzgor in sicer po zaporedju: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Maslowova motivacijska teorija govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj pomembnim ciljem. Ko se zaposleni povzpnejo na vrh, zopet postanejo aktivni na začetku te piramide. Managerji morajo preprosto presoditi, kje v piramidi se nahaja delavec in kaj ga v danem trenutku motivira. Na vse potrebe pa vplivajo motivacijski dejavniki: hrana, zaslužek, stalnost zaposlitve, medsebojni odnosi, možnost samostojnega delovanja in izpopolnjevanja, zanimivost in privlačnost dela. Motivacija za zadovoljitev določene potrebe deluje toliko časa, dokler se ta potreba ne zadovolji. Ko je potreba zadovoljena, ta sama po sebi aktivira željo po višji potrebi. (Primer: žejen človek občuti potrebo po pijači. Njegova celotna motivacija je usmerjena na zadovoljitev te potrebe in ko popije kozarec vode, te potrebe ne čuti več. Ta potreba je zadovoljena in na vrsti so druge potrebe (Černetič, 2004, str. 146-147).
PROBLEMSKOMOTIVACIJSKA TEORIJA Ko ljudje določeno situacijo doživljajo kot neprijetno, o njej razmišljajo kot o problemu. Občutek nelagodnosti pa zaposlenega spodbuja k reševanju teh problemov. Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager izbrati pravo orodje za spodbujanje problemov v zaposlenih in jih motivirati za reševanje teh problemov. Povedano drugače, managerji bi bili pri motiviranju uspešni, če bi probleme spodbujali, ne pa reševali (Lipičnik, Mežnar, 1998a, str. 170).
HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA Raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno deluje na njihovo delovanje in s tem na učinkovitost, zaradi česar manager spreminja lastnosti dela. Delo organizira tako, da poveča zadovoljstvo zaposlenih. Pomembne so predvsem naslednje tri psihološke lastnosti, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pripomore k temu, da spozna raven svoje uspešnosti, zaradi doživljanja pomembnosti pa se delo splača in ga je vredno delati (Lipičnik, Mežnar, 1998a, str. 169).
HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA Herzbergova teorija govori o motiviranosti na podlagi dveh vrst potreb, ki jih delavec občuti na delovnem mestu. Gre za potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, in potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela (Uhan, 2000, str. 24-25). Motivacijske dejavnike je torej razdelil na motivatorje in higienike. Motivatorji vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko higieniki psihološko vplivajo na moralo zaposlenih. Med motivatorje sodijo v glavnem zanimivost dela, zadovoljstvo pri delu, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo. Med higienike pa sodijo zaslužek, medsebojni odnosi, organizacijske in delovne razmere. Ugotovili so, da je večina dejavnikov kombinacija motivatorjev in higienikov (Černetič, 2004, str. 146).

se nadaljuje

Motivacijske teorije

FROMMOVA TEORIJA

Fromm je skušal ugotoviti, zakaj ljudje delajo. S številnimi analizami je ugotovil, da delajo zato, ker bi radi nekaj imeli oziroma bi radi nekaj bili. Zaposleni, ki bi radi kaj imeli, so nagnjeni k pridobivanju materialnih dobrin, medtem ko si drugi prizadevajo za pridobitev ugleda in spoštovanja znotraj organizacije. Zato je potrebno materialiste nagrajevati z nagradami, ostale pa z napredovanjem oziroma z drugimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, Mežnar, 1998a, str. 170).

LIKERTOVA TEORIJA

Način vodenja in stališča članov skupine sta glavni točki te teorije. Način vodenja vpliva predvsem na razporeditev moči med delavci. Pojavljajo se razlike med organizacijami, saj nekatere poudarjajo osredotočenost na delo, druge pa osredotočenost na ljudi. Če se organizacija osredotoča na ljudi, se človek na svoje delo bolj naveže. Pri tej teoriji ne gre za to, da bi se ljudje učili medsebojnega spoštovanja, ampak bolj za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarjala spoštovanja vredne ljudi. Pomembno je tudi razločevanje med individualnim in skupinskim odločanjem (Černetič, 2004, str. 146).

TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Po tej teoriji sta denar in materialne dobrine spodbudi, ki motivirata človeka, da naredi tisto, kar od njega zahtevajo nadrejeni. Za svoje delo, ki ga opravi, je nagrajen z ustreznim plačilom. Dokazano je, da ekonomska motivacija deluje le takrat, ko zaposleni v nagrajevanju vidijo nek smisel oziroma dinamiko razlikovanja pri izplačevanju plač. Ko pa plača postane ustaljena, jo delavci sprejmejo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Bolj ko je človek preskrbljen, manjša je njegova motivacija, ki se navezuje na pridobivanje materialnih dobrin. To pomeni, da se ta motivacija nanaša predvsem na sloj delavcev z nizkimi prihodki in ljudi, katerim materialne dobrine predstavljajo smisel življenja (Uhan, 2000, str. 22).

VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Nasprotujoči cilji organizacije in delavcev (individualni cilji) so temeljno načelo te teorije. Delavci morajo zadovoljiti cilje organizacije kot so visoka produktivnost, visoka akumulativnost in nizki stroški. Vse to pozitivno vpliva na možnost zadovoljitve njihovih lastnih ciljev. Problemi pa se pojavljajo predvsem zaradi egoizma, kjer vsak zaposleni teži k lastnim ciljem, ki niso povezani s cilji organizacije. Če bo dobiček podjetja višji, bodo tudi delavci dosegli svoje cilje, kot so višji zaslužek, boljše delovne razmere in drugo. Ta teorija je uporabna, če je organiziranost procesa dobra (Černetič, 2004, str. 147).

SPOZNAVNA TEORIJA - PSIHOLOŠKOMOTIVACIJSKA TEORIJA

Ta teorija je znana je tudi pod imenom procesna teorija. Gre namreč za psihološke procese, ki vplivajo na človeško motivacijo in na njegove osnovne potrebe. Spoznavna teorija se imenuje zato, ker upošteva, kako ljudje zaznavajo delovno okolje in kako ga razumejo. Teorija **pričakovanj** je bistvo spoznavne teorije, ki temelji na privlačnosti, pogojenosti in pričakovanju. Posameznik se odloča za vedenje na podlagi izbire med privlačnostjo ciljev in svoje ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Ta teorija je močno povezana z Vroomovo teorijo. Teorija **ciljev** pravi, da človek najlaže doseže cilje, ki si jih postavi sam, medtem ko se izogiba ciljem, ki so zanj težki. Prav zato je pomembna prisotnost delavcev pri postavljanju ciljev v organizaciji. Končna posledica tega je, da bodo delavci cilje hoteli doseči in da si bodo v prihodnje postavljali vedno višje cilje. Pri teoriji **enakosti** bodo ljudje motivirani za svoje delo, če jih bodo delodajalci obravnavali enako, demotiviralo pa jih bo, če ne bo tako. Takšno pričakovanje je v skladu s predstavami o tem, kako jih obravnavajo delodajalci. Taka enakost vključuje občutke in zaznavanja, ki so vedno primerjalni. Tudi če ni res, da bi različne delavce delodajalec obravnaval različno, pa se ljudje vedejo v skladu s svojim načinom zaznavanja in v skladu s svojimi občutki (Lipičnik, Mežnar, 1998a, str. 171-172).

SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE

Ta teorija je nastala v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja. Imenujemo jo lahko tudi teorija spodbujanja. Skinner je trdil, da se človek uči oziroma je njegovo obnašanje odvisno od posledic. Zaposleni se morajo zavedati povezave med vedenjem in posledicami, ki jih takšno vedenje povzroča. Zaradi tega se zaposleni zavedajo, ali je njihovo obnašanje primerno ali ne. Posameznik tako ve, da bo pohvaljen oziroma nagrajen, če se bo obnašal primerno, in kaznovan, če se bo obnašal neprimerno. Vsaka situacija predstavlja dražljaje, ki vplivajo na vedenje, vedenju pa sledi posledica (Lipičnik, Mežnar, 1998a, str. 175).

1.2 SPODBUJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH (VODENJE)

Vsako podjetje, ki želi postati uspešno, mora ustvariti ustrezne pogoje za zaposlene in jim omogočiti, da bodo lažje uporabili svoje zmožnosti in postali uspešni. Vodje morajo svoje zaposlene ustrezno nagrajevati in tako vplivati na uspešnost zaposlenih v prihodnosti. Torej je ključna vloga vodje, da za uresničevanje skupne vizije dobro organizira delo in sodelavce spodbudi k čim boljšim rezultatom. Ker so ljudje najpomembnejši dejavnik organizacij, je ključ vodenja v iskanju sinergije v različnosti subjektivnih in organizacijskih interesov. Dober vodja bo svojim zaposlenim dodelil tako mesto in naloge, kjer bodo lahko izrabili vse svoje zmožnosti za skupni uspeh. Vodja mora poskrbeti tudi za možnost učenja novih sposobnosti in izpopolnjevanja zaposlenih. Z zaposlenimi (vsakim posameznikom) se mora pogovarjati ter ugotoviti njihove interese in želje ter jih uskladiti s potrebami podjetja. Ima tudi nalogo, da obdrži najboljše sodelavce, saj so ti nosilci znanja v podjetju. Njihov odhod iz podjetja bi pomenil veliko izgubo (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2005a, str. 69-71).

Uspešen vodja mora poznati različne načine vodenja, da bi se v dani situaciji pravilno odzval in ustvaril ugodne pogoje za delo. V klasičnih organizacijah je prevladoval avtorski oziroma neposreden način, kjer je manager sodelavcem točno določil naloge, jim razložil postopke in od njih pričakoval, da delo opravijo v točno določenem roku. Stopnja zaupanja je bila na zelo nizki ravni, medtem ko motiviranju niso dajali velikega pomena. Danes pa prevladuje sodoben, participativen način vodenja, kjer sodelavci sodelujejo v sprejemanju odločitev. Ta način vodenja vključuje medsebojno sodelovanje, kjer si vsi prizadevajo uresničiti skupno postavljen cilj. Sodelavci se med seboj spoštujejo in si zaupajo. Bistvo demokratičnega načina vodenja je v tem, da povečuje motiviranost in pripadnost zaposlenih. Tu je vodenje običajno usmerjeno k ljudem, njihove ideje in želje se spoštujejo, hkrati pa obstaja skrb za njihovo dobro počutje (Zupan, Kaše, 2003, str. 88-89). Ugotovili so, da ni enega pravega načina vodenja, ki bi ga lahko uporabljali univerzalno. Gre za to, da posamezen način deluje le toliko časa, dokler so okoliščine ugodne. Problemi se pojavijo, ko se okoliščine spremenijo. Takrat se vidi, ali je vodja sposoben in ali je več prilagajanja in zaznavanja potreb po prilagajanju. Stalno prilagajanje povzroča, da je uspešnost vodenja pogosto manjša od pričakovanega in zaželenega.

Vodenje samo zahteva štiri bistvene elemente: (1) politiko in cilje, ki vodijo organizacijo, (2) definirane procese, ki povezujejo ljudi in procese, (3) definirane odgovornosti, kjer se ljudem razloži, kaj naj delajo in kaj se od njih pričakuje, (4) podatke, ki so skupni in se analizirajo ter pomagajo pri izboljšanju organizacije.

1.3 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje je najbolj neposreden način motiviranja zaposlenih. Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost. Beardwell in Holden razlikujeta dve skupini nagrad, notranje in zunanje, pri čemer so notranje manj opazne kot zunanje. Notranje nagrade izhajajo iz samega dela (raznolikost dela, večja odgovornost, dojetanje sebe kot pomembnega člana, povratni tok informacij, opolnomočenje, postavljanje ciljev, spreminjanje delovnih nalog, priložnost za učenje in razvoj) (Vukovič, 1997, str. 524-525). Zunanje nagrade pa vsebujejo denar, napredovanje in dodatne ugodnosti pri delu. Zunanje nagrade so primernejše za revnejše, saj jih je lažje prepoznati in nadzorovati. Premožnejše pa je najbolje motivirati z notranjimi nagradami, saj se zaposleni počutijo kot del ekipe, kar njihovo zadovoljstvo poveča bolj, kot ga poveča denar. Ta strategija se uporablja predvsem v učečih se organizacijah. Pomembna je tudi delitev na finančne in nefinančne nagrade. Med nefinančne nagrade se uvrščajo tiste nagrade, ki niso del plačnega sistema in se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu (fizično zdravje, ugodni medsebojni odnosi, podpora vodstva, zadovoljstvo na delovnem mestu). Med finančne nagrade pa sodijo nagrade, ki neposredno vplivajo na denarno stanje zaposlenega (plača, plačani dopust, dodatki).

Tabela 2: Ključni tipi nagrad za motiviranje

4 TIPI NAGRAD ZA POVEČANJE MOTIVACIJE			
Denarne nagrade	Možnost napredovanj in grajenje kariere	Notranja spodbuda	Socialni vidik
dobro nagrajevanje dosežkov in prizadevanj	- spodbujanje inovacij in učenja	nagradi učinek, prizadevanja	- ugled in priznanje - poceni nagrade - službeni avto, telefon

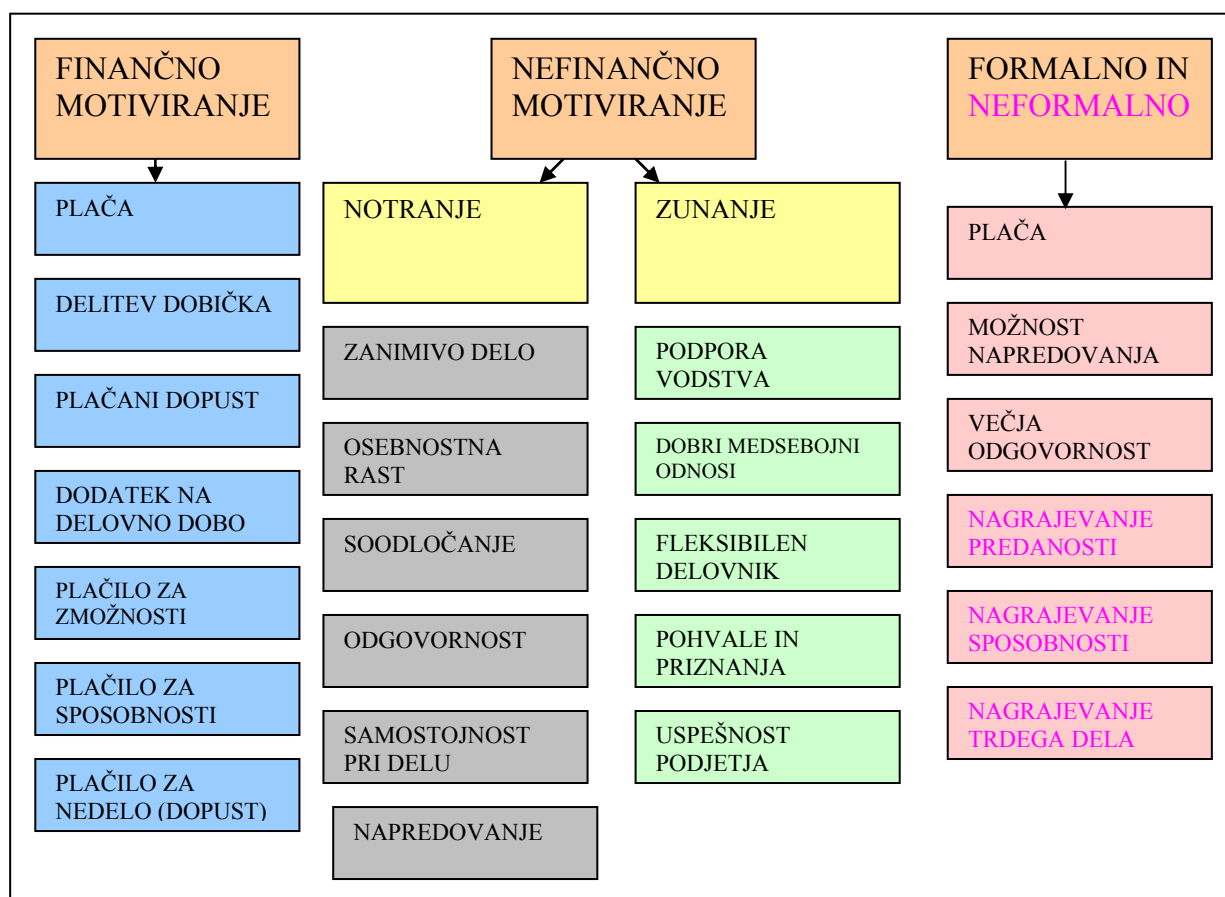
VIR: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja 2005b, str. 216, lastna priredba.

Plača je tisti dejavnik, ki najbolj motivacijsko vpliva na revnejši sloj, saj morajo zadovoljiti vsaj svoje primarne potrebe, zato vsako povečanje plače pozitivno vpliva na njihovo obnašanje. Plača motivacijsko skorajda ne vpliva na bogatejši sloj, ker so njihove potrebe že zadovoljene. Bogatejše povečanje plače motivira le kratkoročno, saj se na to kmalu navadijo in pozabijo (Uhan, 2000, str. 32-33). Pri nagrajevanju je dobro vedeti, da fiksna plača zaposlenih ne motivira. Plača je običajno odvisna od delovnega časa, ki ga delavec preživi na delovnem mestu, kar ne pomeni, da bodo zaposleni vlagali napor in podjetju dodajali vrednost. Anton Petrič, direktor slovenske podružnice Cisco Systems meni, da morajo biti plače sestavljene iz treh delov: osnovna plača, variabilni del in ugodnosti pri delu. Zaposleni so tako bolj motivirani in ponavadi presežejo zastavljene načrte, kar pomeni, da se povečuje gibljivi del plače. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki se navezujejo na učinkovitost zaposlenega (Čadež, 2008b).

1.4 NAPREDOVANJE IN GRADNJA KARIERE

V zadnjih letih se v podjetjih vse bolj uporablja nefinančna nagrajevalna strategija, po kateri so zaposleni nagrajani za svoje spretnosti in ne za delo, ki ga opravljajo. **Napredovanje in gradnja kariere** sta ključna dejavnika učečih se organizacij in temeljita na inovativnosti in učenju zaposlenih. Temeljne inovacijske dejavnosti so podprte s komunikacijo, z izobraževanjem in vodenjem, kar prinaša veliko gospodarsko korist. Dejstvo je, da inovacije vedno ne pripeljejo do uspeha, zato morajo biti nadrejeni dosledni, če pride do kakšne napake. Podjetja, ki nagrajujejo samo uspešne projekte, zavračajo proces učenja, zaposleni pa se izogibajo tveganju in posledično tudi inovacijam. Pomembno je usklajevanje med zahtevnostjo nalog, ki jih opravlja delavec, in sposobnostmi delavca. To pomeni, da bolj ko je delavec usposobljen, večja je možnost njegovega napredovanja (Dimovski et al., 2005b, str. 217). Dobrivoje Mihailovič (1985, str. 54) meni, da obstaja več možnosti napredovanja: (1) delavec lahko napreduje v strokovnem pogledu, ko se dodatno izobražuje in doseže še večjo delavno sposobnost oziroma strokovnost, (2) napredovanje na delovnem mestu – po hierarhični lestvici navzgor, (3) boljša plačna predpostavka, (4) boljši delovni pogoji, (5) delovno mesto z večjo odgovornostjo. Velike možnosti za napredovanje imajo ljudje z visoko in višjo izobrazbo, medtem ko imajo nekvalificirani delavci in polkvalificirani delavci za napredovanje malo možnosti.

Slika 1: Opredelitve motiviranja



Vir: lastna priredba.

Intrinzična (notranja) motivacija - sem sodijo ljudje, ki svoj posel opravljajo z veseljem in delo doživljajo kot zabavo. Pri taki delavcih morajo managerji ravnati premišljeno in jim puščati svobodo pri opravljanju svojega dela. Pri taki spodbudi se delavca nagraduje po učinku in po prizadevanjih. To pomeni, da če nekdo zelo trdo in predano dela na projektu, je nagrajen ne glede na rezultat. Raziskave so pokazale, da so taki delavci v povprečju v večji meri privrženci kvalitete, strokovnosti in zanimivosti dela. Na delovnem mestu radi uporabljajo veščine in znanja z namenom doseganja cilja, hkrati pa bi se radi naučili kaj novega. Notranja nagrada nastopi kot posledica vloženega dela, ki ga zaposleni običajno opravlja s ponosom in v njem vidi priložnost za lastno kreativnost. Manager takega podjetja nagraduje uspešne rezultate, prav tako pa učenje in prizadevanje za take rezultate. Če posamezni projekt ne uspe, ljudje, ki so delali na njem, ne smejo biti kaznovani, saj so razlogi za neuspeh velikokrat tudi zunanji dejavniki, na katere zaposleni ne morejo vplivati. Odpuščanje v podjetju mora biti premišljeno, saj vsak zaposleni poseduje svojo vrsto znanja, ki je še kako pomembno za podjetje (Dimovski et al., 2005b, str. 216-217). **Zunanje nagrade** (motivacija) so tiste, ki

zadovoljujejo osnovne človeške potrebe (po Maslowovi teoriji) in se prepogosto uporabljajo. Velikokrat delujejo v nasprotju z notranjimi nagradami, čeprav so od njih neodvisne. Smiselni so le tisti načini finančnega nagrajevanja, ki se navezujejo na uspešnost zaposlenih.

2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Prihodnost vodenja postavlja probleme obvladovanja informacij, znanja in oblikovanja intelektualnega kapitala v ospredje. Managerji, ki se poslužujejo tradicionalnih tehnik motiviranja, izgubljajo na prilagodljivosti, odprtosti in povezljivosti, kar je v nasprotju s pridobivanjem konkurenčnih prednosti. V tem delu bom opisal sodobne pristope motiviranja, ki povečujejo zmožnosti članov organizacije in posledično tudi timov.

2.1 PRENOS ODGOVORNOSTI OZ. OPOLNOMOČENJE

Sodoben pristop k motivaciji govori o omogočanju oziroma deljenju moči in avtoritete posamezniku. Če želimo, da zaposleni delajo z vnelo, jih morajo managerji ustrezno motivirati in jim dopuščati svobodo pri sprejemanju odločitev. Namesto da zaposlenim ukazujejo, jim je bolje določiti naloge, ki jih bodo razčlenili na posamezne dele in jih sami s svojim prizadevanjem in znanjem rešili (Dell, 1995, str. 27-28). Zaposlenim je pomembno ponuditi priložnost, da sami opravljajo svoje naloge, zaradi česar bodo pripravljene nositi breme svojih delovnih rezultatov. Vodje morajo delo organizirati tako, da so zaposleni pri svojem delu samostojni, hkrati pa morajo imeti dovolj nadzora, da vidijo, kakšen je napredek (Nelson, 1997, str. 132-139). Ko vodja nalogo prepusti zaposlenemu, je priporočljivo, da ga pusti pri miru, saj vsako pregledovanje in kontroliranje nanj vpliva negativno. Problem je v tem, da zaposleni začnejo dvomiti v svoje sposobnosti in delovna vnema za delo se zmanjša. Najboljša rešitev je, da se podrejene pusti pri miru, saj bodo ti sami prišli po pomoč, ko jo bodo potrebovali (Dell, 1995, str. 33).

Ne glede na to, koliko so zaposleni motivirani in sposobni, morajo videti, da se njihovo prizadevanje ceni. Prevzem odgovornosti za zaposlenega predstavlja izziv in v njem spodbuja občutek, da dela nekaj koristnega. Zaradi povečanja samozavesti se povečuje storilnost zaposlenih, to pa v povezavi z ugodnim delovnim vzdušjem poveča ozračje ustvarjalnosti.

Kate Keenan (1996, str. 29-33) meni, da prekomerno nalaganje odgovornosti lahko spremeni raven posameznikove zmogljivosti in povzroči, da nekateri nenadoma niso več tako sposobni, kot so bili prej. Pri opolnomočenju govorimo o prenosu moči v razponu, kjer nižji management nima nobene pravice, pa do popolnega prenosa moči, ko zaposleni sodelujejo pri sprejemanju pomembnih odločitev. Prenos moči na zaposlene pomeni, da jim nadrejeni posredujejo informacije, moč, znanje in nagrade, kar jih spodbudi k večji delovni učinkovitosti (Dell, 1995, str. 27-28). Obstajajo številni načini, kako managerji opolnomočijo zaposlene: (1) poudarjanje samozavesti zaposlenega, (2) visoka pričakovanja do njihovega dela, (3) možnost sodelovanja v odločitvenem procesu, (4) dajanje avtonomije pri izvrševanju njihovega dela, (5) določanje navdušujočih ciljev za zaposlene, (6) omejevanje prisilne moči (Littrel, 2006, str. 91). Zelo pomembne so povezave med opolnomočenjem in delovnim zadovoljstvom, kar vpliva na zdravje zaposlenih. Na drugi strani pa obstaja tudi povezava z delovnim vedenjem, kar se odraža predvsem na ravni tima in je običajno predvidljivo (Ackfeldt, Coote, 2005, str. 154).

2.1.1 PRENAŠANJE MOČI NA ZAPOSLENEGA

Managerji morajo ugotoviti, katerim od zaposlenih ponuditi tako delo in katerim ne. Velikokrat se zgodi, da zaposleni niso sposobni prevzeti večje odgovornosti in pridejo v položaj, ko nove zahteve v njih povzročijo frustracije in stres. S prenosom odgovornosti na zaposlenega se poveča tudi njegova bojazen pred neuspehom. To se dogaja predvsem v primerih, ko se pojavijo težave in zaposleni sami niso sposobni najti rešitve. Celoten odnos med nadrejenimi in podrejenimi temelji na zaupanju. Če nadrejeni svojim zaposlenim ne zaupa, jim ne bo pustil prostih rok pri sprejemanju odločitev. Pri opolnomočenju se zaposlenim daje moč, da sodelujejo in prevzemajo del odgovornosti za dogajanje v projektu. To pomeni, da se mora nadrejeni zaposlene jemati resno in jih obravnavati kot odrasle ljudi. Vodje morajo ustvariti bodrilno ozračje, kjer ljudje občutijo osebni izziv in se počutijo varno. Prav varnost pa je tisti element, ki ljudi motivira in omogoči, da so pripravljeni čez čas prevzeti še več odgovornosti. Prevzem odgovornosti ne pomeni nujno, da mora zaposleni odločitve sprejemati sam, temveč je to odnos med posameznikom in socialnim okoljem (Stauber, 2007, 41-42). Slika 2 na naslednji strani opisuje lastnosti, ki so potrebne, da se prenese moč na zaposlenega.

Pomemben je Ackfeldtov in Cootejev (2005, str. 154) argument, da se zaradi večje moči zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo bolje. Vseh ljudi v organizaciji se ne sme obravnavati enako, zato mora manager vsakega posameznika poznati in se z njim pogovarjati. Nekateri zaposleni so privrženci timskega dela, medtem ko drugi v timih neradi sodelujejo, saj mislijo, da so sami dovolj sposobni in da sami naloge rešujejo dobro. To tezo bom nazorneje pojasnil na primeru samoiniciativnih ljudi.

Slika 2: Lastnosti, ki prenašajo moč na zaposlenega



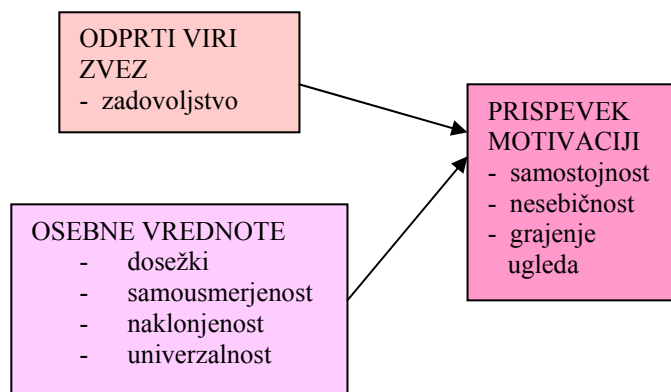
Vir: R. L. Littrel, *Influences of employee preferences for empowerment practices by the »ideal manager«in China*, 2006, str. 91, lastna priredba.

2.1.2 SAMOINICIATIVNOST

Samoiniciativni ljudje svoje delo radi opravljajo sami, spremljajo premišljene odločitve in odkrivajo nove priložnosti, ki se pojavljajo v podjetju. Raziskave so pokazale, da so predlogi, ki jih predstavijo samoiniciativni ljudje, običajno dobri in za podjetje ogromna konkurenčna prednost. Ljudje so bolj motivirani (notranje delovne vrednote), ko čutijo, da v svoji službi lahko uporabljajo različne možnosti za opravljanje nalog. Pri svojem delu radi uporabljajo veščine in znanja z namenom, da bi se naučili novih spretnosti in se notranje izpopolnjevali (Frohman, 1997, str. 43-47). Notranje delovne vrednote povezujemo z višjo ravniyo potreb po Maslowu in višjimi cilji po Herzbergu, ki jih imenujemo motivatorji.

Samoiniciativni delavci niso podjetniški v tradicionalnem smislu, zato običajno ne razmišljajo o odhodu iz podjetja in ustanovitvi lastnega podjetja. Za take ljudi je značilno, da so prilagodljivi, razmišljajo logično in so privrženci svojih pristopov in razmišljanja. Ne obremenjujejo se z močjo in viri v podjetju, temveč svojo pozornost posvečajo reševanju problemov in doseganju rezultatov. To so ljudje, ki jih je enostavno prepoznati, saj je njihovo obnašanje energično, aktivno in osredotočeno na rezultat. So lojalni podjetju, avtoritativni in sprejemajo odločitve, ki niso povezane z osebnimi ambicijami v podjetju. Nimajo pretirane želje po napredovanju, saj so radi samostojni in bi v primeru napredovanja morali voditi druge ljudi, ki bi delali za njih. Želijo se naučiti čim več novega in pridobivati izkušnje, na podlagi katerih bi reševali nove, še zahtevnejše naloge. Njihova rast in znanje pa se lahko povečujeta le, če so jim dane dovolj zapletene in izzivne naloge. Na ta način so motivirani, da preko svojega znanja uspešno ukrepajo in sodelujejo pri izpolnitvi organizacijskih ciljev. Njihova največja skrb je, da na delu ne bodo uspešni oziroma da se bodo soočali z neuspehi. Ko zaznajo problem, ki ni bil uspešno rešen, postanejo zaskrbljeni, saj ga razumejo kot izgubljeno priložnost, ki se ne bo vrnila. Take ljudi je najbolje nagrajevati po učinku, sposobnosti in po prizadevanjih (Frohman, 1997, str. 43-47).

Slika 3: Zadovoljstvo in osebne vrednote kot prednost k prispevku motivacije



Vir: S. Oreg, *Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values*, 2007, str. 2.

Slika 3 prikazuje povezavo med osebnimi vrednotami, zadovoljstvom in motivacijo. Raziskave so pokazale, da samoiniciativni delavci neradi delajo v ekipah, vendar so občutljivi na potrebe, cilje in pričakovanja drugih. Ne glede na to, da so občutljivi do drugih, ne odstopajo od svojih načrtov, če vedo, da so naloge, ki jih želijo rešiti, potrebne in opravičljive. Pri reševanju vseh nalog občutijo pritisk nujnosti, kjer pomanjkanje virov, gradiv, informacij

in podpore ne predstavljajo ovire za njihovo soočanje. Samoiniciativni ljudje radi vidijo, da je delo opravljeno na osnovi njihovih lastnih prizadevanj, in običajno ne čakajo ukazov nadrejenih, temveč sprotno rešijo vsak problem, ki se pojavi. Radi iščejo nove poti in se izogibajo birokraciji, ker menijo, da birokratsko zadrževanje povzroča zamude. Opisujejo se kot neodvisne in ustrezno usposobljene ljudi, ki so sami izbrali, da bodo delali znotraj nekega sistema. Občutek odgovornosti za organizacijski uspeh jih spodbuja k akcijam, ki ohranjajo in pomagajo reševati podjetniške cilje. Pričakovanja so usmerjena v uspeh in prepričani so, da bodo dosegli nekaj pomembnega za podjetje (Frohman, 1997, str. 43-47).

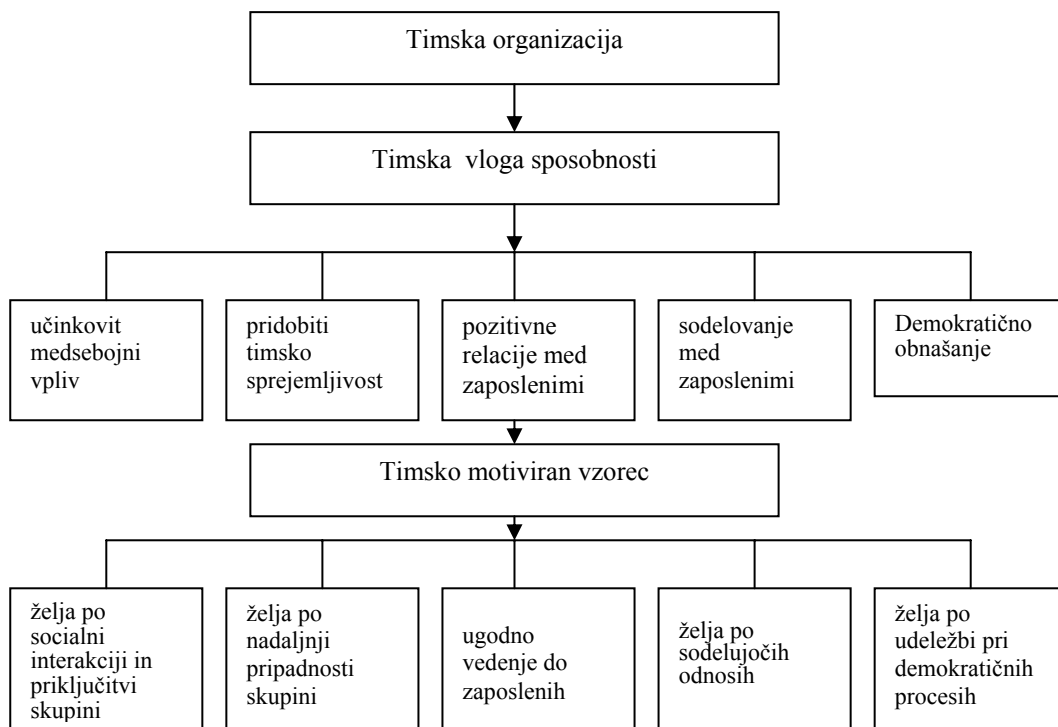
2.2 MOTIVIRANJE TIMOV

Timsko delo je delo, kjer se zaradi sodelovanja, izmenjavanja znanj, izkušenj in medsebojnega spodbujanja dosega rezultat, ki je večji od seštevka tistega, ki bi ga dosegli posamezni člani. V timu člani tima sodelujejo pri postavljanju ciljev in sprejemanju odločitev, zato so bolj zavzeti za delo. Danes timsko delo ni neizbežno le pri reševanju problemov, temveč postaja stalen način dela. Posameznikom primanjkuje tako znanja kot informacij, kar lahko uspešno prispevajo drugi člani tima. Timsko delo je najbolj pomembno pri nalogah, kjer rešitve niso vnaprej poznane in je potrebno veliko znanja in ustvarjalnosti (Zupan, Kaše, 2003, str. 129-130). Sodelovanje timov lahko ocenimo kot delovanje v smeri doseganja dobrih kvalitiet, nizkih stroškov in primernih časov. Zaznavanje dobrih projektov je odvisno od prihodnjih pričakovanj in ocene. Timski učinek lahko opišemo s spremenljivkama učinkovitosti in zmogljivosti. Učinkovitost se nanaša na stopnjo pričakovanja oziroma na kvaliteto izdelka. Kvaliteta timskega dela je rezultat obsežnih konceptov sodelovanja članov določenega tima (Hogel, Parboteeah, 2003, str. 5). Slika 4 na naslednji strani prikazuje, kako vloga motivacije vpliva na učinkovito vodenje organizacije. Na timsko motiviran vzorec vplivajo različni dejavniki sposobnosti zaposlenih kot so medsebojno vplivanje in sodelovanje v timu.

Člani tima, ki sodelujejo v določenem projektu, doživljajo tako stres kot motivacijo. Od njih je odvisno, kakšno stopnjo motivacije in stresa bodo občutili. Običajno se ljudje na začetku projekta počutijo dobro in so za delo motivirani. Nadaljnji razvoj motivacije pa je odvisen od strateških vrednosti projekta in izzivov, ki so prisotni v projektu. Naslednji splošni predlogi, ki razlagajo motivacijo, so: (1) število istočasnih projektov, (2) dolžina projekta, (3) možnosti

vpliva vlog in nalog, ki vplivajo na rezultat, (4) prisotnost managerskega odziva (Gällstedt, 2003, str. 452). Zelo pomembne so lastnosti, ki jih morajo posedovati vodje, predvsem na področju komunikacije. To je pomembno predvsem za pravilno usmerjanje zaposlenih in za doseg ciljev, ki si jih je zadal tim in njihov vodja (Wallvoord, Reden, Elliot, 2008, str. 1). Člani tima se zanašajo na managerjeve analize tveganja, ki se pojavlja v projektu. Ko člani tima govorijo o reševanju delovnih nalog, najpogosteje uporabijo besedno zvezo (firefighting - gašenje požara). Nekaj načinov, kako člani tima obvladujejo zahteve in negotovosti: (1) pritiskajo na managerje, da postavijo prioritete, (2) posvečanje dodatnega časa za oblikovanje možnih rešitev, (3) omejevanje rizika, (4) tolažba od prijateljev, (5) uporaba časovnega okvira, (6) scenariji kot novi projekti, (7) padanje virov z neba (Gällstedt, 2003, str. 452).

Slika 4: Skica timske vloge- motivacijske teorije (Minor)



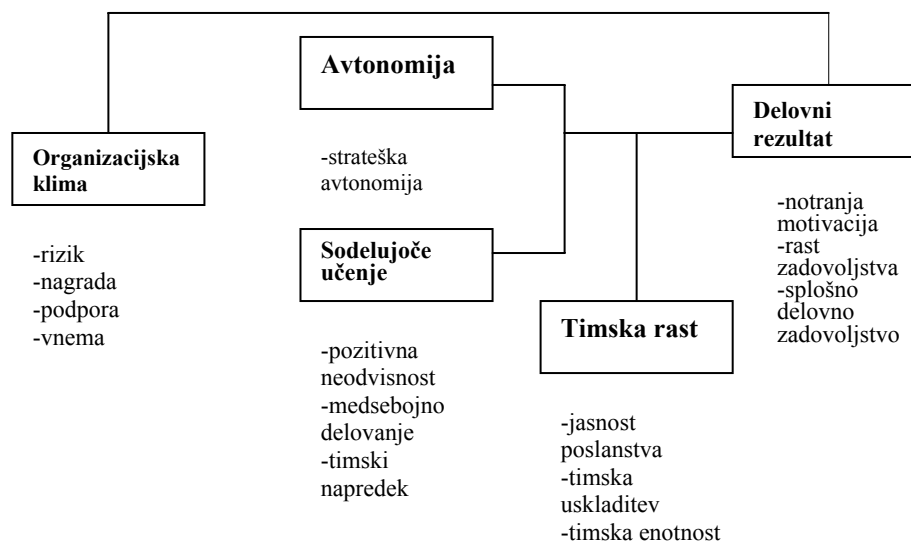
Vir: P. L. Wright, *Managerial leadership*, 1996, str. 180.

2.2.1 ELEMENTI TIMSKEGA DELA

Pri motivaciji timov sta pomembna dva cilja timskega dela. Prvi je dokazovanje v proizvodnji in racionaliziranje videnja, drugi pa se navezuje na delovno situacijo in doseganje visoke stopnje zadovoljstva ter oblikovanje takih delovnih mest, kjer bodo stroški nizki in kvaliteta

visoka. Organizacijska struktura je namenjena oceni uspešnosti timskega dela. Velik vpliv na strukturo ima velikost tima, vodenje timov in sistem plačevanja timov. Timsko orientirane naloge so glavne tarče nove organiziranosti, kjer je odgovornost glavna vrednota. Sprejemajo se odločitve na področju kvalitete, vzdrževanja, logistike, ki morajo biti opravljene takoj, z izogibanjem v hierarhičnih strukturah. Za doseg te ciljev se morajo spreminjati timske aktivnosti, ki so sprejete na podlagi podpornih oddelkov. Za timsko delo je važno, da imajo delavci možnost sprejemanja neodvisnih in avtonomnih odločitev, saj se s tem povečuje njihova svoboda (Frieling, Freiboth, Henniges, 1997, str. 377).

Slika 5: Vpliv posameznih elementov na timsko delo



Vir: B. D. Janz, *Self-directed teams in IS: correlates for improved system development outcomes*, 1999, str. 177.

Avtonomija pomeni, da skupina poseduje svobodo in neodvisnost ter odloča, katera dejanja so potrebna in kako jih je najbolje rešiti. Več ko ima nek tim avtonomije, večja je stopnja odgovornosti za rezultate dela, ki ga opravljajo. Prav ta odgovornost pa je psihološki dejavnik, ki povečuje motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost. Sodelovanje, uskladitev in kolektivni pristop do dela so pomembne lastnosti timskega dela, kjer uskladitev in kolektiv vplivata na zagotavljanje informacij. Vsak član tima mora začititi, da je uspeh možen le, če so vsi člani tima uspešni. Če je neodvisnost strukturirana v pozitivni smeri, se člani tima počutijo odgovorni za skupino in izdelek, zato uspeh ne more izostati. Pomembno je poznati sposobnosti in slabosti vsakega posameznika, hkrati pa ga preko pojasnjevanja in učenja spodbujati k spretnostim, ki so ključne za doseg ciljev (Janz, 1999, str. 173-174).

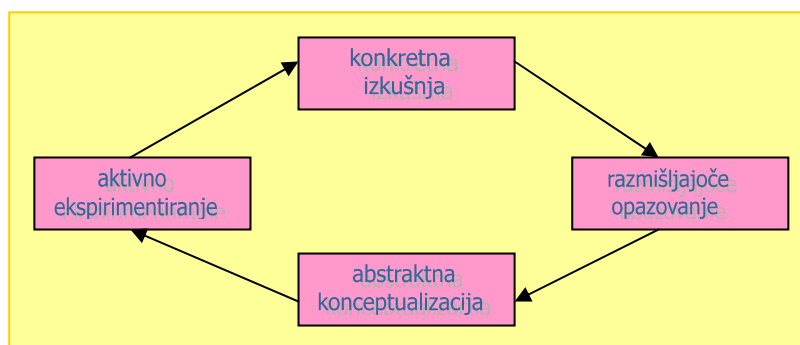
Za vzdrževanje motivacije zaposleni potrebujejo pregled nad svojimi **delovnimi rezultati**. Če tega pregleda ni, delavci ne vedo, ali delajo dobro ali slabo, in zato nimajo nobene osnove, da bi se dokazovali. Zasledimo dve vrsti odzivov: subjektivne in objektivne. Zaposleni, ki so trenirani v objektivnem okolju in jim je rečeno, kaj in koliko časa naj delajo, ne potrebujejo veliko znanja za svoje delovanje. Podane so jim tudi informacije in formule, ki ji potrebujejo za reševanje nalog, sami pa morajo najti pravilni odgovor na te definirane probleme. Pogoji pri delu pa so velikokrat povsem drugačni, saj morajo zaposleni definirati problem, modele in orodja, ki so potrebni za rešitev naloge. Vsak posameznik se počuti osebno odgovoren, da svoje delo opravi v skladu s pričakovanji svojih nadrejenih. Prav zaradi tega mora zaposleni občutiti neko povezanost oziroma odnos do svojega dela. Če delavec z delom ni osebno povezan, motivacija skozi čas upada. Težko je določiti, kaj je problem oziroma kaj je dobra ideja za rešitev problema. V nekaterih primerih rezultati niso merljivi, zato zaposleni ne vedo, ali so delo dobro opravili. Strokovnjaki, ki sami rešujejo naloge, so zelo samozavestni, zato slabo sprejemajo negativne kritike oziroma druge predlagane rešitve. Naloge, ki jih opravljajo zaposleni znotraj organizacije, se morajo večkrat reorganizirati, saj se s tem povečuje uspešnost reševanja, hkrati pa se oblikujejo nove naloge, ki okrepijo delavčev smisel in povečujejo njegove spretnosti (Katz, 1998, str. 294-297).

Lipičnik (1998b, str. 198) **organizacijsko klimo** opredeljuje kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov (iz preteklosti in sedanosti, iz ožjega in širšega okolja). Takšno vzdušje vpliva na obnašanje ljudi in na uporabo ne le človeških, temveč vseh zmogljivosti v organizaciji. Muchinsky (1987, str. 364) meni, da za organizacijsko klimo samo po sebi ne moremo reči, da je dobra ali slaba, pomembno je, kako vpliva na delovanje organizacije in doseganje njihovih ciljev. Ljudje si predstavljajo, da medosebni odnosi vplivajo le na zadovoljstvo pri delu, vendar pa je pomen vezi med zaposlenimi bolj specifičen in deluje kot močan faktor motivacije na delovnem mestu. Ključ za uspešnost je predvsem v dobrem vodenju in organiziranju, ki poudarja inovativnost zaposlenih. Dojemanje klime je odvisno od vsakega posameznika in prav lahko se zgodi, da povsem enako situacijo zaposleni v istem podjetju doživljajo povsem drugače, saj imajo drugačne izkušnje bodisi iz preteklosti bodisi iz okolja, v katerem živijo. Vzgajanje klime na delovnem mestu pozitivno vpliva na počutje delavcev in s tem posredno na produktivnost zaposlenih. Razprave o organizacijski klimi so potekale že z razvojem pretekle teorije medčloveških odnosov (Zupan, Kaše, 2003, str. 142).

2.2.2 SODELUJOČE TIMSKO UČENJE

Za sodelujoče timsko učenje je pomembno ugotavljanje neodvisnosti (ciljne, sredstev) in medsebojnega vplivanja v skupini. Individualna odgovornost in sposobnost delovanja v timu predstavlja ključne sposobnosti, ki so potrebne za pravilno reševanje nalog. Glavna ideja je ta, da posamezniki povečajo individualno znanje na osnovi izmenjave izkušenj, s čimer se dodatno poveča učenje v skupini. Učenje organizacij obsega procese, ki sodelavcem omogočijo stalno učenje in razvoj znanja, ki ga potem uporabijo pri reševanju nalog. V podjetjih, kjer poteka stalno učenje, zaposleni upoštevajo predloge strank, se primerjajo s konkurenco, razvijajo programe izobraževanja in si prizadevajo povečati sposobnosti in izpolniti delovne naloge. Brez sposobnega vodenja in uspešnega tima se podjetje ne more pravočasno prilagajati spreminjajočemu se okolju (Dimovski et al., 2005a, str. 306-307).

Slika 6: Cikel eksperimentalnega učenja- model procesa učenja



Vir: V. Dimovski et al., Učeha se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005a, str. 307.

»V začetni fazi dobi oseba konkretno izkušnjo. Sledi razmišljanje in opazovanje, ki vodi k abstraktni konceptualizaciji in na koncu k aktivnemu eksperimentiranju.« Ko se krog zaključi, se proces ponovi (Dimovski et al., 2005a, str. 307).

2.3 MOTIVIRANJE NA PODLAGI CILJEV

Teorije postavljanja ciljev so ene najbolj znanstveno uveljavljenih in uporabljenih teorij v organizacijski znanosti. Ko imajo posamezniki pred seboj čiste, specifične in sprejemljive cilje, postanejo za delo bolj motivirani. Raziskave so pokazale, da se tudi pri timskem delu naloge z jasnimi cilji opravljajo lažje in usmerjajo člane tima k pozornosti in akciji (Hogel,

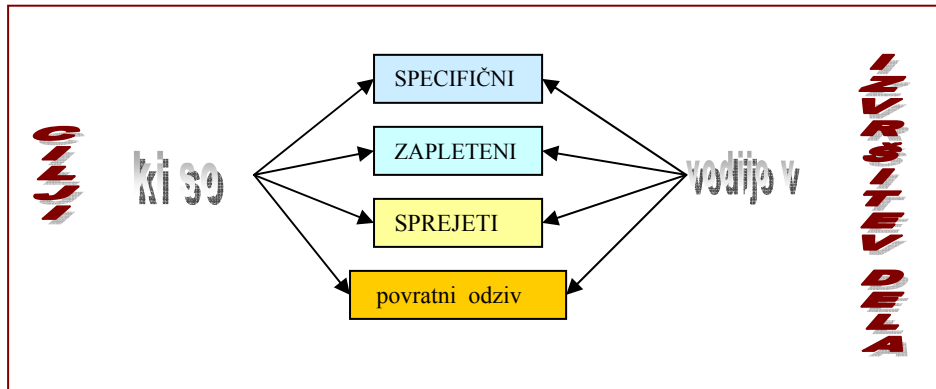
Parboteeah, 2003, str. 6). Postavljanje ciljev je nov pristop motiviranja zaposlenih, ki močno vpliva na človeka na vseh področjih življenja. Pri ljudeh, katerih življenje je ciljno orientirano, so uspehi pogostejši. Postavljanje ciljev lahko opišemo kot akcijo za doseg želenih rezultatov (Eniola, Adebisi, 2007, str. 250). Pri motiviranju na podlagi ciljev je pomembna predvsem usmerjenost v notranje rezultate, ki jim dajejo zaposleni prednost pred lastnimi potrebami. Pri zavestnem načrtovanju ciljev se nikoli ne sme izključiti možnosti neuspeha. Če o neuspehu razmišljamo vnaprej, ne bo tako negativno vplival na naše razpoloženje kot v primeru, da do njega pride. Če si postavimo primerne cilje, imamo večjo možnost za uspeh, ne glede na to, ali te cilje uresničimo ali ne. Cilji se običajno postavljajo na podlagi rezultatov poslovanja v preteklosti oziroma na podlagi primerjave s konkurenti. Marko Radovan (2003, str. 686) meni, da pri izbiri cilja ni pomembna samo njegova privlačnost in socialna sprejemljivost, ampak predvsem dosegljivost cilja.

Pri postavljanju ciljev podjetja usmerjajo pozornost celotni skupini, saj so zaradi večje predanosti učinki opravljenih nalog večji. Prav motiviranje timov pripelje do ugodnih pogojev za inovacije, saj se kombinirajo spretnosti in znanje. Pri kreiranju proizvodov in storitev mora tim delovati usklajeno in disciplinirano. Vsakemu posamezniku je potrebno naložiti naloge, kar vodi do visoke učinkovitosti tima. Bistvo dobrih rezultatov v timu je odvisno od kvalitetnega sodelovanja v procesu (timsko delo). Ključne spremenljivke, ki vplivajo na timsko delo, so: (1) dajanje ustreznih informacij, (2) koordiniranje delovnih nalog, (3) uporaba strokovnega znanja vseh udeležencev, (4) medsebojna podpora, (5) vlaganje navora v naloge, (6) promoviranje timskega duha. Predvideva se, da je v timih, kjer je stopnja sodelovanja na visoki ravni, možnost reševanja zapletenih in nepredvidljivih situacij večja. Z ustrezno motivacijo in kvalitetnim timskim delom je torej enostavneje določiti problem in ga kasneje ustrezno rešiti (Hogel, Parboteeah, 2003, str. 4-7).

Raziskave so pokazale, da posamezniki, ki si postavijo cilje, dosežajo višjo raven dobička kot tisti, ki si ciljev ne zastavijo. Številni posamezniki imajo sposobnost, da si že v sedanosti postavijo zelene prihodnje cilje (Siegmond, 2002, str. 28). Bolj ko so cilji podrobno opredeljeni, večja je verjetnost, da bo naloga dobro opravljena. Prav specifični cilji so pomembni za sodelovanje v skupini, saj spodbujajo odzivnost posameznika in posledično povečajo organizacijsko produktivnost. Pomembna je povezava med težavnostjo in količino vloženega truda, ki je potreben za doseg cilja. Običajno se naloge večje težavnosti rešujejo z večjim prizadevanjem, vendar pa v nekaterih primerih oslabijo delavčevo samozavest in

njegova motivacija se močno zmanjša. Ugotovili so tudi povezanost med organizacijskimi cilji in povratnim odzivom. Cilji običajno vplivajo na motivacijo, medtem ko povratna informacija potrди oziroma ovrže izsledke delovne naloge.

Slika 7: Cilji vodijo v izvršitev dela



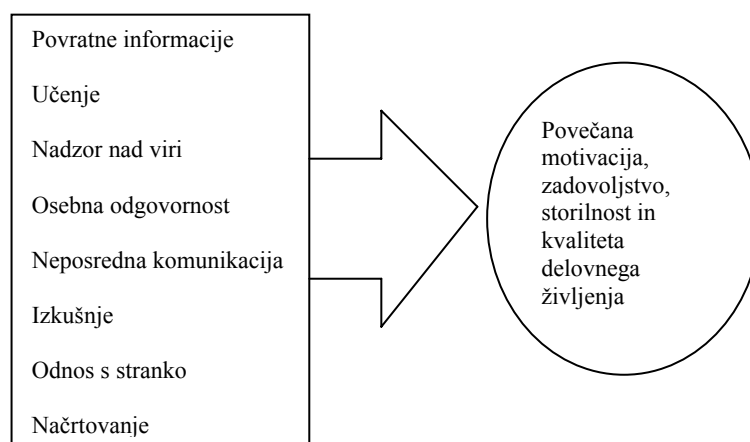
Vir: lastna priredba.

Koncept postavljanja ciljev bi se moral v največji meri uporabljati pri ljudeh, ki so manj sposobni in imajo manj znanja, saj jih ta orientira in jim pomaga najti smisel v nalogi. Prav zaradi njihovih naravnih nezmožnosti jih cilj spodbudi k akciji in lažje načrtujejo, kaj bodo počeli. Proces doseganja ciljev in videnje teh dosežkov na človeka deluje pozitivno, saj okrepi njegovo samozavest, hkrati pa ga usmerja pri drugih poteh v življenju. Raziskave so pokazale, da se navdih posameznika in motivacija povečujeta, ko so cilji jasni in nedvoumni. Dogodek, ki je posledica postavljenih ciljev, pri čemer je projekt odvisen od sodelovanja zaposlenih, zasleduje te cilje. Vsak posameznik, ki je izbran za sodelovanje v projektu z višjimi zahtevami, občuti stres. Ta stres je prisoten, dokler cilji ne postanejo jasni in dosegljivi. Lahko se zgodi, da postane ozračje pri delu preveč motivirano in na zaposlene vpliva negativno oziroma škoduje projektu. Če se zgodi kaj takega, je potreben podroben pregled, s čimer se ugotavljajo razlogi, potrebne pa so različne metode raziskovanja. Vsekakor je mogoče opredeliti različne tipe vzrokov, ki vplivajo na negativno motivacijo zaposlenih.

2.4 OBOGATITEV DELA

Cilj obogatitve dela je izpopolnjevanje delovnega zadovoljstva in učinka, ki povečuje osebni razvoj in rast zaposlenih. Z obogatitvijo dela se povečuje delovni rezultat (motivacija, učinek, zadovoljstvo). Za obogatitev dela so potrebne naslednje lastnosti: (1) učenje oziroma pridobivanje novega znanja z delom samim ali z dodatnim izobraževanjem, (2) neposredne povratne informacije, (3) načrtovanje dela in urnika - možnost načrtovanja svojega dela pomeni obogatitev dela, saj da posamezniku pooblastilo, da se lahko odloči, kdaj se bo lotil katerih nalog in si določil delovni čas, ki je fleksibilen, (4) odnosi s strankami - tako notranji in zunanji. Nudijo večje zadovoljstvo, kot če bi delali samo z managerjem, (5) nadzor nad viri - nadzor nad ljudmi, denarjem in materialom, (6) posebne izkušnje - to so lastnosti, ki posameznika razlikujejo od drugih, (7) komunikacija - možnost komuniciranja z ljudmi, ki uporabljajo njihov izdelek ali storitev, (8) Osebna odgovornost in odgovarjanje za svoje rezultate. Vse te lastnosti povečajo kvaliteto dela (Krstić, 2004, str. 44-45).

Slika 8: Obogatitev dela



Vir: J. A. Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*, 2002, str. 111.

Naslednji pristop govori o pomembnosti dajanja **povratnih informacij** zaposlenim, saj zaposleni brez informacij ne vedo, kaj se z organizacijo dogaja (kakšen je napredek in ali je v skladu s cilji in strategijo podjetja). S tem, ko nadrejeni zaposlenih ne informirajo, vplivajo na občutek nepomembnosti, zato so informacije primorani iskati med sodelavci. Izgublja se dragocen čas, ki je namenjen delu, in učinkovitost delavcev se zmanjša. Ko govorimo o obveščanju, se morajo zaposleni zavedati, da to ne pomeni, da jim je potrebno zaupati načrte zaupne narave. Vodje jim morajo zagotoviti le informacije, ki jih imajo sami na voljo.

Najboljši način je, da se nadrejeni z zaposlenimi pogovorijo osebno, saj dvosmerna komunikacija izboljšuje razumevanje.

Managerji morajo pri obveščanju zaposlenih upoštevati naslednje: (1) obveščeni morajo biti o sprotne dogajanju, (2) zaposlene morajo čim prej obvestiti o novostih, (3) zaposlenim podrobno razložijo, kaj neko sporočilo pomeni (Keenan, 1996, str. 63). Podjetja so velikokrat izpostavljena kriznim situacijam, zato morajo negativne informacije posredovati zaposlenim. Pomembno je, da se pri takih informacijah delavce na to pripravi, saj vsak zaposleni drugače reagira na spremembe. Če zaposleni dobijo občutek, da jim vodstvo nekaj prikriva, si bodo zamišljali negativne scenarije, zato je v kriznih trenutkih zaposlene smiselno seznaniti z resničnimi informacijami in včasih priznati tudi zmoto. Zaposleni ne zamerijo zmote, temveč neiskrenost. Če zaposlenim posredujemo napačne podatke o podjetju, to negativno vpliva na odnose znotraj podjetja (Čadež, 2008a).

Namen **komunikacije** je v izmenjevanju misli in informacij ter v sporazumevanju. Pomembna je predvsem vloga vodje, ki mora informacije prenesti na svoje zaposlene. Prav komuniciranje pa je tisto sredstvo, ki omogoča izmenjavo informacij in njihovo razumevanje. Problem internih komunikacij je v nespretnem ravnanju vodij, ki ne znajo prisluhniti svojim sodelavcem, kar pomeni izgubo številnih priložnosti. Poleg komunikacije med vodjo in zaposlenimi je pomembna tudi komunikacija med zaposlenimi samimi, saj vpliva na njihove medsebojne odnose. Pri prenosu sporočila se moramo prepričati, ali je prejemnik sporočilo sprejel in razumel (Gruban, 2002, str. 80-82).

SKLEP

Ko se vodja odloča o motiviranju svojih sodelavcev, mora vedeti, da je za uspešno motiviranje potrebno poznati potrebe zaposlenih in v zvezi z njimi sprejemati odločitve. Poudariti moramo, da motiviranje z denarnimi nagradami ni edini načini motiviranja ter da bi se morali managerji bolj pogosto odločati za sodobnejše nefinančne motivacijske dejavnike. Nefinančne nagrade zagotavljajo nižje stroške, hkrati pa na zaposlene v danih okoliščinah vplivajo bolj spodbudno. V podjetju je potrebno ustvariti ustrezno organizacijsko klimo, ki ustvari ugodne odnose med zaposlenimi in spodbuja timsko delo. Delovanje vsake

organizacije je svojevrstno in če določen tip motivacije ustreza eni organizaciji, še ne pomeni, da je primeren tudi za drugo organizacijo.

Velik del pozornosti sem namenil opolnomočenju, ko managerji odgovornost prepustijo zaposlenim, da sami s svojim znanjem rešujejo delovne naloge. Nekateri so na odgovornost pripravljeni, medtem ko drugi doživljajo stres. Managerji so tisti, ki določijo, kdo je usposobljen za opravljanje takšnih nalog in kdo ne. Opolnomočenje predstavlja priložnost za osebni razvoj in zagotavlja svobodo pri delu. To je proces, v katerem zaposleni postavijo svoje delovne cilje, rešujejo probleme in sprejemajo odločitve. V tem sklopu sem opisal tudi samoiniciativne ljudi, ki so predani svojemu podjetju in njihovim skupnim ciljem.

Našteti je veliko motivacijskih teorij, ki skušajo opisati vpliv motiviranja na vedenje posameznikov, in prav vsaka je prispevala svoj delež k osvetlitvi problematike motiviranja zaposlenih. Ko združimo vsa ta spoznanja, ugotovimo, da moramo za uspešno vodenje postaviti ustrezne cilje, ne glede na to ali motiviramo tim ali posameznika. Vodja mora razviti ustrezno strategijo nagrajevanja in motiviranja, v kateri kombinira finančne in nefinančne nagrade in tako poskuša zadovoljiti potrebe zaposlenih. Managerji morajo svoje sodelavce obveščati (informirati) o novostih v podjetju, saj se v nasprotnem primeru ti počutijo zapostavljene in njihova motivacija za delo upade.

Ugotovil sem, da je pri motiviranju timov pomembno predvsem sodelujoče timsko učenje, kjer posamezniki znotraj skupine povečujejo individualno znanje na podlagi izmenjave izkušenj v skupini. Če managerji želijo, da bo skupina uspešna, morajo njenim članom pustiti svobodo, da sami odločijo, katera dejanja so potrebna za ugoden končni rezultat njihovega delovanja. Empirične raziskave so pokazale, da je organizacijska klima tisti dejavnik, ki ima močan vpliv na organizacijski nastop in na zadovoljstvo zaposlenih. Z dozorevanjem in razvojem skupine narašča tudi delovni učinek in delo samo.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackfeldt, A. L. & Coote, L. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58 (2), 151-159.
2. Bilban, M. (2004). Motivacija. *Delo+Varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom*. Ljubljana, št. 2, 35-40.
3. Čadež, T. (2008a). Bolje slaba novica kot nobena. *Časnik Finance*, najdeno na spletnem naslovu <http://www.finance.si/205007>.
4. Čadež, T. (2008b). Fiksna plača ne motivira. *Časnik Finance*, najdeno 10. marca na spletnem naslovu <http://www.finance.si/203579>.
5. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
6. Dell, T. (1995). *How to motivate people, A guide for managers*. (2nd edition) London: Kogan.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič J. (2005a). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
8. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005b) *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja: Model future*. Ljubljana: GV Založba.
9. Dubrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. (2nd edition). Cincinnati: Thomson Learning.
10. Eniola, M. S. & Adebisi, K. (2007). Emotional intelligence and goal setting: an investigation into interventions to increase motivation to work among visually impaired students in Nigeria. *British Journal of Visual Impairment*, 25 (3), 249-253.
11. Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D. & Saager, C. (1997). Effects of team work on the working conditions of short cycled track work: A case study from the European automobile industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20 (5), 371-388.
12. Frohman, A. L. (1997). Igniting Organizational Change from below: The power of personal initiative. *Organizational Dynamics*, 25 (3), 39-53.
13. Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International journal of Project Management*, 21 (6), 449-455.
14. Gruban, B. (2002). Managerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih: Interno komuniciranje. *Gospodarski vestnik*, št. 8, 80-82.
15. Hogel, M. & Praveen Parboteeah K. (2003). Goal Setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, 34 (3), 3-19.
16. Janz, B. D. (1999). Self-directed teams in IS: correlates for improved systems development work outcomes. *Information and Management*, 35 (3), 171-192.
17. Katz, R. (1998). Motivation leads to Innovation. *Global database*, str. 294-297.

18. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo: Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Krstić Florjančič, S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih*. (magistrsko delo), Ljubljana, str. 44-45.
20. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998a). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Lipičnik, B. (1998b). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Littrel, R. L. (2007). Influences of employee preferences for empowerment practices by the »ideal manager« in China. *International journal of Intercultural relations*, 31 (1), 87-110.
23. Mihailovič, D. (1985). *Motivacija za rad sa postupcima i tehnikom merenja*. Beograd: Jugoslovenski zavod za produktivnost rada.
24. Muchinsky, P.M. (1987). *Psychology Applied to Work*. Chicago: The Dorsey Press.
25. Nelson, B. (1997). *1001 ways to energize employees*. New York: Workman.
26. Oreg, S. & Nov, O. (2007). Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in human behavior*, 24 (5), 1-19.
27. Radovan, M. (2003). Zakaj se zaposleni izobražujejo? Analiza dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, št. 10, 685-691.
28. Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion*. (4th edition.) New York: Wiley.
29. Siegmund, C. B. (2002). *Moč pozitivnih misli*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
30. Stanley T. L. (2008). A motivated workplace is a marvelous sight. *Supervision*, 69(3), 5-8.
31. Stauber, B. (2007). Motivation in tranzition. *Young*, 15 (1), 31-47.
32. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: Motivacija, Uspešnost, Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Vidal, M. (2007). Lean Production, Worker Empowerment and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique. *Critical Sociology*, 33 (1), 247-278.
34. Vukovič, G. (1997). Quo vadis management. *Zbornik referatov/16, Posvetovanje organizatorjev dela* (str. 524-525). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede. Moderna organizacija.
35. Wallvoord, A. A. G., Reden, E. R. & Elliot, R. L. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from teory and practise. *Computers in Human behavior*, 24 (5), 1884-1906.
36. Wright, P. L. (1996). *Managerial leadership*. New York: Routledge.
37. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja* (zapiski predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.