

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MEHANIZEM MOTIVIRANJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

Ljubljana, julij 2002

HELENA MIŠ

KAZALO

UVOD	1
1. OSNOVNI POJMI POVEZANI Z MOTIVACIJO	3
1.1. Elementi motivacijske strukture: mehanizem motiviranja	3
1.1.1. Potrebe	5
1.1.1. Ciljno usmerjeno delovanje	7
1.1.3. Cilji – sredstva za zadovoljitev potreb	8
1.2. Motivacijska struktura	10
1.3. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in motivacijsko strukturo	11
1.3.1. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (po Lipičniku)	12
1.3.2. Dejavniki zadovoljstva pri delu (po Jones-u)	13
2. MOTIVACIJSKE TEORIJE	16
2.1. Motivacijske teorije usmerjene na potrebe	17
2.1.1. Motivacijska teorija Maslowa	17
2.1.2. Alderfererjeva motivacijska teorija ali ERG teorija	18
2.1.3. McClellandova motivacijska teorija	19
2.2. Motivacijske teorije usmerjene na cilje	19
2.2.1. Teorija ekonomske motivacije	19
2.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija	20
2.2.3. Teorija cilja	24
2.2.4. Teorija enakosti	24
2.2.5. Teorija pričakovanja	25
2.3. Motivacijske teorije usmerjene na delovanje	26
2.3.1. Teorija učenja s pomočjo posledic	26
2.3.2. Teorija socialnega učenja	28
2.4. Celovita obravnava mehanizma motiviranja	30
3. ANALIZA ZADOVOLJSTVA PRI DELU V PODJETJU X	31
3.1. Namen in cilj	31
3.2. Predstavitev značilnosti zaposlenih v podjetju x	32
3.3. Potek raziskave	34
3.4. Ugotovitve raziskave in predlog ukrepov za povečanje motiviranosti zaposlenih	41
SKLEP	43
LITERATURA	45

UVOD

Motivacija je pomembna človekova življenjska sila. Ta sila ga žene, vleče, skratka pomaga mu usmerjati njegovo življenjsko energijo in to tako, da človek lahko veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive. Ta sila namreč človeku pomaga obvladovati njegovo življenje. Če v svojem življenju nimamo ciljev, ali se jih ne zavedamo, zapravljamo dragoceni čas.

Ker pomeni motivacija za vsakega posameznika zelo pomemben dejavnik njegovega življenja, se je v preteklosti in se še danes veliko strokovnjakov z različnih področji intenzivno ukvarja s proučevanjem motivacije. Velika večina ljudi bi na vprašanje, zakaj človek sploh dela, odgovorila preprosto, za to, da sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za življenje oziroma, da pridobiva denar. Po tej logiki, naj bi človek delal toliko več, kolikor več možnosti ima za zaslužek. Vendar pa v realnosti, vsi dobro vemo, da temu ni čisto tako, ti potrjuje tudi teorija o padajoči mejni koristnosti denarja. Kaj torej vse vpliva na posameznikovo delovanje, kaj ga motivira in še vrsta drugih vprašanj na to temo so bile izhodiščne točke mojega diplomskega dela.

Predmet preučevanja tega dela je torej analiza mehanizma motiviranja s sistematičnim prikazom razporeda motivacijskih teorij po elementih mehanizma motiviranja.

Namen, ki sem ga hotela doseči, je predvsem povečanje razumevanja procesa motiviranja, kar nam daje osnovo za uspešnejše ravnanje z ljudmi pri delu. To posledično podjetju olajša in izboljša odločanje, katerega končni produkt je uspešnejše poslovanje podjetja.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, je temeljila na proučevanju teorije in prakse. V prvem delu podrobneje predstavim osnovne pojme, povezane z motivacijo, kjer se tudi poglobim v sam mehanizem motiviranja (potreba, delovanje, cilj). Tu sem natančneje predstavila, kako sploh pridemo do tega, da človek deluje, kaj je tisto, kar ga spodbudi, da deluje usmerjeno. Koncept in struktura poglavja temelji na mehanizmu motiviranja prof. Lipovca.

V drugem poglavju bom predstavila motivacijske teorije. To poglavje sem povzemala po slovenski, predvsem pa po tuji literaturi. Motivacijske teorije lahko v grobem razdelimo na tri skupne, saj vsebinsko sovpadajo s smerjo motivacijskega mehanizma. Poznamo torej teorije, ki so usmerjene na potrebe, na delovanje ter motivacijske teorije usmerjene na cilje. Med motivacijske teorije, ki so usmerjene na potrebe, sem uvrstila motivacijsko teorijo Maslowa, ki temelji na 5-stopenjski hierarhični lestvici človekovih potreb po pomembnosti. V to skupino motivacijskih

teorij spada tudi Alderferjeva ali ERG teorija, zelo podobna Maslowovi, le da po njem spoznamo zgolj 3-stopenjsko lestvico potreb. Alderfer pa ugotavlja, da je človek lahko istočasno motiviran za več vrst potreb. Zadnja predstavljena v tej skupini pa je McClellandova motivacijska teorija. McClelland je desetletja preučeval željo posameznika po dosežkih in na podlagi teh preučevanj razvil motivacijsko teorijo.

Naslednja skupina motivacijskih teorij spada med teorije, ki so usmerjene na cilje. Prva omenjena v tej skupini je ena najstarejših, in sicer teorija ekonomske motivacije. Njeno temeljno izhodišče je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Sledi ji, motivacijska teorija Herzberga. Slednja je za moje diplomsko delo pomembna predvsem zato, ker sem se v nadaljevanju, v raziskavi, močno naslanjala na njene predpostavke. Herzberg je motivacijske dejavnike razdelil na dva dela, na motivatorje ter na higienike. Po njem obstoj higienikov pomeni zgolj obrambo pred nezadovoljstvom zaposlenih pri delu, medtem ko so motivatorji tisti dejavniki, ki aktivno spodbujajo, torej motivirajo. V nadaljevanju v tej skupini predstavim še teorijo cilja, teorijo enakosti ter teorijo pričakovanj.

V zadnjo skupino motivacijskih teorij pa spadajo teorije usmerjene na delovanje. Sem sem uvrstila dve glavni teoriji, ki razlagata željeno delovanje oziroma obnašanje posameznika s pomočjo učenja. Prva je Skinnerjeva teorija učenja s pomočjo posledic; druga pa teorija socialnega učenja Alberta Bandure. V zadnjem podpoglavju 2. poglavja pa prikažem celovit pristop k razumevanju motivacijskega mehanizma, v katerem sem povezala Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo.

Diplomsko delo zaključujem z raziskavo oziroma analizo zadovoljstva zaposlenih z delom v konkretnem podjetju. V tem delu sem poskušala združiti teoretičen del diplomskega dela s praktičnim, predvsem s poudarkom na Herzbergovi dvofaktorski teoriji. Namen moje raziskave je bilo svetovati vodstvu podjetja x, kako odpraviti zaznana problemska stanja, ki so se na podlagi rezultatov ankete pokazala ter s tem zvišati motiviranost njihovih zaposlenih. Po Herzbergu sem predpostavljala, da so nujen pogoj za uspešno delovanje motivatorjev, dobro zadovoljeni higieniki. Dobro zadovoljen higienik ali motivator pa je takrat, ko ima le-ta visoko ocenjeno aritmetično sredino ter nizko variabilnost odgovorov. Na podlagi raziskave, sem ugotovila, da v podjetju x na splošno ni motivacijske krize, se pa na posameznih področjih kažejo problemska stanja. Predlagala sem jim vrsto ukrepov, kako bi se tem situacijam lahko izognili in s tem pripomogli k visoki motiviranosti svojih zaposlenih.

1. OSNOVNI POJMI POVEZANI Z MOTIVACIJO

1.1. ELEMENTI MOTIVACIJSKE STRUKTURE: MEHANIZEM MOTIVIRANJA

Motivacija je izpeljanka iz latinske besede **movere**, ki pomeni 'premik, korak, akcija...' (Hodgetts, 1991, str. 129). Dandanes seveda termin pomeni veliko več, izhajamo pa iz pomena besede motivirati – spodbuditi, navdušiti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1975, str. 850).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši zeleni smeri (Keenan, 1996, str. 5). V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje pa je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, žal ni tako preprosto.

V današnji moderni družbi pomeni delo pomemben center oziroma bistvo življenja ljudi. Vedno več časa preživimo na delu. Iz tega se nam poraja misel, da pomeni potreba po delu več kot zgolj služenje denarja. Peter Warr je leta 1982 anketiral Britance. Hipotetično jih je vprašal, če bi kljub temu, da bi bili finančno preskrbljeni, delali. 69% moških in 65% žensk je odgovorilo pritrdilno (Robertson et al., 1994, str. 1). To še zdaleč ne pomeni, da ljudje uživajo v delu z vseh vidikov, niti ne pomeni, da bolj cenijo delo od drugih aktivnosti, vendar pa ta rezultat raziskave podpira miselnost, da igra delo zelo pomembno vlogo v življenju posameznika in mu hkrati omogoča zadovoljiti različne potrebe.

Poglobimo se sedaj v boljše razumevanje samega mehanizma motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi. Najbolj nazorno je ta mehanizem analiziral Lipovec.

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec, 1987, str. 109

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nazadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali večih potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju – sredstvu za

zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu (Lipičnik, 1998, str. 415). Nezadovoljena potreba povzroči v človeku napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev potrebe. Potrebe so različnih vrst, osnovne, katerim drugače rečemo tudi fiziološke potrebe so: potrebe po hrani, pijači, sledijo socialne potrebe in tako dalje. Podrobneje se bomo s potrebami seznanili v naslednjem podpoglavju. Omenimo naj le še to, da potrebe lahko različno klasificiramo.

Naslednji bistven element mehanizma motiviranja je k ciljem (sredstvo za zadovoljitev potreb) usmerjeno delovanje. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje razumemo, kot iskanje in pridobivanje sredstva (cilj), s katerim bomo potrebo zadovoljili, s tem iskanjem pa razumemo predvsem delo (Rozman, 1993, str. 236). Proces dela je po Marxu opredeljen kot proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo naravne snovi v oblike, ki so za ljudi uporabne in to menjavo uravnava. Gre za zavestno usmerjen proces, ki je proces zamišljanja rezultata in poti za doseg zamišljenega rezultata, delovanje smotrne volje med delom in proces naprežanja ter gibanja organov (Rozman, Lipovec,...) Uspešnost človekovega delovanja (storilnost doseganja zastavljenih ciljev) je močno odvisna od vsakokratne motivacije – motivacijske sile hotenja, da cilj doseže. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti potrebo, imenujemo motivirano delovanje. To je torej sredstvo, s pomočjo katerega uresničujemo naše cilje (Lipovec, 1987, str. 109). Konkretneje pa je v podjetju delovanje povezano z delovnimi nalogami, ki so delegirane zaposlenim. Delovne naloge so povezane z nagradami, torej tistimi nagradami, ki za zaposlene pomenijo njihov cilj oziroma sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pogoji za uspešno delovanje podjetja pa je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev podjetja in individualnih ciljev zaposlenih.

Za konec pa na kratko pojasnimo še samo sredstvo za zadovoljitev potrebe – cilje delovanja. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih, nematerialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju (Možina, 1986, str. 438). Cilji torej predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec, 1987, str. 113).

Z razvojem gospodarjenja je postajalo motiviranje vedno bolj zamotano (Rozman, 1993, str. 236). Človek je sprva svoje potrebe zadovoljeval bolj ali manj kar neposredno, to je z izdelki in storitvami, danes pa jih zadovoljuje posredno z zaslužkom oziroma denarjem, ki ga pridobi s svojim delom, pa tudi z drugimi sredstvi.

1.1.1. POTREBE

Vsi ljudje imamo takšne in drugačne vrste potreb, opazimo jih pa šele v fazi, ko občutimo, da niso zadovoljene. Nezadovoljeno potrebo razumemo kot notranjo spodbudo za delovanje, ki izvira iz človekove notranjosti oziroma iz njegove psihe in kot smernik posameznikovega delovanja v pridobitev sredstev za zadovoljitev potrebe, torej delovanje v smeri cilja (Rozman, 1993, str. 237). Managerji morajo najprej ugotoviti katere potrebe si posamezni zaposleni želi zadovoljiti in šele na podlagi tega, lahko ugotovijo, kaj zaposlenega sploh motivira. Največji uspeh podjetja pa nastane takrat, ko je delovanje zaposlenega usmerjeno v zadovoljitev svojih potreb, hkrati tudi želeno delovanje organizacije (George, Jones, 1999, str. 191). Poznamo različne zvrsti potreb, ki jih zaradi boljše preglednosti razvrščamo v skupine in s tem dobimo klasifikacijo potreb.

Strokovnjaki navajajo različne klasifikacije potreb. Najenostavnejša razdelitev vseh potreb je na primarne (osnovne, fiziološke) ter na sekundarne potrebe, ki so odvisne od posameznikove osebnosti, njegove psihe in družbenega okolja v katerem človek živi, kamor spadajo tudi navade in kultura (Rozman, 1993, str. 237).

Haire je razvrstil potrebe v tri skupine: *fizične potrebe* – te so podobne primarnim potrebam; *družabne potrebe* – potrebe po druženju z drugimi ljudmi, po izmenjevanju mnenj in čustev z drugimi...); ter *egoistične potrebe*, ki neposredno izhajajo iz človekove osebnosti, takšna naj bi bila tudi potreba po dominaciji (Lipovec, 1987, str. 111).

Likert pa ni klasificiral potreb, temveč motive, ki jih je razvrstil v : *ekonomske motive*, *egoistične motive*, med katere po njegovem mnenju spada tudi želja po napredovanju in po pomembnih dosežkih, pa tudi želja po ugledu, priznanju in položaju v družbi; *varnostne motive* in *želje po novih izkušnjah in po ustvarjalnosti*. (Možina, 1994, str. 169).

Maier navaja naslednje zvrsti potreb: *pirojene ali naravne potrebe*, ki niso odvisne od preteklih izkušenj; *pridobljene potrebe*, ki so odvisne od preteklih izkušenj posameznika; *družabne potrebe*, med katere spadajo potrebe po druženju in pripadnosti, potrebe po družbenem položaju, po ugledu, spoštovanju in občudovanju, pa tudi take potrebe, ki se izražajo v ponosu in podobno; *potrebe po uspešnem delovanju v tekmovanju* (Lipovec, 1987, str. 112). Maier je prišel v zvezi s pridobljenimi potrebami do pomembnih ugotovitev. Ugotovil je namreč, da bodo ljudje, katerih izkušnje se najbolj razlikujejo, imeli tudi najbolj različne potrebe. Posledica tega bo, da bodo takšni ljudje med seboj najmanj razumeli drug drugega in tudi med seboj najmanj komunicirali.

Po **Lipičniku** (Lipičnik, 1998, str. 157) poznamo naslednjo klasifikacijo potreb:

Primarne biološke potrebe: potrebe po snoveh (voda, hrana); potrebe po izločanju; potrebe po fizični celovitosti; potrebe po spanju, počitku ter seksualne potrebe. Primarne potrebe jim pravimo zato, ker le-te vodijo človeka do takšnih ciljev, ki človeku omogočajo preživetje. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati, torej so podedovane in univerzalne, torej takšne, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh.

Primarne socialne potrebe: potrebe po uveljavljanju; potrebe po družbi; potrebe po spremembi; potrebe po simpatiji; potrebe po socialnem konformizmu. Po Lipičniku so te potrebe še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi (občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, občutki zavrženosti). Primarne socialne potrebe so v glavnem pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, lahko da že v svoji rani mladosti. Glede na razširjenost med ljudmi pa jih uvrščamo med regionalne. Regionalnost se kaže v tem, da so v različnih krajih drugačne. Na to vpliva kultura, običaji, navade nekega kraja oz. prostora.

Človekovo vedenje: interesi; stališča; navade. Ti motivi imajo lastnost sekundarnosti, kajti, če niso zadovoljeni, ne ogrožajo človekovega življenja. Ob izpolnitvi le-teh mu povzročajo zadovoljstvo. Hkrati so ti motivi individualni in pridobljeni. Večinoma jih narekuje okolje, v katerem človek živi in deluje in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

Z vsako klasifikacijo potreb lahko dobimo pogled v motivacijsko strukturo z različnih vidikov in ravno tu je razlog, da je vsaka klasifikacija potreb uporabna za drugačne analitske namene. Zato nikakor ne more obstajati neka univerzalna klasifikacija potreb, ki bi ustrezala vsem namenom pri analizi organizacije. Še najbolj blizu univerzalnosti je Maslowova lestvica potreb, ki se v praksi največ uporablja in ki omogoča posebno plodne analize.

Maslowova lestvica potreb (Robertson et al., 1994, str. 20) sestoji iz fizioloških potreb nato sledijo potrebe po varnosti; potrebe po pripadnosti in ljubezni; potrebe po ugledu in samospoštovanju, čisto na vrhu Maslowove piramide se pa srečamo z najvišjo potrebo človeka t.j.samopotrjevanje ali samoaktualizacija. Podrobnejša razlaga teh potreb sledi v drugem poglavju, kjer je predstavljena motivacijska teorija Maslowa.

Od vseh zgoraj naštetih klasifikacij potreb je Maslowova najbolj izpopolnjena in v praksi ter teoriji najpogosteje uporabljena in navajana. Prej navedene klasifikacije zlahka porazdelimo v njej. Tu smo torej predstavili sam začetek mehanizma motiviranja, ki se torej začne z nekim notranjim nezadovoljstvom v posamezniku t.j. potrebo. Slednje sproža delovanje v smeri zadovoljitve potrebe. V tabeli 1 prikazujem povezavo zgoraj naštetih klasifikacij potreb po že omenjenih avtorjih.

Tabela 1: Povezava klasifikacij potreb po različnih avtorjih

MASLOW	HAIRE	LIKERT	MAIER	LIPIČNIK
samopotrjevanje	egoistične potrebe	izkušnje & ustvarjalnost	potrebe po uspešnem delovanju	človekovo vedenje
ugled	družabne potrebe	egoistični motivi	družabne potrebe	primarne socialne potrebe
pripadnost		varnostni motivi	pridobljene potrebe	primarne biološke potrebe
varnost fiziološke potrebe	fizične potrebe	ekonomski motivi	prirojene potrebe	potrebe

Vir: Lipičnik, 1998, str. 156; Lipovec, 1987, str. 111; Rozman, 1993, str. 238.

1.1.1. CILJNO USMERJENO DELOVANJE

Ko človek v svoji notranjosti začuti neko potrebo in vidi pred seboj cilj kako bi to svojo potrebo lahko zadovoljil, začne delovati. Prične se torej neka aktivnost, ki je usmerjena v točno določeno smer t.j. v smer cilja. To delovanje lahko razumemo tudi kot delo (po Karlu Marxu), kjer gre za smotrno dejavnost človeka, usmerjeno, da predmete narave prilagodi potrebam človeka. V prvi vrsti je delo proces med človekom in naravo oziroma proces, v katerem človek zamenjuje svojo materijo z naravo in zamenjavo ureja in nadzira z lastno dejavnostjo. Proti naravni materiji nastopa kot naravna sila. On premika naravne sile svojega telesa, roke in noge, glavo in dlan, da bi naravno materijo prilagodil obliki, uporabni za njegovo življenje (Mali ekonomski leksikon, 1978, str. 54).

V združbah temelji usmerjanje delovanja ljudi na mehanizmu motiviranja. Podjetje želi od posameznika specifično delovanje, po drugi strani pa posameznik želi od podjetja specifično sredstvo oziroma sredstva za zadovoljitev potreb. Podjetje bo uspešno usmerjalo ljudi pri delu takrat, ko bo izpolnilo 2 pogoja:

- ko bo ponudilo oziroma zagotovilo take oblike nagrad, ki bodo uspešno zadovoljevale vse posameznikove nazadovoljene potrebe;
- ko bo podjetje posamezniku jasno nakazalo, za kakšen način delovanja bo prejel nagrade.

Podjetje mora torej jasno opredeliti želeno delovanje posameznika v podjetju, to je, specifično opredeliti, kaj so njegove delovne naloge in kakšne rezultate mora doseči pri izvajanju posameznih delovnih nalog. Enote za merjenje rezultatov so lahko različni: čas, stroški, količina, kvaliteta ali pa tudi kombinacije le-teh. Vedno pa je potrebno določiti minimalno mero uspešnosti. Če sklenemo zgoraj napisane misli, lahko torej zaključimo, da mora podjetje jasno opredeliti zadolžitev, pri čemer delovne naloge za posameznika predstavljajo torišče dela.

Na kriterije uspešnosti izvajanja posameznih delovnih nalog pa mora združba jasno navezati tudi nagrade (nagrade predstavljajo z vidika posameznika sredstva za zadovoljitev potreb) in kazni. S tem je opredeljena odgovornost posameznika za uspešno izvajanje delovnih nalog. Poleg tega mora za ravnalne delovne naloge, to so delovne naloge, katerih cilj je doseči usklajenost pri izvajanju tehnično razdeljenega dela, opredeliti tudi avtoriteto, moč, pravico ukazovanja. S celovitim opisom delovnih mest v organizacijskem smislu (delokroga), torej z opredelitvijo zadolžitev, odgovornosti in avtoritete, je v podjetju določeno želeno delovanje posameznika. To delovanje je neposredno usmerjeno k doseganju zastavljenih mer oziroma kriterijev podjetja na ravni posameznika, ki morajo biti hierarhično usklajeni. Po drugi strani pa posredno (s stališča posameznika) k doseganju nagrad oziroma sredstev za zadovoljitev potreb.

1.1.3. CILJI – SREDSTVA ZA ZADOVOLJITEV POTREB

Cilji, ki jih ljudje hočejo doseči z delovanjem, strokovnjaki preučujejo pogosteje kot pa prej omenjene potrebe in njihovo povezanost z delovanjem (Rozman, 1993, str. 239). Razlog tiči v tem, da je potrebe težko objektivno ugotoviti, ker izvirajo iz človekove psihe in pomenijo za posameznika notranjo spodbudo za delovanje, medtem ko cilje lahko, saj so cilji zunanje spodbude, ki izvirajo iz socialne ali predmetne okolice organizma. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebem razvoju. Cilji torej predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec, 1987, str.113).

Cilje ali zunanje spodbude, ki jih lahko imenujemo tudi motivacijski faktorji, ki zadovoljujejo relevantne potrebe, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo in usmerjajo aktivnosti ljudi. Zanje je značilna učinkovitost, medtem ko potrebam pripisujemo pojavnost, intenzivnost, trajanje in smer (Jezernik, 1977, str. 25). Z vidika podjetja je pomembno, da posamezniku ponudi prave »cilje«, take, ki dejansko zadovoljujejo njegove trenutne potrebe. V ta namen je z vidika podjetja potrebno predvsem vedeti, kateri so možni »cilji« oziroma nagrade in kako so te nagrade povezane s potrebami zaposlenega. Cilje, katere strokovnjaki pogosto empirično ugotavljajo, so predvsem: plača, delovne razmere, ugodnosti iz zaposlitve (starostno in zdravstveno zavarovanje, dopusti, stanovanjska pravica...), delovni čas, varnost oziroma stalnost zaposlitve, odnosi z nadrejenimi, odnosi s sodelavci, ugled delovnega mesta (in podjetja), izpopolnjevanje, napredovanje, vodenje drugih, zanimivo delo in podobno (Lipovec, 1987, str. 113).

Motivacijski faktorji po Lipičniku in Možini (Psihologija v podjetjih, 1993, str. 46):

Koristnost dela

Zaposleni bo ponavadi zavzeto deloval, le v primeru, če vidi koristnost samega proizvoda, ki ga izdeluje in hkrati, če odkrije pomembnost svojega dela.

Poznavanje cilja

Za vsakega od nas je poznavanje cilja zelo pomemben motivacijski dejavnik, v nasprotnem primeru običajno izgubimo voljo do dela in storilnost vedno bolj pada. Torej cilji nam morajo biti čim bližji, jasni ter konkretno opredeljeni, saj je poznavanje cilja osnova motiviranja.

Delovne razmere

Slabi fizični pogoji za delo imajo lahko negativen učinek na storilnost delavcev. Še bolj negativno pa na delavce vplivajo slabi medsebojni odnosi ali socialne razmere.

Pohvala in graja

Tako pohvala kot graja sta vzvoda, s katerima lahko učinkovito stimuliramo delavce, vendar moramo biti predvsem pri grajanju izredno previdni, saj lahko zaposlenega osebno užalimo, ali mu kako drugače škodujemo, kar bo povzročilo odpor in ne spodbude.

Navodila za delo

Ustrezno navodilo za delo je eden od zelo enostavnih, pa vendar zelo učinkovitih faktorjev, s katerim motiviramo. Predpogoj pa je, da vodja sam natančno ve, kaj od delavca hoče in mu mora le-to tudi nedvoumno sporočiti, kajti v nasprotnem primeru od delavca ne moremo pričakovati, da bo sam uganil, kaj hoče.

Tekmovanje

Poznamo dve tovrstni možnosti tekmovanja. Prvi primer je, ko delavec tekmuje s samim seboj. Še posebej je to učinkovito, če je namen, da določene cilje preseže. Drug primer pa je tekmovanje z drugimi, le-to je učinkovito samo v primeru, če imajo tekmovalci dovolj enake zmožnosti.

Sodelovanje

Sodelovanje pri delu je izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je možno dvigniti storilnost celih skupin ljudi in ne enega samega človeka.

Plača

Spada med tiste motivacijske dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, kajti znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Denar ne pomeni neposrednega sredstva, temveč posredno sredstvo pri zadovoljevanju potreb. Plača je torej nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določeno aktivnost.

Herzberg pa razlikuje dve skupini ciljev, imenovanih motivacijski faktorji (Miner, 1980, str. 77). Prva skupina faktorjev prispeva k zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu pri delu in temelji predvsem na fizioloških potrebah človeka. Faktorji, ki zadovoljujejo te potrebe, izhajajo iz delovnega okolja. Sem sodi

organizacija podjetja, kontroliranje, medosebni odnosi, delovne razmere, plača, varnost, položaj, ipd. To skupino motivacijskih dejavnikov imenujemo disatisfaktorji ali higieniki (Rozman et al., 1993, str. 239). Druga skupina motivacijskih faktorjev pa se imenuje motivatorji. Ti izvirajo iz samega dela in temelje na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne človeški osebnosti ter spodbujajo rast in razvoj osebnosti. Poznani so naslednji motivatorji: uspeh pri delu, priznanja, delo samo po sebi, odgovornost, ustvarjalnost, napredovanje, ipd.

1.2. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivacija se začne s kakšnim razlogom ali željo, ki izvira iz posameznikove notranjosti, ali iz njegovega okolja (Lipovec, 1987, str. 109). To zbudi v človeku občutek potrebe, hkrati pa že na podlagi znanj (prirojenih ali pridobljenih), posameznik izbira med možnimi alternativnimi načini zadovoljevanja takšne potrebe. Za vsakega od teh načinov lahko predvidi možne posledice in končno izbere eno od možnih poti, o kateri meni, da je najugodnejša za uresničitev cilja tistega delovanja, ki ga zbudi proces motivacije.

Motivacija posameznika ni odvisna samo od družbe, temveč je tudi družbeno pogojena (Rozman, 1993, str. 236). Kajti blaginja v družbi in razmerja med skupinami in med posameznimi ljudmi določajo, kakšne bodo potrebe posameznika in kakšen bo način njihove zadovoljitve. Ljudje sicer lahko imajo neomejene potrebe, toda pri uresničevanju svojih ciljev se bodo srečevali z drugimi ljudmi. Pri tem se bodo medsebojno omejevali v delovanju, kar bo hkrati pomenilo tudi omejevanje drug drugega pri možnosti za uresničitev ciljev (Lipovec, 1987, str. 110). Iz tega sledi, da bodo tudi cilji posameznikov v vsaki družbi na nek način omejeni in s tem opredeljeni z družbene strani. Celota vseh ciljev posameznika predstavlja njegovo korist ali njegove interese.

Interesi ljudi, njihovi cilji ter potrebe pa niso določeni in omejeni samo družbeno, temveč so odvisni tudi od posameznikove percepcije glede možnosti in različnih poti za zadovoljitev svojih potreb; torej lahko rečemo, da so odvisni tudi od njegovega znanja. Zaradi tega so cilji in potrebe ljudi lahko zelo različni, čeprav so na nek način družbeno določeni in omejeni.

Vedeti pa moramo, da ni vsako človekovo delovanje motivirano (Rozman, 1993, str. 237). Velikokrat se lahko zgodi, da se človekovo delovanje ne zaključi z zadovoljitvijo potreb, ker za to ni objektivnih možnosti. Takemu delovanju pravimo frustrirano delovanje. Zaradi nenehnega medsebojnega omejevanja ciljev in možnosti za njihovo uresničevanje, je v vsaki družbi in v vsaki organizaciji en del delovanja njenih članov frustriranih. Frustrirano delovanje ponavadi ni učinkovito, vsaj ne pri doseganju višjih ciljev od zgolj zadovoljitve fizioloških potreb.

V vsaki družbi in podjetju so cilji in potrebe posameznikov na nek način medsebojno povezani zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb (Lipovec, 1987, str. 110). Cilji posameznikov so v teh povezavah v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo. Iz teh razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v podjetju. Takšne vrste struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v podjetju. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali tudi motivacijska struktura in temelji na mehanizmu motiviranja.

V osnovi je mehanizem motiviranja individualen in ker je to psihičen mehanizem, spada le-ta v predmet preučevanja psihologije (Lipovec, 1987, str. 111). Vendar tisti trenutek, ko ljudje v svojih potrebah ali pa s cilji pridejo v stik z drugimi ljudmi, nastanejo s tem med njimi razmerja motivacije, to pa spada v predmet preučevanja organizacijske vede. Iz teh motivacijskih razmerij med več ljudmi in skupinami nastanejo motivacijske strukture.

Psihični mehanizem motiviranja (motivi oziroma nezadovoljena potreba posameznika) nam pojasni razloge za delovanje posameznika, medtem ko nam motivacijske strukture pojasnijo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo delovanje razvijalo in v katero smer ne. Pri posamezniku ugotavljamo njegove motive na podlagi njegovih dejanj, podobno pa v združbi, motivacijska razmerja in strukture preučujemo na podlagi delovanja ljudi v združbi, njihovega komuniciranja, druženja in dela.

Če sklenem, potem lahko motivacijsko razmerje razumemo kot povezavo ali razmerje potreb dveh oseb ali pa kot povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb, v primeru več kot dveh oseb, pa govorimo o motivacijski strukturi. Če torej želimo spoznati motivacijska razmerja ali strukture, moramo najprej poznati različne zvrsti potreb ali pa njihove različne cilje in interese, dobro moramo poznati značilnosti mehanizma motiviranja pri posameznikih in povezave med njimi.

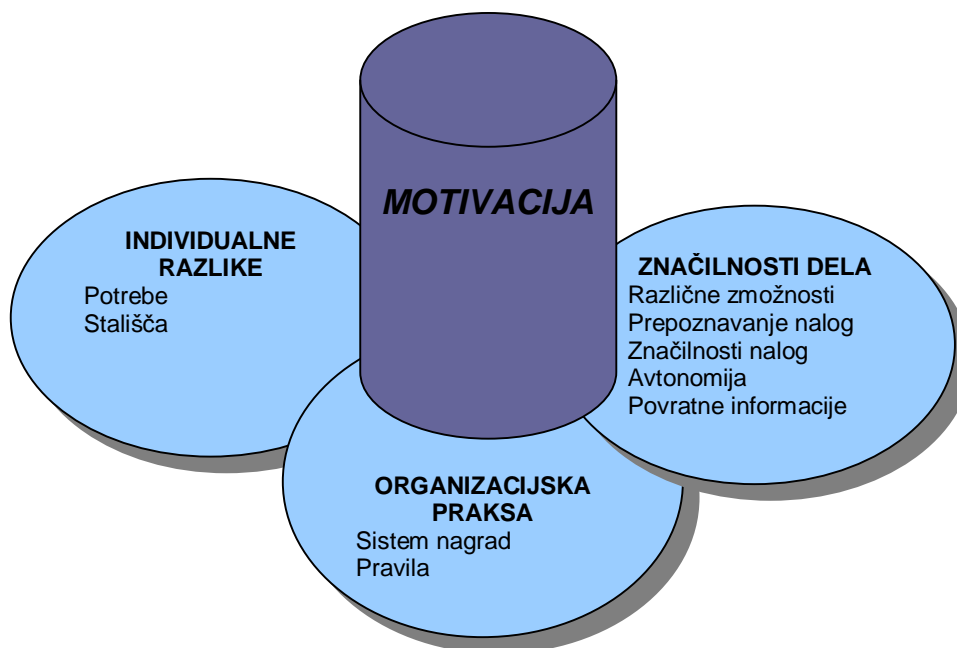
1.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO IN MOTIVACIJSKO STRUKTURO

Da bi lahko celovito razumeli in uspešno vplivali na motivacijo, je potrebno razumeti silnice (dejavnike), ki vplivajo na motivacijo. V tem poglavju se bomo podrobneje seznanili z dvema različnima vidikoma teh dejavnikov. Najprej z interakcijo treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo po Lipičniku, v nadaljevanju pa še z dejavniki, ki po Jones-u vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

1.3.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO (po Lipičniku)

Profesor Lipičnik je dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdelil v tri skupine in sicer na individualne razlike, na značilnosti dela ter na organizacijsko prakso (Lipičnik, 1998, str. 162). Interakcija med temi tremi dejavniki je prikazana v sliki 2, v nadaljevanju pa sledi podrobnejša obrazložitev posameznih faktorjev.

Slika 2: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str.162.

INDIVIDUALNE RAZLIKE

Vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 164). Te lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato se nam logično postavi vprašanje, kaj ljudi motivira. Pri nekaterih ljudeh je bolj pomembna materialna motivacija, spet pri drugih nematerialna, predvsem pa je pomembno, da se zavemo, da individualne razlike izvirajo oziroma bazirajo na razlikah v osebnosti in delovnih vrednotah. S tema dvema spremenljivkama se bomo natančneje srečali v nadaljevanju, v podpoglavju 1.3.2.

ZNAČILNOSTI DELA

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih. Sposobnost je zmožnost, da človek nekaj naredi, opravi (Rozman, 2000, str. 65). Deloma se jo da z različnimi

usposabljanji priučiti, deloma pa je že prirojena v nas samih. Poznamo dve vrsti sposobnosti: duševne in fizične. Pod duševne sposobnosti razumemo kar splošno inteligenco, t.j. sposobnost logičnega razmišljanja, sposobnost razumevanja in izražanja, pomnenja... Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko v celoti opravi nalogo, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str.163). Določena vrsta del je visoko ocenjena po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno.

ORGANIZACIJSKA PRAKSA

Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 163). Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so : plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke itd. Z nagradami pa razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

Slika 2 nam prikazuje te tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Najpomembnejšo interakcijo pomenijo *človekove kvalitete*, ki ga pripeljejo na delovno mesto, drugo interakcijo predstavlja *aktivnost zaposlenega*, kako deluje v delovni situaciji, ter nazadnje *organizacijski sistem*, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 163). Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

1.3.2. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU (po Jones-u)

Zadovoljstvo pri delu je eno od najpomembnejših občutij povezanih s konkretnim delom in podjetjem. Pomeni nam zbir občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Poznamo štiri dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu posameznika: osebnost, delovne vrednote (work values), delovne razmere (work situation), in družbeni vpliv (George, Jones, 1999, str. 78).

OSEBNOST

Osebnost je sestavljena iz dveh spremenljivk, in sicer *narave* oziroma biološke dediščine, saj geni, ki jih podedujemo od staršev vplivajo na posameznikovo osebnost; ter od *vzgoje* oziroma izkušenj, ki jih pridobimo v življenju. Z dobrim poznavanjem osebnosti posameznika lažje razumemo, kaj občuti, misli, in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje pa je lahko managerjem v

veliko pomoč, saj tako izvedo, kaj zaposlenega lahko zadovolji pri delu (George, Jones, 1999, str. 78).

Ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih lastnostih. »Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja« (Rozman, 2000, str. 64). Največkrat pa pri zaposlenih proučujemo naslednje osebnostne lastnosti, ki si povezane z delom:

1. **Ekstrovertiranost:** takšni ljudje so zelo družabni, prijateljski in se zanimajo za druge ljudi. **Introvertiranost:** ljudje, ki so bolj zaprti same vase in ne kažejo čustev ter so nasploh bolj nedružabni.
2. **Optimisti** vidijo vse stvari pozitivno in jih tako tudi razumejo in si jih razlagajo. **Pesimisti** vedno črno gledajo na svet in stvari okrog sebe sprejemajo vedno negativno.
3. **Ujemanje z drugimi:** nepogrešljiva lastnost teamskih delavcev, takšni ljudje so predvsem prijetni tudi v druženju.
4. **Vztrajnost in doslednost:** lastnost ljudi, ki imajo močno razvite organizacijske sposobnosti, ki so skrbni.
5. **Odprtost:** ljudje, ki so odprti za sodelovanje, imajo širši interes. Zanimajo jih razne stvari, novosti, katere so pripravljeni tudi sprejeti. Takšni ljudje so ponavadi odprti tudi za tveganje.

DELOVNE VREDNOTE

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate, cilje oziroma sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Rezultati, ki jih zaposleni pričakujejo od podjetja za opravljeno delo, so lahko: preskrbljeno življenje, osebna varnost in varnost družine, občutek samospoštovanja, družbena razpoznavnost itd. Vrednote, ki se od zaposlenih pričakujejo na delovnem mestu, so: ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samokontroliranost, spoštovanje nadrejenih itd. Poznamo dve vrsti delovnih vrednot: intrinzične ali notranje delovne vrednote in ekstrinzične ali zunanje delovne vrednote (George, Jones, 1999, str. 71). Vsak posameznik ima v sebi tako notranje, kot zunanje vrednote; vendar pri nekaterih prevladujejo ene, pri drugih pa druge.

Notranje delovne vrednote

So vrednote, ki so povezane z naravo dela samega. Zaposleni, ki so radi izzvani z novimi delovnimi nalogami, ki se radi učijo novih stvari ter veliko prispevajo k delu, imajo notranje delovne vrednote (George, Jones, 1999, str. 72). Takšni ljudje ves čas stremijo k delu, ki za njih pomeni izziv. Pri tem uporabijo vsa svoja znanja in izkušnje, za to pa potrebujejo tudi veliko mero odgovornosti in avtonomije pri odločanju. Takšne vrste dela jih osebno bogatijo. Te vrste delovnih vrednot lahko

povežemo z višjo ravnjo potreb po Maslowu in višjimi cilji po Herzbergu, katere smo poimenovali motivatorji.

Zunanje delovne vrednote

So vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Zaposleni, katerega edini razlog, da dela, je zaslužek, ima nedvoumno zunanje delovne vrednote (George, Jones, 1999, str. 73). Takšna vrsta ljudi vidi v delu le preskrbo ekonomske varnosti zase in za svojo družino. Ti ljudje vrednotijo delo samo zaradi njegovih posledic in nikakor ne zaradi dela samega. Med zunanje delovne vrednote, spadajo poleg plače še varnost zaposlitve, položaj v širši skupnosti, družbeni stiki, čas za družino, čas za hobije. Ta vrste delovnih vrednot pa je sicer povezana z nižjo ravnjo potreb po Maslowu in hkrati z nižjimi cilji po Herzbergu, katerim pravimo higieniki (Pogačnik, 1997, str. 44). Pri ljudeh, ki so bolj izobraženi prevladujejo notranje delovne vrednote, pri manj izobraženih pa zunanje.

Večina ljudi dela, da lahko preživi, zato je ponavadi zunanja delovna vrednota, del vsakega zaposlenega, vendar veliko ljudem uspe imeti oboje, tako ekstrinzične kot intrinzične delovne vrednote. Obe vrsti vrednot pa se od človeka do človeka razlikujeta po pomembnosti. Primer: Učitelj v osnovni šoli, ki uživa pri svojem delu, saj zelo rad poučuje in ima rad otroke, se je zaradi prenizke plače odločil zamenjati delo za višje plačano delo prodajnega zastopnika. Takšne vrste človek ima močnejše zunanje delovne vrednote kot notranje.

Na drugi strani imamo človeka, ki je zaposlen kot socialni delavec in prav tako njegov zaslužek ni visok, vendar ta človek čuti, da opravlja zanj zelo pomembno delo, saj ga osrečuje to, da lahko pomaga drugim predvsem zapostavljenim družinam in njihovim otrokom. To ga osebno bogati. Takšna oseba ima močnejše notranje delovne vrednote. To delo je pripravljen opravljati kljub nižji plači, kot bi jo lahko zaslužil, če bi opravljal neko drugo delo, ki ga osebno manj bogati.

DELOVNE RAZMERE

Pod delovne razmere uvrščamo delo samo, delovne pogoje, sodelavce (podrejene, nadrejene), fizične delovne pogoje, delovni čas itd. Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Samo delo je lahko zanimivo ali nas dolgočasi; odnosi s sodelavci ter njihov vpliv na nas je lahko zelo pomemben indikator zadovoljstva z delom; ne gre zanemariti fizičnih pogojev dela, kot so: hrup, prevelika gneča na delovnem mestu, temperatura v delovnem prostoru ter nenazadnje tudi delovni čas (George, Jones, 1999, str. 79).

DRUŽBENI VPLIV

Družbeni vpliv je zadnja spremenljivka, ki vpliva na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Eden najmočnejših vplivov na posameznika predstavljajo sodelavci, s katerimi je zaposleni obkrožen največ časa. Če so naši neposredni sodelavci nezadovoljni, pasivni, se ves čas pritožujejo, bo to zelo negativno vplivalo na nas, kar ponavadi vodi v nezadovoljstvo z delom tudi nas samih. Pomemben vpliv ima tudi družba, kateri zaposleni pripada: verske družbe, sindikati, ...ter kultura, v kateri je bil posameznik vzgojen ali trenutno živi (George, Jones, 1999, str. 79). Pomen delovnega mesta v družbi ravno tako močno vpliva na posameznikovo motivacijo pri samem delu.

2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Še vedno nikakor ne moremo trditi, da so učinki delovanja (ne)motiviranega človeka pri delu raziskana stvar. Številni avtorji so poskušali razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno vplivajo na vedenje ljudi oziroma, kako motivirati zaposlene, da bi delali bolje in kakovostneje. Najbolj splošen odgovor na to vprašanje je, da človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje potrebe in potrebe svojih bližnjih.

Zaradi njihovega razvoja in vpliva okolja srečujemo v strokovni literaturi različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja tako, da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo, pa tudi dopolnjujejo. »Pri tem je pomembno opozoriti na dejstvo, da vse novejšie motivacijske teorije ugotavljajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati prav skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije itd.)« (Uhan, 1999, str. 3).

V svojem diplomskem delu sem teorije različnih avtorjev poskusila razdeliti po sestavinah oziroma elementih mehanizma motiviranja. Začenjam s predstavitvijo motivacijskih teorij usmerjenih na potrebe. Tu se podrobneje seznanimo z eno najbolj reprezentativnih in poznanih teorij motiviranja nasploh, to je Maslowovo teorijo. Nato sem spadata še Alderfererjeva tristopenjska motivacijska teorija ter McClellandova teorija, usmerjena na dosežke. V naslednjem podpoglavju so razložene motivacijske teorije, ki so usmerjene na cilje. Sem spada ena najstarejših motivacijskih teorij: teorija ekonomske motivacije. Naslednja zelo pomembna, predvsem za moje diplomsko delo, je Herzbergova dvofaktorska teorija, saj sem na podlagi le-te naredila tudi raziskavo, s katero se bomo srečali čisto na koncu tega dela. Tej teoriji nato sledijo še teorija cilja, teorija enakosti ter

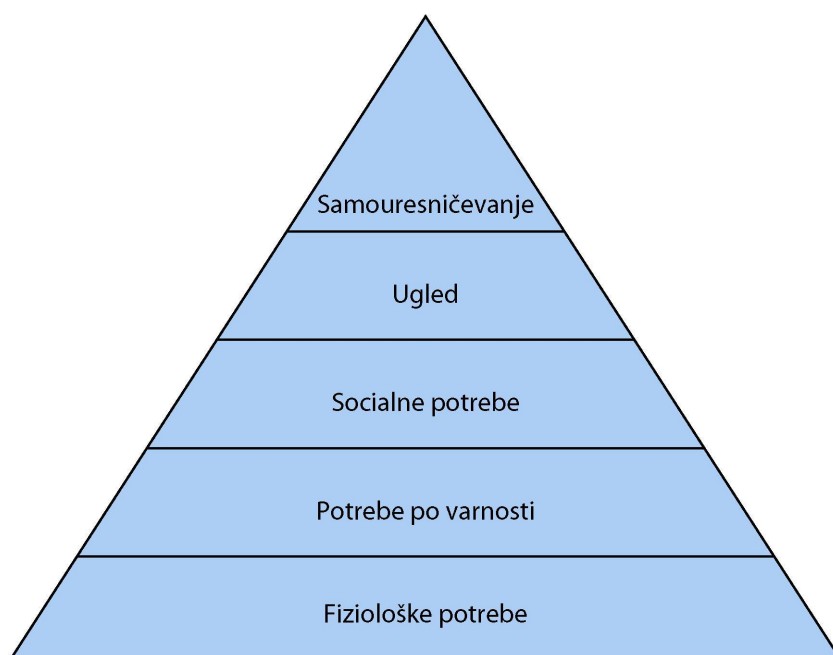
teorija pričakovanja. V tretjem, podpoglavju, klasificiram po mehanizmu motiviranja, teorije usmerjene na delovanje. V zadnjem podpoglavju pa predstavim celovit pristop mehanizma motiviranja, saj sem povezala Maslowovo ter Herzbergovo teorijo.

2.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE USMERJENE NA POTREBE

2.1.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj (glej sliko 3). Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. (Uhan, 1999, str. 3-4).

Slika 3: Maslowova hierarhija potreb



Vir: Hodgetts, 1991, str. 132.

Temeljne človekove potrebe so fiziološke potrebe. Dokler teh ne zadovoljimo, drugih potreb človek praktično nima, oz. jih ne občuti. Tisti trenutek, ko so pa te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski faktor potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, začutimo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb (Pogačnik, 1997, str. 16). Pomembna za proučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino

vode ne moremo več stimulirati, to isto velja tudi za potrebe po varnosti, socialne potrebe in tako naprej.

Razvrščanje potreb v pet skupin s fiksnimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več vode ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo z drugačno vrsto pijače. Zadovoljitev določene človekove potrebe ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen.

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju.

2.1.2. ALDERFERERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ALI ERG TEORIJA

Za razliko od Maslowa pri Alderfererju spoznamo tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj (ang. Existence, Relatedness, Growth- od tod tudi ime ERG teorije) (Hodgetts, 1991, str. 133-134).

1. **Eksistenčne potrebe:** tu vključujemo poleg osnovnih potreb za preživetje, kot so potreba po hrani, pijači, obleki,... še potrebe po telesni in duševni varnosti, to so pravica do dela, pravica do lastnine, razne vrste zaščite,...
2. **Potrebe po pripadnosti:** podobno kot pri Maslowu druga, tretja ter del četrte stopnje na hierarhični lestvici, sodijo sem potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju samega sebe.
3. **Potrebe po osebem razvoju:** potrebe po izpopolnjevanju se nanašajo na izražanje človekove osebnosti v smislu uresničevanja svojih sposobnosti kot so: kreativnost, razvoj, produktivno delo.

ERG teorija je na prvi pogled zelo podobna teoriji Maslowa, predvsem s podobnostjo hierarhične lestvice; vendar Alderferer naprej ugotavlja, da posameznika lahko istočasno motivira več vrst potreb, kot so potreba po pripadnosti in potreba po osebem izpopolnjevanju.

Hkrati dokazuje tudi, da se bo oseba, ki poskuša zadovoljiti potrebo višje stopnje, sčasoma vrnila zadoščanju potrebe nižje stopnje, ki bo zopet lahko na posameznika delovala spodbujevalno. Zadovoljena potreba lahko še naprej spodbuja človekovo delovanje, in sicer v primeru, ko posameznik s težavo zadovolji potrebo višje stopnje, motiviranost za zadovoljevanje osnovnih potreb pa še kar obstaja (Miner, Hodgetts).

2.1.3. McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Naslednja pomembna motivacijska teorija potreb je teorija Davida McClellanda, ki je desetletja preučeval željo posameznika po dosežkih. Svojo teorijo je razčlenil na tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, po sodelovanju ter po moči (George, Jones, 1999, str. 51).

Posameznik z visoko **potrebo po dosežkih**, ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa tak človek teži tudi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Takšna oseba se rada znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o rezultatih, pridobljenih z njenim delom. McClelland je ugotovil, da imajo predvsem podjetniki ter upravitelji močno razvito potrebo po dosežkih.

Posameznik z visoko razvito **potrebo po sodelovanju**, teži predvsem k zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Takšne vrste človek ima željo ne samo, da je sam priljubljen med ljudmi temveč, da se tudi drugi med seboj dobro razumejo. Oseba s takšnimi potrebami se najbolje znajde v skupinskem delu.

Posameznik z visoko **potrebo po moči** ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Takšne osebe navadno zasedajo položaje vodij, so predsedniki držav, itd.

2.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE USMERJENE NA CILJE

2.2.1. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Teorija ekonomske motivacije je nastajala in se dopolnjevala skozi daljše časovno obdobje in se pojavlja v različnih variantah, vendar je njeno temeljno izhodišče trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil (Jurančič, 1980, str. 63). Glavna motivacija oziroma spodbuda, da človek deluje v želeni smeri in da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva, je po tej teoriji denar ali materialna dobrina.

Druga premisa te teorije pa je ugotovitev, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in omogoča razlikovanje pri obračunu zaslužka. Tisti trenutek, ko določena oblika delitve postane stabilna in stalna, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izgine. Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju in obstoju svoje družine, so veliko bolj občutljivi na

materialno motivacijo kot pa delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena.

Čimbolj je z zaslužkom delavcu in njegovi družini zagotovljen normalen obstoj ter čimbolj je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, tem bolj se poleg materialne motivacije kot motivacijski dejavnik pojavljajo še drugi dejavniki (Uhan, 1999, str. 3). To pa so lahko narava samega dela, zahtevnost itd. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim delovanjem večjega števila motivacijskih faktorjev.

2.2.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

V svoji začetni raziskavi leta 1959 je Herzberg skušal raziskati naslednji dve hipotezi (Miner, 1980, str. 77):

1. Dejavniki, ki povzročajo pozitiven odnos do dela ter tisti, ki povzročajo negativnega se med seboj razlikujejo.
2. Dejavniki in storilnost ali delovni učinek posameznika pri izvajanju dalj časa trajajočih zaporedij delovnih nalog se razlikujejo od tistih dejavnikov storilnosti in delovnega učinka, ki se nanašajo na kratkotrajna zaporedja del.

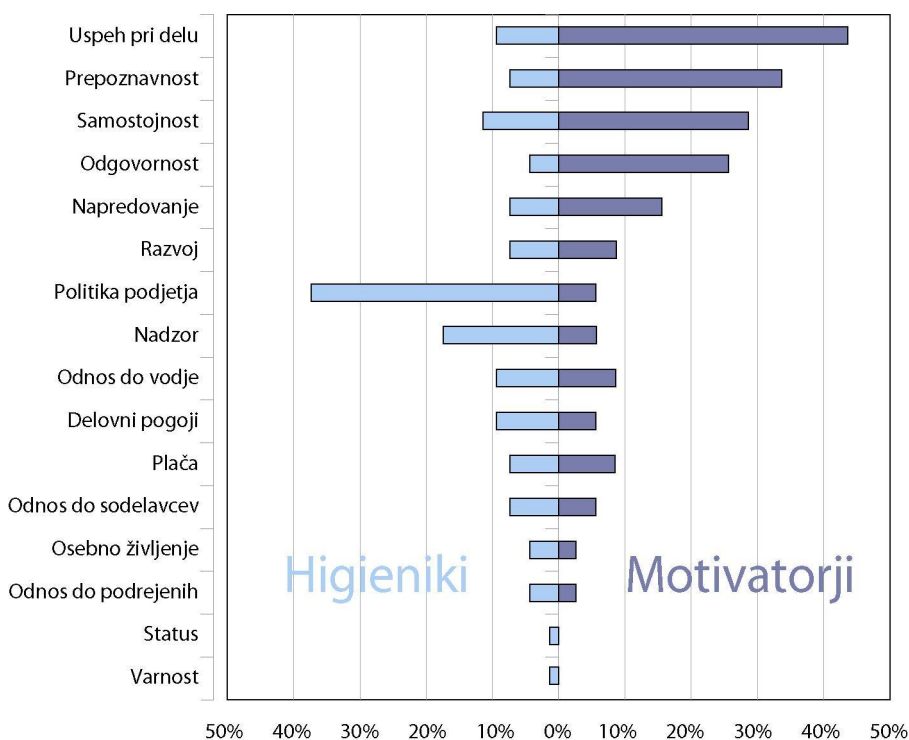
Na podlagi določenih rezultatov te raziskave so bili ugotovljeni faktorji zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu, ki so tako postali del dvofaktorske motivacijske teorije.

Zadovoljstvo pri delu se kaže kot rezultat dosežene uspešnosti, priznanja za rezultate, zanimivega dela, odgovornosti in napredovanja (Pugh, 1996, str. 172). Teh pet faktorjev je tesno povezanih tako konceptualno kot empirično. Herzberg jim pravi *motivatorji*. Kadar so pri delu prisotni, so temeljne potrebe posameznika zadovoljene iz česar sledijo pozitivni občutki ter povečana storilnost. Te temeljne potrebe so tiste, ki se nanašajo na osebno rast in izpopolnjevanje (Miner, 1980, str. 78).

Nezadovoljstvo pri delu po drugi strani povzroča drug niz dejavnikov, ki vsi označujejo kontekst, v katerem se delo opravlja. Obsegajo višino zaslužka, medosebne odnose, politiko podjetja, položaj in varnost zaposlitve, kontrolo dela, delovne razmere in organizacijo podjetja. Kadar so ustrezno prilagojeni, lahko ti faktorji nezadovoljstva ali *higieniki* do neke mere vplivajo na odpravo nezadovoljstva pri delu in povečanje storilnosti, vendar pa sami zase ne morejo ustvariti tistih dejansko pozitivnih učinkov in visokih nivojev storilnosti, ki so potencialno mogoči. Da bi bili ti potenciali doseženi, se mora management preusmeriti in prenesti poudarek na motivacijo.

Iz povedanega sledi, da so higieniki sicer potrebni, vendar pa vplivajo na zadovoljstvo pri delu le v omejenem obsegu in ne motivirajo (Robertson, 1994, str. 56). Če obstajajo, ljudje **niso** nezadovoljni. Če jih ni, če izostanejo, **so** ljudje nezadovoljni. Če so prisotni v večji meri, ne motivirajo. Herzberg pravi, da je delovna mesta potrebno na novo organizirati tako, da se poveča maksimalna zmožnost delavcev za doseg ciljev, ki so pomembno povezani z opravljanjem dela. Pri tem poudarja zlasti to, da mora imeti posameznik določen obseg nadzora nad načinom, kako se delo opravlja, če hoče doseči občutek uspeha ter osebnostnega razvoja.

Slika 4: Herzbergovi motivatorji in higieniki



Vir: Hodgetts, 1991, str. 138.

Najnovejša predstavitev Herzbergove dvofaktorske teorije daje veliko večji poudarek možnostim za obogatitev dela in delovnih mest, vendar pa teorijo v večjih pogledih tudi razširja. Ena od takih razširitev je uporaba dvofaktorske teorije za razvoj tipologije delavcev. Opisani so naslednji normalni tipi (Miner, 1980, str. 78):

1. Oseba, ki je tako higiensko kot motivacijsko izpolnjena, je zelo zadovoljna. Takšna oseba je uspešna pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu, je napredovala in hkrati zadovoljila potrebo po osebnem razvoju. Počuti se varno, zadovoljna je z delovnimi razmerami, sodelavci in nadrejenimi.

2. Oseba z obema sistemoma potreb, ki pa je na higienskem področju dokaj neizpolnjena, čeprav je njena motivacija zelo velika. Primer: umetnik, ki ni znan. Takšne vrste človek je srečen in hkrati nesrečen. V svojem delu izjemno uživa, vendar pa ni zadovoljen z zaslužkom.
3. Oseba s prav tako obema sistemoma potreb, pri kateri pa je zadovoljenost obeh vrst potreb ravno nasprotna – 'higiensko' je takšna oseba zadovoljena, vendar pa slabo motivirana; nesrečna sicer ni, srečna pa prav tako ne. Povedano drugače, oseba, ki je zadovoljna z zaslužkom, z delovnimi razmerami, sodelavci in nadrejenimi ni nujno, da bo tudi več in boljše delala, kajti oseba je slabo motivirana in nima poudarjenih notranjih potreb, ki so povezane z delom samim.
4. Oseba brez sredstev in ki ji na splošno primanjkuje osebna izpolnitev, je nezadovoljna ter nesrečna.

Postavljeno je tudi razlikovanje med dejavniki motivacije. Za uspešnost in priznanje je navedeno, da imata, tako kot vsi higieniki, relativno kratkoročne učinke. Delo samo, odgovornost, rast in napredovanje so tisti dejavniki, ki vsebujejo resnično motivacijo zaposlenih. Pri novem načrtovanju delovnih mest je potrebno prav njim posvetiti največji poudarek.

Preden preidemo k vrednotenju dvofaktorske-motivacijske teorije, je potrebno povedati še naslednje. Herzberg je postopoma postal vse bolj kritičen do svojih kolegov sociologov in do alternativnih teorij (Miner, 1980, str. 81). To opravičuje s tem, da je bil sam prvi napaden. Vendar lahko drugi, to kar on šteje za napade, imenujejo predstavitev objektivnih znanstvenih dokazov. Herzberg je izjavil, da so sociologi s svojimi znanstvenimi ukrepi in statistikami predolgo zanemarjali jezik in izkušnje ljudi pri delu. Njihova največja napaka je bila v tem, da so poskušali manipulirati s svojimi orodji, z namenom doseči razmerje, ki preprosto ni odsevalo psiholoških in organizacijskih realnosti v mnogih podjetjih

Vrsta avtorjev vključno s Herzbergom je opazila podobnosti med teorijo hierarhije potreb in dvofaktorsko motivacijsko teorijo. Najbolj sofisticiran poskus spojitve obeh teorij je predlagal Wolf (1970), ki Herzberga graja zaradi enačenja zadovoljstva z motivacijo. Wolf sprejema teorijo Maslowa, vendar pa z namenom uskladitve obeh teorij originalno hierarhijo potreb razstavi na dva nivoja, pri čemer potrebe na nižjem nivoju poveže s higieniki, potrebe na višjem nivoju pa z motivatorji.

Predlaga naslednje hipoteze (Miner, 1980, str. 97):

1. Pri osebah z nezadovoljenimi potrebami nižjega nivoja povzročajo spremembe v zadovoljevanju le-teh potreb, tako zadovoljstvo kot nezadovoljstvo.

2. Pri osebah s pogojno nezadovoljenimi potrebami nižjega nivoja povzročajo tako zadovoljstvo kot nezadovoljstvo, spremembe v zadovoljevanju potreb višjega nivoja. Nezadovoljstvo je lahko tudi posledica pretečih ali dejanskih motenj pri zadovoljevanju potreb nižjega nivoja.
3. Če so potrebe nižjega nivoja popolnoma in nepogojno zadovoljene, so za občutek zadovoljstva oz. nezadovoljstva relevantne samo potrebe višjega nivoja.
4. Nezadovoljstvo izhaja iz frustracije zadovoljevanja katerekoli aktivne potrebe.
5. Nezadovoljstvo je lahko tudi posledica prekinitve ali preteče prekinitve zadovoljevanja prej zadovoljenih potreb nižjega nivoja.
6. Zadovoljstvo je posledica zadovoljenosti potreb.
7. To zadovoljstvo je največje, kadar se zadovolji prej popolnoma nezadovoljena potreba.
8. Za osebe, katerih potrebe nižjega nivoja so v precejšnji meri zadovoljene, potrebe višjega nivoja pa aktivne:
 - higieniki niso v bistveni zvezi s povečanjem zadovoljstva;
 - higieniki so močno povezani z nezadovoljstvom, kadar je ogroženo zadovoljevanje potreb nižjega nivoja;
 - faktorji motivacije so močno povezani tako s povečanjem kot upadanjem zadovoljstva, kar je odvisno od stopnje zadovoljenosti potreb višjega nivoja.
9. Motivacija za delo je posledica zaznane priložnosti za zadovoljitev aktivne potrebe; njena moč je odvisna od osebne ocene, v kolikšni meri bo ta potreba zaradi opravljanja dela zadovoljena.
10. Plača deluje kot motivacija, kadar oseba pričakuje, da jo bo zaradi ravnanja, ki se nanaša na opravljanje dela, uspela povečati; sicer pa v toliko, kolikor se kaže kot sredstvo preprečevanja zadovoljitve aktivnih potreb, zadovoljstva pa ne povečuje.

Tovrstna teoretična izvajanja zaostrejuje razlikovanje med odnosom do dela in motivacijo ter omogočajo natančnejšo formulacijo v zvezi z vlogo osnovnih potreb od dvofaktorske motivacijske teorije. Poleg tega zadnji dve hipotezi pri vzpostavljanju nivojev motivacije upoštevata tudi pričakovanja posameznika.

Zaradi precejšnje navezave teh hipotez na teorijo zadovoljevanja potreb po Maslowu, se zastavlja vprašanje, ali je mogoče pričakovati njihovo potrditev v nadaljnjih raziskavah. Pri enem izmed preizkusov prvih dveh hipotez, ki sta v tesni zvezi s konceptom Maslowa, sta slednji ostali brez vsake podpore. V 70-ih letih je Herzberg močno ugovarjal, da njegove teorije ne smemo pomešati z Maslowovo. Pri tem je poudaril, da se sistem Maslowa v resnici zdi primeren, vendar so v njem luknje. Potrebe nižjega ranga niso nikoli zadovoljene, kot dokazuje nenehno povpraševanje po psiholoških in varnostnih jamstvih, konstantna socializacija ter

neprestana dirka za statusnimi simboli. To je očitno ne glede na to, da pomen samouresničevanja predstavlja najvplivnejšo silo v motivacijskem ustroju ljudi.

Herzberg na koncu še enkrat poudari, da je res mogoče Maslowove potrebe nižjega ranga na nek način enačiti z njegovimi higieniki in njegove potrebe višjega ranga z motivatorji. Vendar, pa je to tudi edina relevantna zveza med obema teorijama (Miner, 1980, str. 99).

2.2.3. TEORIJA CILJA

Glavna premisa te teorije je, da bo zavesten cilj zaposlenega vplival na delovno vedenje zaposlenega. K razvoju te teorije sta največ pripomogla Latham in Locke. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da v primeru, če so zaposleni seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen oz. realen, zaposlene še dodatno spodbudi, da bi ta cilj dosegli. Pomembno je tudi to, da eksplicitno določen cilj, razjasnjuje zaposlenim natančno, kaj je njihova naloga. Ko je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen, prepoznaven ter spreten.

Najpomembnejši zaključki teorije cilja so (Hodgetts, 1991, str. 143):

1. Jasno in specifično postavljen cilj bo imel veliko večji vpliv na izboljšanje storilnosti zaposlenih, kot pa cilj, ki je zajet v povedi: »Naredi kot najbolje znaš.«
2. Cilji, postavljeni zaposlenim kot težko uresničljivi, a realno dosegljivi, vodijo do boljših rezultatov oz. do večje storilnosti zaposlenih, kot cilji, ki so za zaposlene postavljeni prelahko.
3. Kadar je cilj edinstven ali neobičajen in posameznik ni prepričan, kako ravnati, se lahko vložen napor v delo še poveča, vendar je velika verjetnost padca pozornosti oz. natančnosti pri delu.
4. Pogoste povratne informacije o rezultatih dela, posameznika še bolj spodbudijo, da bolje in več opravlja svoje delo.

2.2.4. TEORIJA ENAKOSTI

Teorija enakosti trdi, da so ljudje, ki vidijo oz. čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev, potem bodo zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani za delo (Dixon, 1997, str. 77). V svojem bistvu je teorija enakosti, teorija družbenih primerjav, ker jo ljudje uporabljajo za primerjavo sebe z ostalimi. Poskušajo odgovoriti na vprašanje: »Kako učinkovito delam v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji?« Ljudje sebe primerjajo predvsem s tistimi zaposlenimi, ki opravljajo podobno delo, ali so na podobnih položajih.

Na zgoraj zastavljeno vprašanje so možni samo trije odgovori:

- a.) Moje delo je nagrajeno slabše od ostalih.
- b.) Za enak vložen napor pri delu, sem enako nagrajen kot ostali.
- c.) Nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.

V prvem primeru, kjer se posameznik ne čuti pravično nagrajenega, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje oziroma ta občutek neenakosti bo skušal zmanjšati na različne načine (Lipičnik, 1998, str. 173):

- oviral bo delovni proces,
- zmanjševal bo intenziteto dela,
- zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek,
- predčasno bo prekinil delo ali povečal odsotnost z dela
- skušal bo prepričati kolega, naj se pri delu manj trudijo.

2.2.5. TEORIJA PRIČAKOVANJA

Teorija pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da se je človek sposoben odločati, kaj hoče in da želi spremeniti vedenje, da bi dosegel svoje cilje. Pri tej teoriji spoznamo tri glavne dejavnike, ki določajo motivacijo posameznika (George, Jones, 1999, str. 195):

1. **Valenca:** »Stvar, oseba, vrednota, ki osebo privlači ali odbija, zato se bo oseba odzvala v skladu s smerjo valence« (Lipičnik, 1998, str. 420). Zaposleni prejmejo različne nagrade oziroma plačila za opravljanje svojega dela: plačo, varnost zaposlitve, pohvalo, napredovanje, itd. Vrsta rezultata oz. izkupiček, ki ga posameznik želi doseči s svojim obnašanjem je od posameznika do posameznika zelo različen. Valenca je lahko pozitivna ali negativna in lahko v obsegu variira. Pozitivna valenca za večino zaposlenih pomeni dobivanje plače, nasprotno, biti odpuščen pomeni negativno valenco. Obseg oziroma velikost valence pa nam pove jakost posameznikove želje po določenem rezultatu.
2. **Instrumentalnost:** Drugi ključni določevalec motivacije v teoriji pričakovanja je inštrumentalnost. Pod tem pojmom razumemo »zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem« (Lipičnik, 1998, str. 405) ter zaznavanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel na svojem delovnem mestu svoje željene rezultate. Zaposleni v podjetju se bodo obnašali in ravnali v skladu z organizacijsko politiko samo v primeru, če bodo občutili, da tovrstno obnašanje oz. delovanje vodi do pozitivnih rezultatov za njih t.j. višja plača, napredovanje, lahko samo ustna pohvala ipd.
3. **Pričakovanje:** pomeni posameznikovo zaznavanje svojih zmožnosti, da bo želeno deloval oziroma se obnašal. Zaposleni bodo pripravljene delovati v

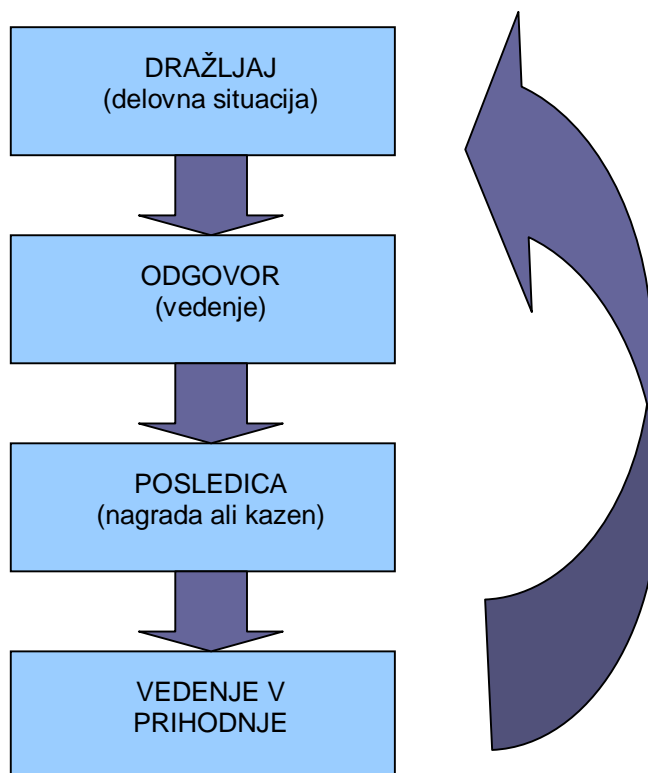
želeni smeri z največjo močjo samo v primeru, če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če zaposleni misli, da je zmožen in sposoben opraviti neko delo, potem bo v to delo vložil maksimalen trud, saj je njegovo pričakovanje visoko.

2.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE USMERJENE NA DELOVANJE

2.3.1. TEORIJA UČENJA S POMOČJO POSLEDIC

To teorijo je razvil znani psiholog B.F. Skinner v začetku 70-ih let (George, Jones, 1999, str. 148). Učenje s pomočjo posledic je učenje, kjer 'učenec'-zaposleni zazna povezavo med svojim vedenjem ter posledicami, ki jih je deležen zaradi tega vedenja. Posameznik se nauči določenega obnašanja na delovnem mestu (npr. prijaznosti, in ustrežljivosti do strank), zaradi česar pride do neke posledice (npr. pohvale, nagrade...)

Slika 6: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Na podlagi pravil, navodil, ciljev podjetja, svetovanja drugih zaposlenih, posameznik ugotavlja kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu ter

kakšne posledice mu bo to vedenje prineslo. Z učenjem s pomočjo posledic, podjetja želijo doseči dvoje:

- povečati zeleno vedenje zaposlenih (točen prihod na delo itd.)
- zmanjšati neželeno vedenje zaposlenih (kraja pisarniškega materiala, dolgi privatni telefonski pogovori itd.).

SPODBUJANJE ŽELENEGA VEDENJA: POZITIVNA IN NEGATIVNA OKREPITEV

»Okrepitev: dražljaj, ki vpliva na pogostosti pojavljanja kakega odgovora ali vedenja. Vedenje, ki se povezuje z ugodnimi posledicami, je pozitivno okrepljeno in se bo vnaprej pogosteje pojavljalo. Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, pa je negativno okrepljeno in verjetnost, da se bo spet pojavilo, se zmanjša« (Lipičnik, 1998, str. 411).

Pozitivna okrepitev

Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero povečamo možnost nastopa zelenega vedenja zaposlenih z uporabo za njih pozitivnih posledic.

Pred vpeljavo teh pozitivnih posledic pa mora manager določiti oziroma ugotoviti, katere posledice pojmujejo zaposleni za pozitivne. Potencialne pozitivne okrepitve oz. posledice vsebujejo raznovrstne nagrade kot je plača, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo, ustna pohvala itd. (George, Jones, 1999, str. 150).

Zelo pomembno je, da se manager zaveda različnosti zaposlenih, kajti za nekoga je neka okrepitev pozitivna, spet za drugega pa ista okrepitev nima moči ali vrednosti. Primer: nekdo, ki je finančno preskrbljen, mu denarna nagrada ne bo pomenila pozitivne okrepitve. Zanj bi pozitivna okrepitev morda pomenilo bolj zanimivo delo, itd.

Negativna okrepitev

Negativna okrepitev je prav tako tehnika, s katero povečamo možnost nastopa zelenega vedenja, vendar z uporabo negativnih posledic. Ker se tem negativnim posledicam zaposleni želijo izogniti, raje spremenijo svoje vedenje, ki bo v zeleni smeri organizacije. Ravno tako kot pri pozitivnih okrepitvah morajo tudi pri negativnih, managerji najprej določiti negativne posledice. Primer: manager napove svojim prodajalcem, da bodo odpuščeni v primeru, če ne povečajo prodaje. Odpustitev z dela predstavlja za zaposlene negativno okrepitev in ker se tej posledici želijo izogniti, bodo naredili vse, da povečajo prodajo; torej njihovo vedenje bo v skladu z željami organizacije (George, Jones, 1999, str. 152).

Pri uporabi pozitivnih in negativnih okrepitev za doseg zelenega vedenja zaposlenih, moramo vedno paziti, da je cena za neko zeleno vedenje enaka iztržku, ki ga zaposleni pridobi s takim vedenjem.

ZMANJŠEVANJE NEŽELENEGA VEDENJA: UGAŠANJE IN KAZEN

Včasih se morajo managerji spopasti tudi z neželenim vedenjem zaposlenih (George, Jones, 1999, str. 157). Neželeno vedenje zaposlenega je vedenje, ki ni v skladu z interesi organizacije. Kazen in ugašanje sta dve vrsti posledic, ki naj bi obstoječe vedenje spremenili oziroma odpravili.

Ugašanje

Ugašanje vedenja se pojavi takrat, ko nismo uporabili niti nagrade niti kazni, niti kakšne druge pozitivne okrepitve. Določeno vedenje hočemo preprosto prezreti, tako da zaradi tega lahko ugasne. Človekova napadalnost na primer pogosto popusti, če se zanjo sploh ne zmenimo (Lipičnik, 1998, str. 177). Za zmanjšanje oziroma odpravo neželenega vedenja je tehnika ugašanja za zaposlene najmanj boleča.

Kazen

Managerji velikokrat nimajo časa oziroma je vedenje zaposlenega tako moteče, da bi čakanje na rezultate ugašanja, ki je lahko dolgotrajnejši proces, bilo že usodno za organizacijo. V takih primerih se managerji poslužujejo kazni, da bi preprečili to neželeno vedenje (Dipboye, 1994, str. 94). »Kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrti od neželenega vedenja« (Lipičnik, 1998, str. 177). Kazni so različnih vrst, najpogostejše so: ustno grajanje, zmanjšanje plače, odprava privilegijev, začasno suspendiranje. Kazen ima lahko nepredvidene stranske učinke, zato naj bo uporabljena res samo takrat, ko je to nujno potrebno.

2.3.2. TEORIJA SOCIALNEGA UČENJA

V prejšnji teoriji (teorija učenja s pomočjo posledic) smo se natančneje seznanili z glavnimi dejavniki, ki vplivajo na učenje zaposlenih v organizaciji. Da pa bomo lažje razumeli, kako se posameznik dejansko nauči želenega obnašanja, pa nam bo v pomoč teorija socialnega učenja, ki jo je v največji meri razvil Albert Bandura (Dipboye, 1994, str. 98). Njegova kritika teoriji učenja s pomočjo posledic je bila predvsem v izpustu kognitivnega procesa, ki ga posameznik doživlja med učenjem (George Jones, 1999, str. 165). Teorija socialnega učenja se predvsem usmerja na pomembnost misli in občutkov, ki jih posameznik občuti med učenjem in ki vplivajo na učenje in njegovo delovanje. To teorijo vključujem v svoje diplomsko delo predvsem z namenom, da lahko še z druge strani, torej z vidika posameznika, spoznamo, kaj se med procesom učenja v njem samem dogaja, kaj doživlja in kaj občuti. Teorija poudarja tri glavne tehnike učenja v organizaciji, in sicer: tehniko oponašanja, tehniko samokontrole ter tehniko samoučinkovitosti.

Tehnika oponašanja

Oponašanje je učenje, kjer se ena oseba (učenec) uči obnašanja z opazovanjem druge osebe (modela) pri njenem izvrševanju določene naloge in to vedenje poskuša oponašati. Pri tem opazovanju učenec doživlja različne kognitivne procese. Poudarek je predvsem na pozornosti, zaznavanju in pomnjenju (George Jones, 1999, str. 166). Tovrstnega učenja se poslužujejo predvsem organizacije, katerih delovne naloge so zelo zahtevne, ali pa tiste katerih napake nepravilnega opravljanja delovnih nalog predstavljajo visoke stroške. Učenje oponašanja pa je bistveno in nujno prisotno v medicini, predvsem kirurgiji. Da bi managerji kar najbolje izkoristili prednosti te tehnike, morajo zagotoviti, da je model (tisti, ki ga novo zaposleni opazuje pri izvrševanju nalog) cenjena oseba v podjetju, ki je strokovnjak na svojem področju in ki zna »učencu« na prijazen način pomagati.

Tehnika samokontrole

Tehnika samokontrole uči, da vsakemu posamezniku samodisciplina omogoča, da izvrši neko nalogo tudi v primeru, ko nanj ni izvršen nek zunanji pritisk (George Jones, 1999, str. 169). S samokontrolo torej vsak posameznik odloči, ali se bo nekega obnašanja ali naloge naučil ali ne. Pomembno je, da pri tej tehniki uporabljamo samookrepitev. To pomeni, da se znamo sami tudi nagraditi. To je v primeru, ko zaznamo, da smo nalogo izvršili pravilno, ali ko smo izvedli zeleno vedenje v organizaciji. Primer: ko na delovnem mestu uspešno zaključite z neko nalogo, se nagradite z nečim, kar vas zadovoljuje ali osrečuje tisti trenutek. Pomembno je tudi, da si znamo postaviti cilj, ki nam bo določil, da je samookrepitev (nagrada) zaslužena.

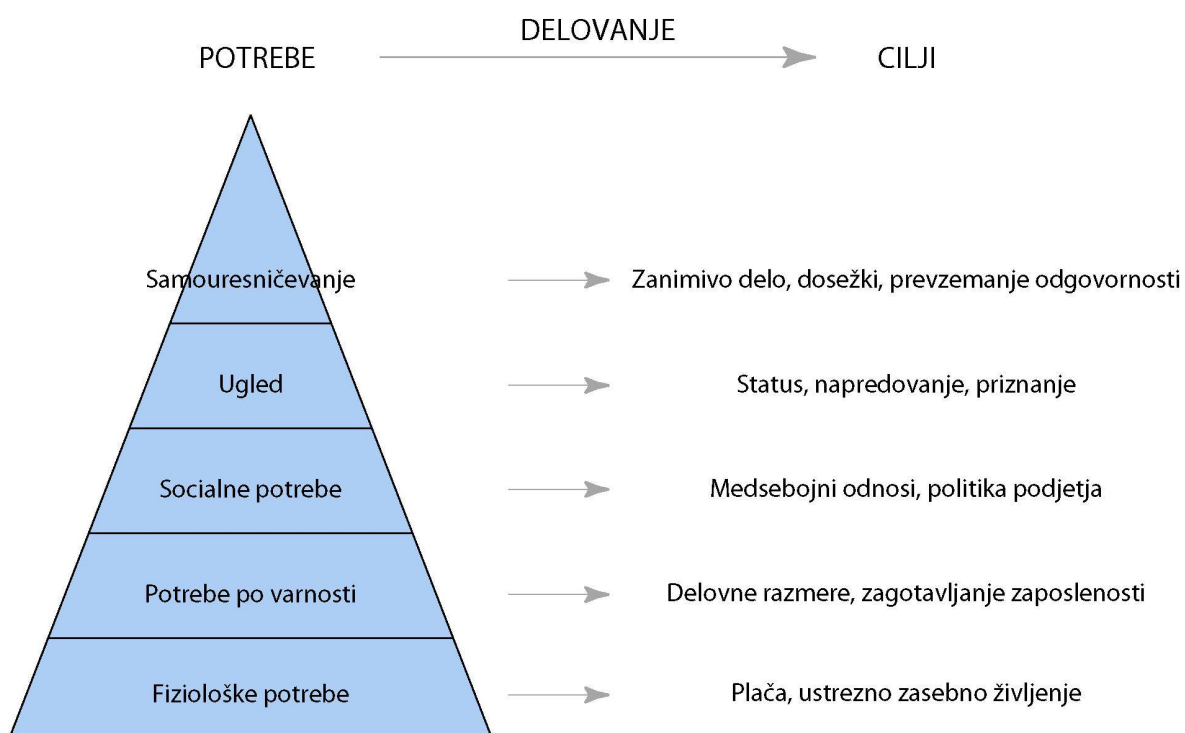
Tehnika samo-učinkovitosti

Zadnja tehnika, ki po teoriji socialnega učenja tudi močno vpliva na učenje v organizaciji se imenuje samo-učinkovitost (George Jones, 1999, str. 171). Samoučinkovitost pomeni posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti, da bo določeno nalogo izvršil uspešno oziroma da se bo v organizaciji zeleno obnašal. Nekdo čuti, da je zmožen nalogo opraviti sam, ne da bi za to potreboval zunanjo pomoč, nekdo drug pa čuti, da te iste naloge ni zmožen opraviti brez tuje pomoči. Primer: nekateri ljudje so se zmožni sami naučiti novega računalniškega programa, ker se čutijo dovolj sposobne, spet drugi, se raje vpišejo v računalniški tečaj. Tehnika samo-učinkovitosti ima močan vpliv na učenje, kajti ljudje se poskušajo naučiti zgolj tistega, kar sami ocenijo, da so zmožni izvršiti uspešno. Tu pa nastopi podjetje, ki mora zaposlenim ves čas vlivati pogum, samozavest in jih spodbujati. Zaposleni mora dobiti občutek, da je sposoben izvrševanja določene nove naloge.

2.4. CELOVITA OBRAVNAVA MEHANIZMA MOTIVIRANJA

V podpoglavjih 2.1 in 2.2 sem predstavila teoriji Maslowa ter Herzberga, sedaj ju pa poskušajmo še povezati, saj sta si teoriji zelo podobni, le izhodišče proučevanja je drugačno (Rozman et al., 1993, str. 239). Ta povezava nam bo predstavila celovit pristop k razumevanju mehanizma motiviranja preko omenjenih motivacijskih teorij. Maslow je izhajal iz potreb, medtem ko Herzberg pa iz ciljev, vendar kot že vemo, potrebe lahko povežemo s cilji oziroma sredstvi za zadovoljevanje potreb. Ta povezava pa pomeni delovanje, bolj rečeno usmerjeno delovanje, pri čemer izhajamo iz nezadovoljene potrebe, ki se porodi v notranjosti človeka in zaradi katere začne delovati v smer zadovoljitve, torej k nekemu sredstvu oziroma cilju, ki bo to njegovo potrebo zadovoljil.

Slika 5: Povezava Maslowove ter Herzbergove motivacijske teorije



Vir: Rozman, 1993, str. 239.

Iz slike 5 je jasno razvidna povezava med potrebami in cilji, med njimi pa poteka po mehanizmu motiviranja delovanje. Nižji cilji, ki sovpadajo s prvimi tremi skupinami potreb po Maslowovi piramidi, sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, če niso doseženi ter sprožajo zadovoljstvo v primeru, da so (Roman et al., 1993, str. 239). V vsakem primeru, pa ti cilji ne motivirajo, saj kot smo že omenili, le-ti spadajo med higienike in morajo biti v določeni meri doseženi, da ljudje sploh delujejo. Višji cilji, ki so povezani s četrto in peto ravnijo potreb po Maslowu, pa sprožajo zadovoljstvo, če so doseženi, vendar če niso, nezadovoljstva ni. Le-ti so

pravi motivatorji in spodbujajo posameznika k boljšemu delovanju. Tako je v teoriji, kaj pa praksa?

Motiviranje je vedno odvisno od ljudi. Ljudje smo si med seboj zelo različni, tako po spolu, starosti, kvalificiranosti in še bi lahko naštevali. Nemalokrat se motivi istih ljudi, sčasoma menjajo (Rozman et al., 1993, str. 240). Naloga managementa je, da ugotovi, kaj posameznike v njihovem podjetju motivira, ugotoviti mora torej, kje na sliki 5 se posamezni zaposleni nahaja in temu prilagoditi motiviranje (nagrade/kazni). Nekateri zaposleni so namreč usmerjeni k lastnemu razvoju, nekateri pa zgolj v »vzdrževanje« in na podlagi teh ugotovitev mora podjetje vsakomur ponuditi takšno nagrado oziroma sredstvo za zadovoljitev potreb, ki bo ustrezala ravni njegovih potreb. Tako bo podjetje uspešno ter njegovi zaposleni zadovoljni.

3. ANALIZA ZADOVOLJSTVA PRI DELU V PODJETJU X

3.1. NAMEN IN CILJ

Tema motiviranje, ki sem jo izbrala za svoje diplomsko delo, je v današnjem tržnem gospodarstvu zelo zanimiva in aktualna. Ker sem si svoje delo zamislila, da bo sestavljeno iz dveh delov, prvega teoretičnega in drugega praktičnega, se sedaj seznanimo še z drugim delom, torej raziskavo in analizo. Ker sem imela kar nekaj težav z iskanjem podjetja, ki bi bilo pripravljeno svoje zaposlene anketirati od nekega zunanjega subjekta, še posebej na tako kočljivo temo kot je motiviranje, sem se morala sprijazniti, da bom naredila analizo že obstoječe ankete v nekem podjetju, izvedene v septembru 2001, ki pa je tudi hotelo ostati anonimno. Podjetje bom poimenovala podjetje x. Anketa žal ni bila sestavljena po vseh pravih sestavljanja anket, zato sem imela za analizo zelo okrnjene podatke, iz česar sem poskusila potegniti čimbolj zanimive zaključke in spoznanja.

Namen moje raziskave je bil izboljšati uspešnost motiviranja zaposlenih v podjetju x in poskušati svetovati vodstvu, kako naj poveča motiviranost svojih zaposlenih na podlagi predloga ukrepov za odpravo problemskih stanj, ugotovljenih s pomočjo ankete. Moj cilj je bil torej, ugotoviti probleme oziroma pomanjkljivosti v motiviranju v podjetju x in predlagati ustrezne ukrepe oziroma rešitve za njihovo odpravo. Za izhodišče sem izbrala Herzbergovo teorijo, kjer sem izhajala iz sledečih predpostavk:

1. Dobro zadovoljeni higieniki predstavljajo nujen pogoj za uspešno delovanje motivatorjev. Šele ko so le-ti zadovoljeni, lahko pričnejo s polno močjo delovati motivatorji.

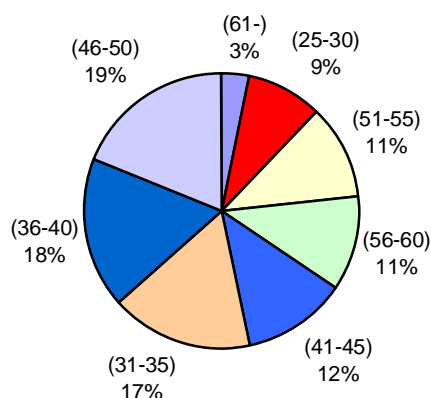
2. Pri ocenjevanju izhajamo, da je higienik dobro zadovoljen takrat, ko ima visoko oceno aritmetične sredine in nizko oceno variabilnosti odgovorov. Enako velja za motivatorje, torej visoko ocenjena aritmetična sredina ter relativno nizek standardni odklon.

Zadovoljstvo zaposlenih v nekem podjetju lahko merimo z različnimi vprašalniki. V podjetju x so se odločili anketirati zaposlene po vzoru Minnesotskega vprašalnika o zadovoljstvu. Ta vprašalnik od zaposlenih zahteva, da ocenijo vsako od 10 postavljenih trditev z oceno 1-5, pri čemer pomeni 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. V nadaljevanju je anketa predstavljena bolj podrobno. Na podlagi te ankete lahko učinkovito in hitro spoznamo vzroke in posledice zadovoljstva pri delu zaposlenih v podjetju x. Vodstvo, ki ugotovi, da je večina zaposlenih nezadovoljnih z isto trditvijo oziroma na splošno ugotovi nezadovoljstvo zaposlenih, se lahko na podlagi teh informacij odloči, v katerih delovnih situacijah so potrebne spremembe.

3.2. PREDSTAVITEV ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU X

V Podjetju x je 90 zaposlenih, njihova dejavnost pa je raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije. Od vseh zaposlenih je 41 moških ter 49 žensk. Nadaljnja struktura delavcev sledi kar v grafični obliki.

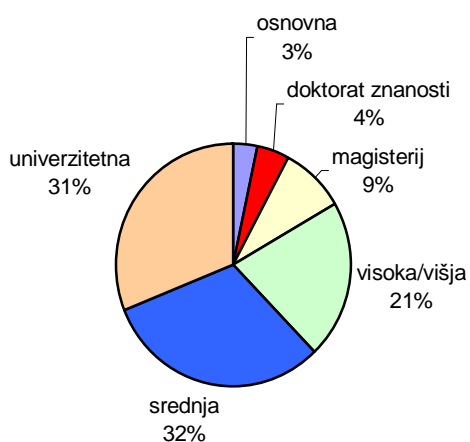
Tortni grafikon 1: Starostna struktura delavcev po 5-letnih razredih v podjetju x



Vir: Interni podatki podjetja.

Zaposleni so približno enakomerno porazdeljeni po starosti. Največ zaposlenih to je 17 (19%), je starih med 46 in 50 let. Razviden je tudi majhen odstotek mladih le 8 (9% je mlajših od 30 let). Slaba polovica, kar 40 zaposlenih (to je 44%) je starejših od 45 let, kar kaže na dokaj star kolektiv.

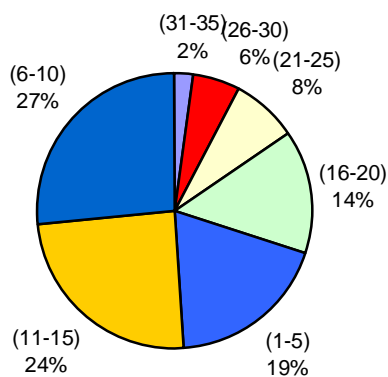
Tortni grafikon 2: Izobrazbena struktura delavcev v podjetju x



Vir: Interni podatki podjetja.

Že na prvi pogled je razvidna dokaj visoka izobrazba zaposlenih. Le trije zaposleni oziroma 3 % jih ima osnovno šolo. Vsaj višjo izobrazbo ima kar 65%, to je 59 zaposlenih, od tega jih ima kar 13 % magisterij ali doktorat.

Tortni grafikon 3: Struktura delavcev po delovni dobi po pet-letnih razredih v podjetju x



Vir: Interni podatki podjetja.

Nad 15 let delovne dobe v podjetju x ima le 14 zaposlenih (16%). V zadnjih desetih letih so na novo zaposlili kar 42 zaposlenih, to je 46%. V povezavi s starostno in izobrazbeno strukturo delavcev je očitno, da so na novo zaposlovali predvsem starejši kader. Razlog je verjetno v izobraženosti in izkušeni kadra.

3.3. POTEK RAZISKAVE

Anketa je bila razdeljena med 90 zaposlenih. Vrnilo jo je 52 (skoraj 58%) anketirancev in na osnovi teh podatkov bom poskusila oceniti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Žal moram še enkrat poudariti, da je bila raziskava že vnaprej narejena in na podlagi le-te ne morem predstaviti značilnosti zaposlenih v vzorcu, saj teh podatkov nisem imela. Predpostavljam, da značilnosti vzorca po spolu, starosti, izobrazbi in delovni dobi, niso bistveno odstopale od populacije, saj je vzorec skoraj 60%.

Ocenjevali so 10 trditev. Vsaka od trditev nakazuje na določen vidik zadovoljstva, ki ga zaposleni lahko dosegajo na delovnem mestu, v delovnem kolektivu in pri soočanju se z vsakdanjimi opravili in nalogami. Na osnovi analize bom poskusila svetovati vodstvu podjetja, kaj bi bilo pametno spremeniti v odnosu do podrejenih, ker je motivacija največkrat ključ do produktivnega in ustvarjalnega dela zaposlenih. Anketiranci so na podlagi točkovne skale od ena do pet izbirali strinjanje z določenim problemom, ki je bil v posameznem vprašanju izpostavljen.

Možne ocene so:

1. Popolnoma se ne strinjam s trditvijo, zelo nezadovoljen
2. Ne strinjam se s trditvijo, nezadovoljen
3. Se ne morem odločiti ali se ali se ne strinjam, ali sem zadovoljen ali nisem
4. Se strinjam, sem zadovoljen
5. Se popolnoma strinjam, sem zelo zadovoljen

Zaposleni so ocenjevali naslednje trditve:

Pri svojem delu, ki ga opravljam čutim, da...

1. Imam ves delavnik dovolj dela.
2. Imam v podjetju možnost biti nekdo.
3. Je moja plača primerna prispevku, ki ga vlagam v delo.
4. Sem svoboden pri delovnih odločitvah.
5. Imam možnost delati sam.
6. Imam možnost sklepanja pristnih prijateljstev s svojimi sodelavci.
7. Imam možnost s svojim delom pomagati drugim ljudem.
8. Imam varne in ustrezne delovne razmere.
9. Mi moje delo omogoča stalno zaposlitev.
10. Nadrejeni zaupa mojemu delu.

V nadaljevanju sem razdelila vprašanja na higienike in motivatorje na podlagi Herzbergove teorije. Sicer se v vsakem vprašanju skriva tako motivator kot tudi higienik, vendar sem upoštevala tisto lastnost, ki prevlada.

HIGIENIKI:

- ... mi moje delo omogoča stalno zaposlitev
- ... imam možnost sklepanja pristnih prijateljstev s svojimi sodelavci
- ... je moja plača primerna prispevku, ki ga vlagam v delo
- ... imam varne in ustrazne delovne razmere
- ... nadrejeni zaupa mojemu delu
- ... imam ves delavnik dovolj dela

Obrazložitev: higienike sem po Herzbergovi lestvici razdelila od spodaj navzgor (glej sliko 4). Začenjam z varnostjo zaposlitve »... *mi moje delo omogoča stalno zaposlitev*«, nadaljujem z odnosom do sodelavcev »... *imam možnost sklepanja pristnih prijateljstev s svojimi sodelavci*«, nato sledi plača, delovni pogoji ter odnos do vodje »... *nadrejeni zaupa mojemu delu*«. Na koncu odgovor, »... *imam ves delavnik dovolj dela*«, uvrščam v sam vrh higienikov, in sicer pod politiko podjetja. Sem mnenja, da nam ta odgovor na nek način kaže uspešnost politike podjetja, saj v primeru strinjanja s trditvijo, kaže, da je podjetje uspešno razdelilo oziroma delegiralo delovne naloge in zadolžitve med zaposlene, kar pomeni, da so med delovnim časom vsi dovolj zaposleni, kar je osnovni namen pri razdeljevanju delovnih nalog.

MOTIVATORJI:

- ... imam možnost s svojim delom pomagati drugim
- ... sem svoboden pri delovnih odločitvah
- ... imam možnost delati sam
- ... imam v podjetju možnost biti nekdo

Obrazložitev: motivatorji sledijo higienikom in sem jih prav tako razdelila po Herzbergovi lestvici naraščajoče. Odgovor »... *imam možnost s svojim delom pomagati drugim*« sem uvrstila po Herzbergu pod razvoj. Menim, da vsak človek, ki lahko na kakršenkoli način pomaga drugim, osebno raste in se razvija. Sledi odgovornost, kateri pripisujem odgovor »... *sem svoboden pri delovnih odločitvah*«, saj si za odločitve, ki jih sam sprejemaš, bolj odgovoren za doseg zastavljenega cilja, kot za odločitve, ki so ti vsiljene. Nato sledi samostojnost »... *imam možnost delati sam*« ter prepoznavnost »... *imam v podjetju možnost biti nekdo*«. Če zaposleni v podjetju čuti, da je »nekdo«, menim, da je s tem tudi prepoznaven. Prepoznavnost sodi v sam vrh Herzbergovih motivatorjev.

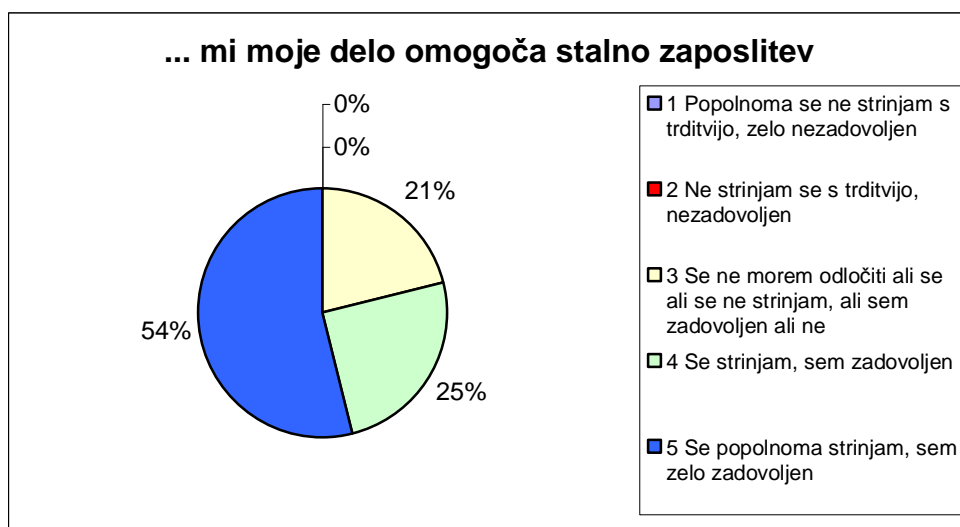
Tabela 2: Opisne statistike

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
HIGIENIKI	6	4,0233	0,4260	0,1739
MOTIVATORJI	4	3,8725	0,4563	0,2268

Iz aritmetičnih ponderiranih ocen za posamezno vprašanje sem ocenila aritmetično sredino tako za motivatorje kot higienike. Ugotavljam, da so higieniki bolj zadovoljeni kot motivatorji. Iz standardnega odklona tudi ugotavljam, da so manjše razlike (večja enotnost) zaposlenih o lastnostih, ki jim lahko pripišem, da so higieniki.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam v grafični obliki rezultate odgovorov za vsako od 10 trditev, kar nam bo še natančneje orisalo strukturo odgovorov. Tortni grafikon si sledijo v enakem zaporedju, kot sem jih razdelila na strani 33 in 34; najprej higieniki, nato motivatorji.

Tortni grafikon 4: Higienik »varnost zaposlitve«

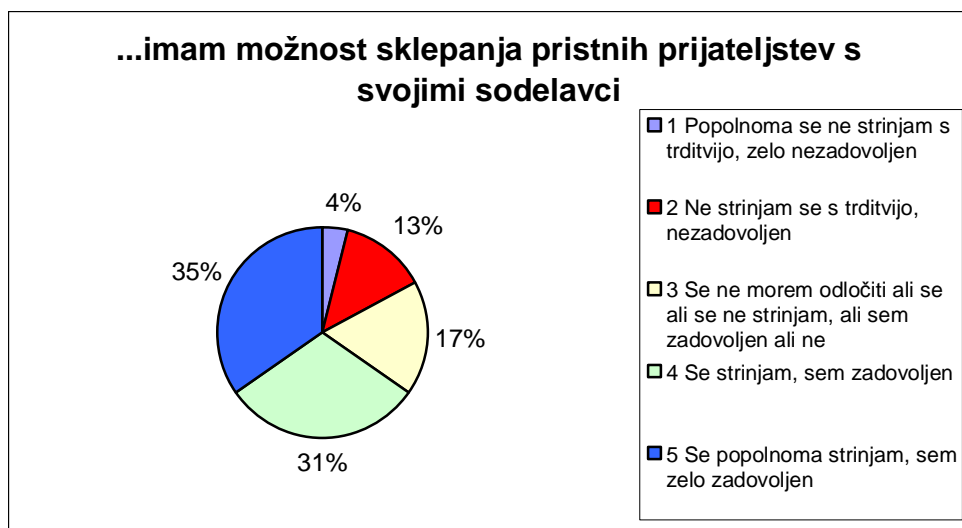


Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 4,33$

Standardni odklon: $\sigma_y = 0,809$

Skoraj 80%, to je 41 zaposlenih v vzorcu, čuti, da jim delo omogoča stalno zaposlitev, kar kaže, da podjetje zaposlenim omogoča visoko stopnjo stalnosti zaposlitve. Iz tega je razvidno, da podjetje le redko odpušča svoje delavce. Nobeden od zaposlenih se s to trditvijo ne strinja. Enotnost odgovorov je zelo visoka, kar nam kaže nizek standardni odklon.

Tortni grafikon 5: Higienik »odnos do sodelavcev«

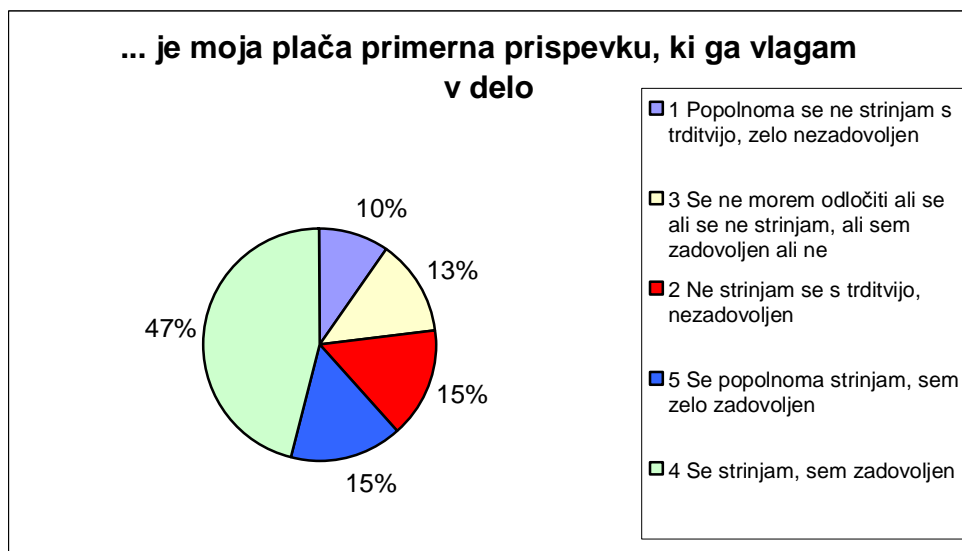


Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 3,79$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,177$

Različnost odgovorov na zgoraj postavljeno trditev je dokaj velika, kar nam dokazuje tudi standardni odklon, ki je dokaj visok glede na vrednost aritmetične sredine. Vendar kljub temu več kot polovica, to je kar 66% oziroma 34 zaposlenih v vzorcu odgovarja, da imajo v podjetju možnost sklepanja pristnih prijateljstev s svojimi sodelavci, kar nakazuje, da so v podjetju dokaj zdravi odnosi med zaposlenimi.

Tortni grafikon 6: Higienik »plača«



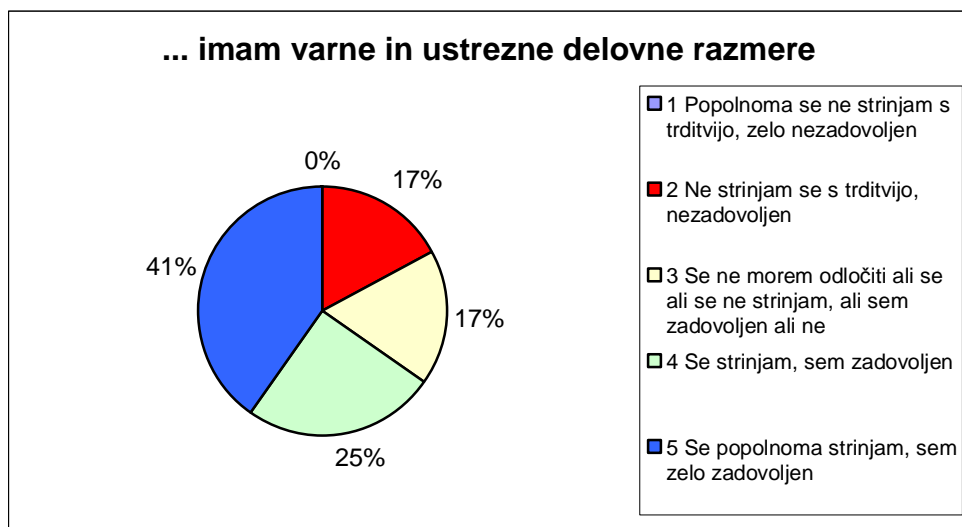
Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 3,42$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,210$

Odgovori so dokaj heterogeni, kar kaže vrednost standardnega odklona. Plača se zdi primerna 32 zaposlenim v vzorcu, to je 63%, kar 25% oziroma 13 zaposlenih v vzorcu pa je nezadovoljnih in trdi, da prispevek, ki ga vlagajo v delo, ni primeren plači, ki jo dobijo. Domnevam, da teh 25% zaposlenih, ki so s plačo nezadovoljni,

sovpada z odstotkom zaposlenih z nižjo izobrazbo, torej tistimi, ki imajo končano le osnovno ali srednjo šolo.

Tortni grafikon 7: Higienik »delovni pogoji«

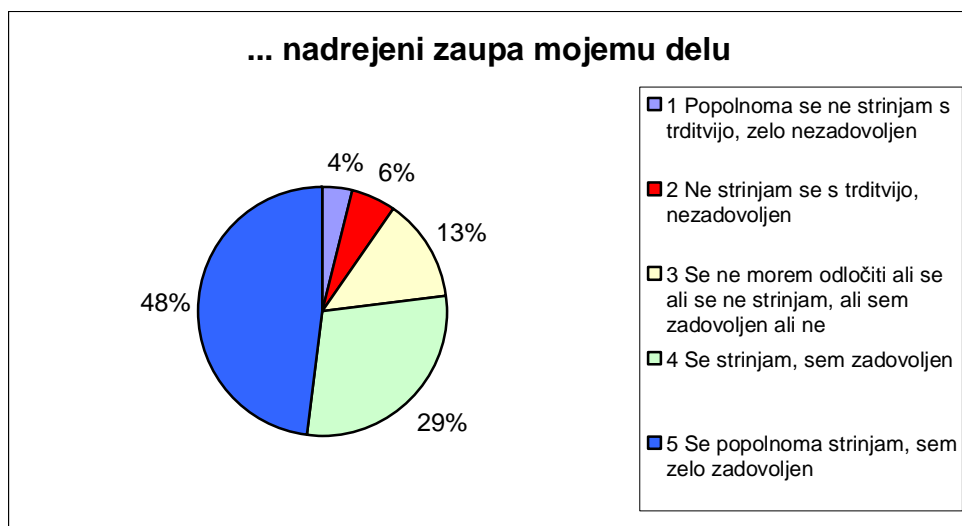


Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 3,88$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,132$

Iz velikega deleža standardnega odklona v aritmetični sredini je razvidna neenotnost zaposlenih glede varnosti in ustreznosti delovnih razmer. Predvidevam, da je ta trditev v povezavi z razmerami na samih delovnih mestih.

Tortni grafikon 8: Higienik »odnos do vodje«



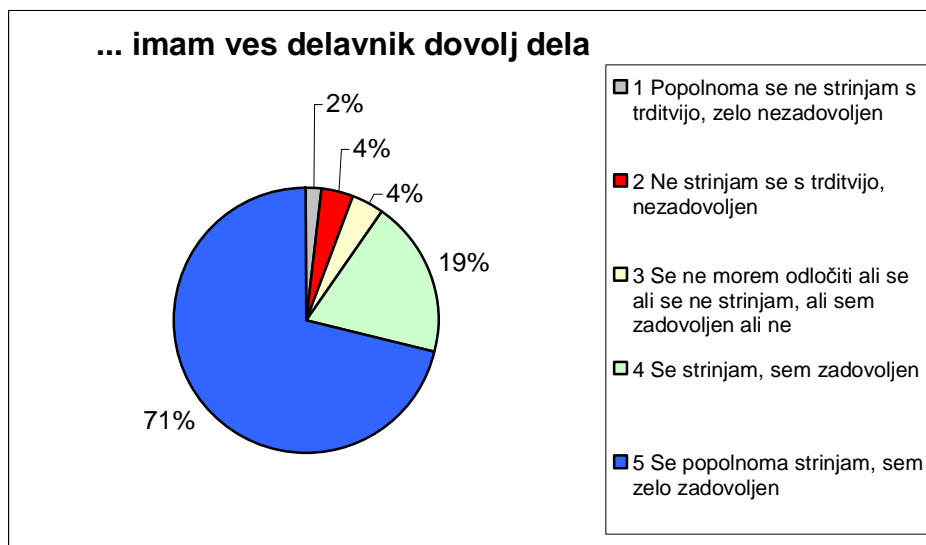
Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 4,12$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,096$

Iz tortnega grafikona z lahko ugotovimo, da so odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi urejeni, gre za dobro sodelovanje med njimi, kajti kar 77% oziroma 40 zaposlenih v vzorcu na trditev »... nadrejeni zaupa mojemu delu« odgovarja, da

se s trditvijo strinjajo oziroma, da so zadovoljni in le 10%, to je 5 zaposlenih, trdi, da so nezadovoljni.

Tortni grafikon 9: Higienik »politika podjetja«

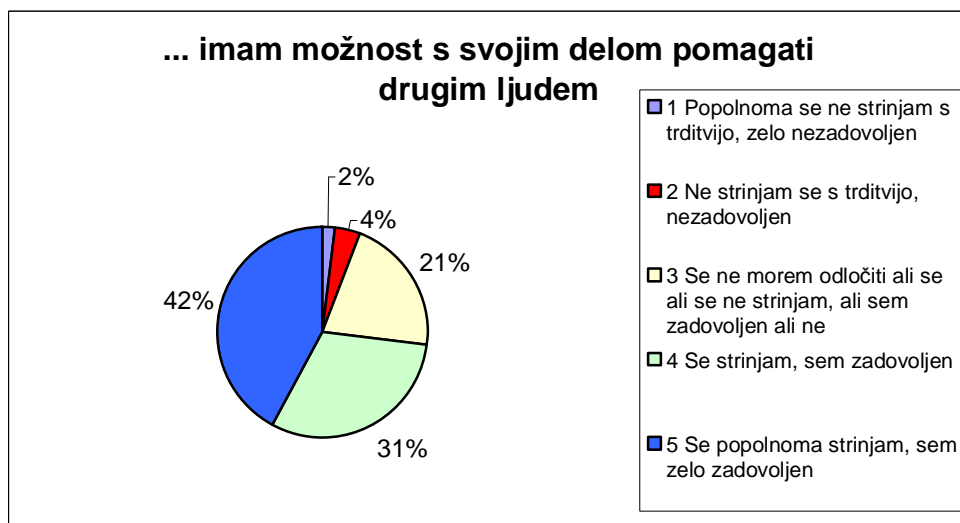


Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 4,54$

Standardni odklon: $\sigma_y = 0,896$

Glede na relativno majhno oceno standardnega odklona, so si zaposleni dokaj enotni glede te trditve. 37 zaposlenih v vzorcu (90%) jih trdi, da ima ves delavnik dovolj dela. Pri tem vprašanju ni opaziti problemskih položajev, kar je razvidno iz dokaj visokih in enotnih ocen zaposlenih.

Tortni grafikon 10: Motivator »razvoj«



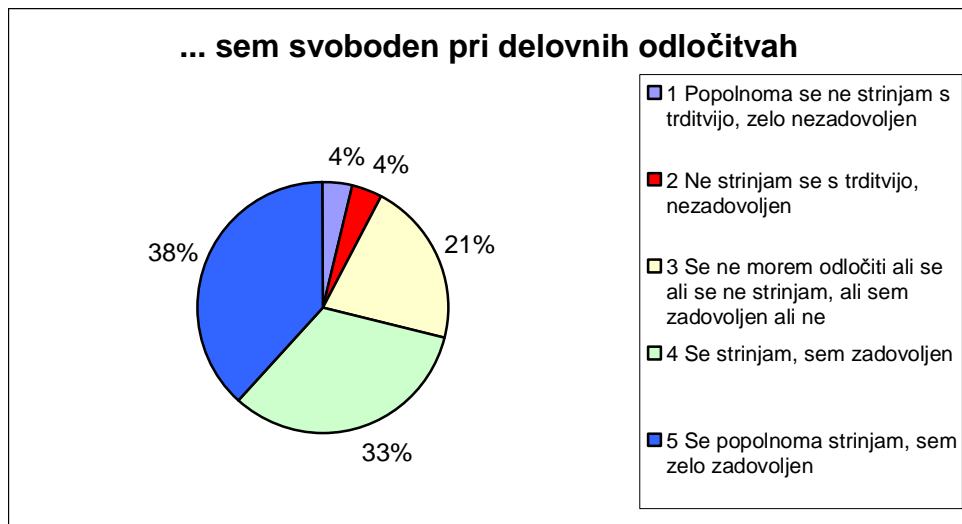
Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 4,08$

Standardni odklon: $\sigma_y = 0,987$

To trditev enačim s Herzbergovim razvojem, ker sklepam, da se človek osebnostno razvija, vsakokrat, ko ima na kakršenkoli način možnost pomagati

drugim ljudem. Razvoj sicer po Herzbergu že spada med motivatorje, vendar v sebi še vedno močno nosi tudi higienike. Kar 38 zaposlenih v vzorcu oziroma 73% je s to trditvijo zadovoljnih. Homogenost odgovorov je razvidna tako iz tortnega grafikona, kot tudi iz standardnega odklona, ki je nizek glede na visoko oceno aritmetične sredine.

Tortni grafikon 11: Motivator »odgovornost«

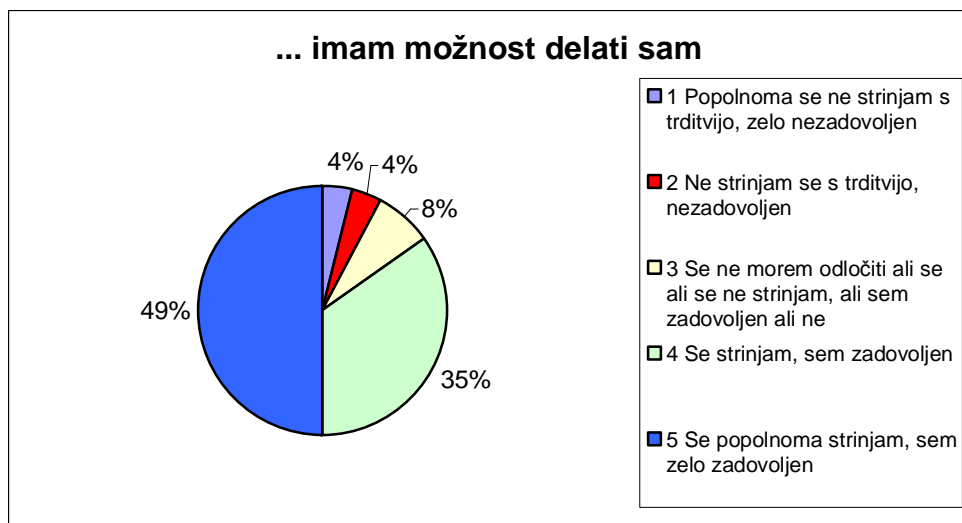


Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 3,98$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,057$

8% zaposlenih, to so štirje zaposleni v vzorcu, je nezadovoljnih in pri delovnih odločitvah niso svobodni, kar 71% zaposlenih pa trdi, da so s to trditvijo vsaj zadovoljni, če ne celo zelo zadovoljni. Razlog, da pa je aritmetična sredina kljub temu dokaj nizka, pa je v visokem deležu (21%) tistih, ki se ne morejo odločiti ali so s to trditvijo zadovoljni ali ne. Menim, da tukaj obstaja problemski položaj, zato v nadaljevanju svetujem vodstvu podjetja, da ga ne spregleda.

Tortni grafikon 12: Motivator «samostojnost«



Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 4,23$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,022$

Zaposleni so v večini zelo samostojni pri delu, kar kažejo visoki odstotki zadovoljstva, 84% jih je zadovoljnih, to je kar 44 zaposlenih v vzorcu. Le 8% se jih s trditvijo ne strinja oziroma so nezadovoljni.

Tortni grafikon 13: Motivator »pozornost«



Aritmetična sredina: $\bar{Y} = 3,21$

Standardni odklon: $\sigma_y = 1,226$

Na trditev »... imam v podjetju možnost biti nekdo« imajo zaposleni dokaj različne poglede, kar potrjuje velik standardni odklon v primerjavi z aritmetično sredino. 38% to je 20 zaposlenih v vzorcu čuti možnost biti nekdo v podjetju, kar 14 zaposlenih, 27% pa se s trditvijo ne strinja. Iz strukture je tudi očiten velik delež zaposlenih, ki se ne morejo opredeliti glede tega vprašanja (35%).

3.4. UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOG UKREPOV ZA POVEČANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH

Na podlagi ankete ugotavljam, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z delovnimi razmerami in lahko rečem, da v podjetju x ni motivacijske »krize«. Rezultati so pokazali, da so v podjetju zaposleni higiensko bolj zadovoljeni, kar je po moji prvi izhodiščni predpostavki, osnova za nastop delovanja motivatorjev s polno močjo. S tem, ko je prva predpostavka izpolnjena, lahko trdim, da v podjetju ni motivacijske krize.

Če se poglobimo v rezultate, ugotovimo, da imamo tudi med higieniki nekaj problemskih situacij. Izpostavila bi predvsem tri, ki po moji drugi izhodiščni predpostavki spadajo, po oceni aritmetične sredine in standardnega odklona, med

slabše zadovoljene. To pomeni, da imajo relativno nizko aritmetično sredino ter relativno visoko variabilnost odgovorov. To so:

- ...imam možnost sklepanja pristnih prijateljstev s svojimi sodelavci
- ...je moja plača primerna prispevku, ki ga vlagam v delo
- ...imam varne in ustrezne delovna razmere

1. *»...imam možnost sklepanja pristnih prijateljstev s svojimi sodelavci«*

Vodstvu podjetja svetujem, naj poskuša vsaj enkrat letno organizirati športno-družabne dogodke izven delovnega časa, rešitev je morda tudi v letnih najemih športnih igrišč za različne aktivnosti, kjer bi se lahko sodelavci med seboj družili in spoznavali tudi na neformalen način. Najenostavnejša rešitev je v enkrat tedenskem sestanku v sejni sobi, najbolje ob petkih, kjer zaposlene postrežemo s sokom, kavo, piškoti in kjer se pogovor odvija v neformalni smeri, kar pripomore k boljšemu spoznavanju svojih sodelavcev.

2. *»...je moja plača primerna prispevku, ki ga vlagam v delo«*

Na svetu ni podjetja, v katerem bi bili vsi zaposleni zadovoljni s plačilom, ki ga dobijo za svoje delo, menim pa, da spada podjetje x med podjetja, kjer so zaposleni relativno zadovoljni s plačilom. Ker sem domnevala, da so nezadovoljni predvsem zaposleni z nižjo izobrazbo, podjetju svetujem, da uvedejo za to skupino dodatna izobraževanja. Svetujem jim tudi, da dodelajo sistem kriterijev za merjenje uspešnosti dela in naj na podlagi doseganja teh kriterijev vežejo plače.

3. *»...imam varne in ustrezne delovna razmere«*

Domnevam, da je razlog za slabšo oceno te trditve, predvsem v sami naravi dela zaposlenih, ki obsega tudi delo v laboratorijih in delo na terenu. Vodstvu svetujem, da natančneje preuči razmere na delovnih mestih in po potrebi ustrezno ukrepa. Pozorno mora biti predvsem na ustrezno razsvetlavo, hrup, temperaturo v delovnem prostoru, zaposlenim mora podjetje omogočiti tudi določeno stopnjo zasebnosti itd.

Vendar, ker so higieniki sicer v povprečju bolj zadovoljeni, se sedaj bolj poglobimo v motivatorje, predvsem tiste, ki so bili ocenjeni slabše:

- ...sem svoboden pri delovnih odločitvah
- ...imam v podjetju možnost biti nekdo

1. *»...sem svoboden pri delovnih odločitvah«*

To trditev po Herzbergu enačim z odgovornostjo. Povprečna ocena zaposlenih tega odgovora sicer ni kritično slaba, vendar kljub temu vodstvu podjetja svetujem, da dopusti zaposlenim malo več svobode pri delovnih odločitvah, saj bodo s tem zaradi večje odgovornosti, ki jo bodo nosili, še bolje opravljali svoje delo. To bo posredno vodilo v večjo motiviranost za delo.

2. *»...imam v podjetju možnost biti nekdo«*

Vodstvu podjetja svetujem, naj poskuša bolj pripomoči k prepoznavosti posameznikov, ki si to zaslužijo, ki so emince podjetja. Management naj vodi

lestvico uspešnosti vsakega zaposlenega in naj vsak mesec ali konec leta podeli najuspešnejšim posebne nagrade, priznanja, pohvale (interne narave). To bo povzročilo posameznikovo prepoznavnost v podjetju, hkrati pa bo motiviralo vse zaposlene. Prepoznavnost je motivator, ki je po Herzbergu v samem vrhu in je zelo pomemben po moči motiviranja zaposlenih, zato vodstvu svetujem, naj to »odkritje« vzame kot zelo resen problemski položaj.

Ob upoštevanju rešitev, ki sem jih predlagala podjetju x, menim, da bi lahko zagotovili motiviranost zaposlenih s polno močjo. Svetujem jim, naj se najprej osredotočijo na povečanje zadovoljstva dejavnikov, ki smo jih poimenovali higieniki in kjer so bile ugotovljene problemske situacije, šele nato pa naj se osredotočijo v povečevanje zadovoljstva motivatorjev. Ti pokažejo svojo pravo moč in učinkovitost samo v primeru, ko so zadovoljeni higieniki.

SKLEP

Naslov, ki sem ga izbrala za svoje diplomsko delo, je aktualen že kar nekaj desetletij in takšen ostaja tudi v prihodnje. Z motivacijo se je ukvarjalo že nič koliko strokovnjakov z različnih področij, pa še do danes ne poznamo univerzalne formule, ki bi dajala takšne rezultate, ki si jih želimo in jih od ljudi, naših zaposlenih, pričakujemo. K sreči takšna formula sploh ne more obstajati, saj je lepota obstoja človeka ravno v medsebojni različnosti, pogledih, mišljenjih... Tisti trenutek, ko bi iznašli univerzalno formulo, pa bi lahko ugotovili, da se je človek spremenil v stroj.

Aksiom, ki ga lahko postavimo glede definicije motivacije na delu, je ta, da naj bi motivacija pomenila, da tisto, kar mi želimo od ljudi (zaposlenih), da naredijo za nas, to naredijo, ker to sami hočejo in ne, ker to morajo narediti oziroma, da to naredijo, ker so na nek način prisiljeni v to. Tu se pojavita predvsem dva problema. Po eni strani imamo vedno več ljudi, ki mislijo, da mora za njihovo spodbudo k delu skrbeti nekdo drug. Tu gre za čisto napačno razlago motivacije, saj mora človek najprej sam zase vedeti, kaj ga motivira in šele na podlagi tega, ga lahko dodatno usmerja še nekdo od zunaj. Na drugi strani pa imamo vedno več takšnih, ki bi radi druge motivirali in si jih s tem na nek način podredili. Takšni ljudje so največkrat največji sovražniki motivaciji.

Bistvene predpostavke, katere naj managerji danes upoštevajo glede svojih zaposlenih, se močno razlikujejo od preteklih. Prva je ta, da usposobljenost in motiviranost zaposlenih postaja merilo poslovne uspešnosti v prihodnosti in nič več samo profit, saj profit meri preteklo dogajanje, ne napoveduje pa prihodnosti (Brečko, 1999, str. 63). Ker živimo v dobi komunikacijsko-informacijske revolucije,

nas le-ta sili, da ji sledimo, če hočemo na trgu ostati konkurenčni. Če to »prevedemo« na ljudi, to pomeni, da moramo zaposlene nenehno izobraževati. Tu se nam sicer pojavi nekakšen dvorezen meč, saj s tem, ko svoje zaposlene pošiljamo na razna izobraževanja, s tem tudi sami pridobivajo konkurenčne prednosti. Pretok delovne sile pa je v današnjem času zelo sproščen in kaj hitro se nam lahko zgodi, da tak zaposleni zapusti našo organizacijo, če nismo poskrbeli za ostale motivacijske dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo z delom.

Eden od takih zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov, so medčloveški odnosi v organizaciji, ki močno vplivajo na posameznikovo produktivnost (Ložar, 1999, str. 55). Če so odnosi zdravi, če delujejo neposredni sodelavci med seboj kot tim, če se med seboj primerjajo in zdravo tekmujejo, bo le-to vplivalo na večjo produktivnost celotnega podjetja, vplivalo bo na zmanjšanje izostankov zaposlenih z delovnega mesta ter zmanjšalo odhode zaposlenih iz takšne organizacije. Če torej povzamem, prihodnost uspešne organizacije je v zaposlenih, saj predstavljajo njen vitalen del in ob pravilnih vzvodih, katerih naj se managerji poslužujejo pri motiviranju, bo zagotovilo uspešnost podjetja v prihodnosti.

S svojim diplomskim delom sem natančneje opredelila elemente mehanizma motiviranja. Najprej sem opredelila potrebe, ki so osnova, da človek sploh začne delovati, nato sledi delovanje človeka, da bo te potrebe zadovoljil, saj mu v notranjosti povzročajo nelagodje. To delovanje je usmerjeno v nek cilj, torej v sredstvo, s katerim bo zadovoljil svoje potrebe. Motivacijske teorije, ki so se razvijale skozi čas, sem vsebinsko razdelila po elementih mehanizma motiviranja. Na koncu teoretičnega dela, pa sem predstavila celovit pristop k mehanizmu motiviranja, saj sem povezala motivacijski teoriji Maslowa ter Herzberga. S to povezavo je moč spoznati bistvo mojega diplomskega dela, torej celoten proces mehanizma motiviranja. Na podlagi takšnega teoretičnega znanja pa sem naredila še analizo zadovoljstva pri delu v konkretnem podjetju. Menim, da je moje diplomsko delo sestavljeno zelo sistematično. Takšen pristop, da se najprej seznanimo s samo teorijo motivacije in motivacijskimi teorijami ter nato to znanje prenesemo še v prakso, pa je osnova vsakega managerja, ki pri svojem delu vodi ljudi.

LITERATURA

1. Brečko Daniela: Ravnanje z ljudmi pri delu. Neprofitni management, Ljubljana, 1(1999), 5/6, str. 63-64.
2. Dipboye L. Robert: Understanding industrial and organizational psychology: an integrated approach. Fort Worth: Harcourt Brace Collage Publishers, 1994. 660 str.
3. Dixon Rob: The management task. Oxford: Institute of Management, 1997. 148 str.
4. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. Reading: Addison – Wesley, 1999. 724 str.
5. Hodgetts M. Richard: Organizational Behavior. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 558 str.
6. Ivanko Štefan et al.: Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1990. 204 str.
7. Jezernik Mišo: Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo, 1977. 229 str.
8. Jurančič Ilja: Vrednotenje dela, Kranj: Moderna organizacija, 1980. 336 str.
9. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
11. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
13. Ložar Borut: Motivacija: "to zmoresš". Manager, Ljubljana, 1999, 2, str. 55-56.
14. Miner B. John: Theories of Organizational Behavior. Hinsdale: The Dryden Press, 1980. 435 str.

15. Možina Stane: Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj. Organizacija in kadri, Kranj, 19 (1986), 7-8, str. 437-448.
16. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
17. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, 1997. 107 str.
18. Pugh S. Derek, Hickson J. David: Writers on Organizations. London: Penguin Books, 1996. 218 str.
19. Robertson T. Ivan, Smith Mike, Cooper Dominic: Motivation. London: Institute of Personnel and Development, 1994. 193 str.
20. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
21. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
22. Uhan Stane: Misli o motivaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 5, str. 3-8.
23. Uhan Stane: Motivacijske teorije. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 6-7, str. 3-5.

VIRI

1. Interna gradiva podjetja:
 - Ankete
 - Letno poročilo
 - Statut
2. Mali ekonomski leksikon. Beograd: Udruženje publicista, 1978.
3. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991.

SLOVARČEK SLOV. PREVODOV TUJIH IZRAZOV

TUJ IZRAZ

SLOVENSKI PREVOD

Achievement

dosežek

Affiliation

sodelovanje

Existence

obstoj

Growth

razvoj

Hygiene factors

higieniki

Motivators

motivatorji

Recognition

prepoznavnost

Reinforcement

okrepitev

Relatedness

pripadnost