

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**TEORIJE MOTIVACIJE IN
PRIMERJAVA NJENIH KONCEPTOV**

Boris Šmigoc

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) **Boris Šmigoc**, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom **Teorije motivacije in primerjava njenih konceptov** pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko **red. prof. dr. Vladom Dimovskim** in sosvetovalcem/sosvetovalko /.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne **16. 9. 2013**

Podpis avtorja(-ice): **Boris Šmigoc**

KAZALO

UVOD	1
1. TEORETIČNO O MOTIVACIJI.....	1
2. TEORIJE MOTIVIRANJA	4
2.1. Maslowa teorija hierarhije potreb.....	4
2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija	5
2.3. McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	7
2.4. Adamsova teorija enakosti.....	7
2.5. Vroomova teorija pričakovanj	8
2.6. Skinnerjeva teorija okrepitve.....	10
2.7. McGregorjeva teorija X in Y, in Ouchijeva teorija Z.....	11
3. MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU	12
3.1. Izbira delavcev.....	13
3.2. Model Richarda Hackmana in Grega Oldhama o preoblikovanju dela.....	16
3.3. Opolnomočenje.....	17
4. PRIMERJAVA KONCEPTOV MOTIVACIJE	18
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

Slika 1 Motivacijski krog	2
Slika 2 Maslowa lestvica hierarhije potreb	5
Slika 3 Herzbergova motivacijska teorija - motivatorji in higieniki.....	7
Slika 4 Vroomova teorija pričakovanj	9
Slika 5 Osnovni vedenjski krog	10
Slika 6 Model o preoblikovanju dela	17

KAZALO TABEL

Tabela 1 Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	13
Tabela 2 Motivacijski dejavniki	18

UVOD

V današnjem svetu, ko vlada velika borba za obstanek na trgu in, ko je pomembno, da si boljši od drugih, je motivacija zaposlenih še kako pomembna pri doseganju visokih ciljev podjetja. Že res, da podjetja poskušajo modernizirati, optimizirati in standardizirati poslovne procese in jih opravljati s pomočjo strojev, robotov, ipd., a še vedno so ljudje tisti, ki aktivno vplivajo na doseganje rezultatov in hkrati dajejo organizaciji dodano vrednost. Ljudje oz. zaposleni so kapital v podjetjih, brez katerih opravljanje dejavnosti pravzaprav ni mogoče. In tega se morajo zavedati vodilni ljudje v podjetju, kakor tudi srednji management. Še vedno je kriterij uspešnosti podjetja z vidika lastnika, dosežen dobiček. Je že res, vendar, če se lastnik ne bo zavedal, kako pomembno je imeti motiviranega delavca bo dobiček relativni pokazatelj uspešnosti na dolgi rok. Zato je še kako pomembno, da lastniki-managerji prepoznajo učinkovitost motiviranega delavca in se hkrati zavedajo posledic demotivacije.

Ljudje imamo v življenju različne potrebe, želje, cilje, sanje. Vendar vsako dejanje, vsak gib, vsaka aktivnost, so na nek način povezani z motivi, ki je osnova, da bo določeno delo dobro opravljeno. Pomembno je, da posameznik pravočasno prepozna, kaj si želi v svojem življenju doseči, kaj želi početi, saj bo s tem, ko bo to vedel, začel delati velike korake k uresničitvi svojih sanj. Potencialni kandidati za delo običajno pridejo v organizacijo zelo ambiciozni, pripravljeni in prepričani v uspeh. Ključno vprašanje pri managerju pa je, kako obdržati zaposlenega motiviranega, predvsem pa, da manager prepozna notranje potenciale posameznika. Najpomembnejši motivacijski dejavnik v sodobnem svetu je denar. Vendar so v sodobnem svetu pomembni tudi ostali motivacijski dejavniki, kot so: samoiniciativnost, odgovornost, pohvala, dobri delovni pogoji, ..., ki lahko še bolj motivirajo zaposlenega. Dober manager bo uporabljal motivacijske dejavnike, saj mu ti omogočajo, da motivira zaposlenega in ga pripravi k še večji zagnanosti za delo, kar lahko odločilno vpliva na produktivnost celotnega podjetja. Vedno bolj, kot del motivacije v podjetju pa se v ospredje prebija opolnomočenje oz. prenos moči na zaposlene.

Namen diplomskega dela je spoznati različne motivacijske teorije, brez katerih si danes ne znamo predstavljati zadovoljnega delavca. Predstavil bom pomen motivacije, povedal zakaj so motivi pomembni in predstavil različne definicije avtorjev. Osrednji del diplomskega dela bo tako namenjen predstavitvi motivacijskih teorij. Še posebej bom izpostavil motivacijo na delovnem mestu, za katero menim, da je ključnega pomena, če želimo, da je podjetje uspešno ne samo kratkoročno, temveč tudi na dolgi rok. Cilj diplomskega dela je, spoznati teorije motivacije z vidika njihove uporabne vrednosti v praksi in, ko se bomo sami znašli v delovnem okolju, preizkusiti njihovo učinkovitost.

1. TEORETIČNO O MOTIVACIJI

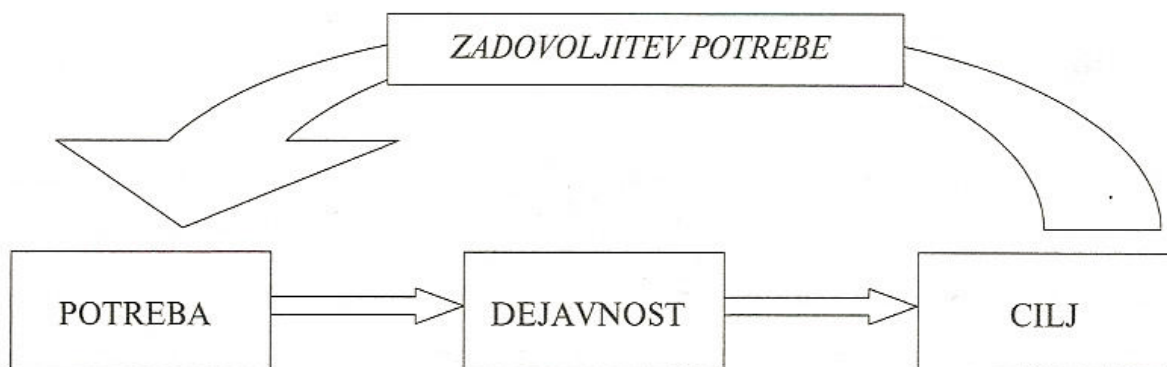
Motivacijo najdemo v vseh sferah življenja. Je ena izmed ključnih dejavnikov vsakega posameznika in organizacije. Z njo se srečujemo tako rekoč dnevno. Ljudje se sploh ne zavedamo, da je že sam potek dneva oz. celotnega življenja, ki ga živimo, na nek način motivacija, ki izvira iz sil zunaj ali znotraj oseb. Izraz motivacija izvira iz latinske besede »*movere*«, ki pomeni gibati se. Poznamo tri ključne elemente motivacije:

- energija - večina podjetij želi, da bi za njih delali ljudje z veliko energije, vendar za dobro delo v podjetju, energija sama po sebi ni dovolj,
- smer - usmerjena energija - za podjetje je pomembno, da ima delavec v podjetju tudi občutek za smer v katero mora biti energija usmerjena. Predvsem je pomembno, da je usmerjena v pravilni cilj in v delovanje organizacije. Usmerjena mora biti k cilju, do katerega želi priti vodstvo in celotna organizacija,

- vztrajnost - motiviran človek ne opusti svoje naloge pri prvem znamenju težav; prizadeva si, da bi premagal ovire tudi, če so le-te velike ali pa če vodje ni zraven (Steers & Porter, 1987, str. 317).

Na področju motivacije najdemo veliko avtorjev, ki se ukvarja z njo. V nadaljevanju bi rad predstavil le nekaj definicij različnih avtorjev in se med seboj ne razlikujejo v vsebini pomena, temveč v interpretaciji. Lipovec (1987, str. 109) motivacijo povezuje z določenimi silami znotraj človeka, ki jih človek dobi, ko začuti, da bo z nekim dejanjem zadovoljil svoje potrebe. Motivacija vsakega posameznika kakor tudi organizacije je povezana s cilji, a še prej s potrebami, npr. če organizacija potrebuje nek stroj, ki bo pripomogel k izboljšanju rezultatov podjetja, ga bo moralo podjetje najprej izdelati oz. kupiti, da bo sploh lahko doseglo želeni cilj. Cilji pa nam dajo prepotrebno zagnanost, da začnemo delovati v pravilno smer. Pomembno je, da je vložen trud, ki smo ga vložili v cilj povrnjen, saj v tem primeru dobimo dodatno motivacijo v nadaljevanje dela (Uhan, 2000, str. 11). Vsako vedenje ima za sabo neko potrebo, ki jo želimo zadovoljiti (Sang, 2000, str. 109). Poznamo pozitivno in negativno motivacijo, ki jo z drugo besedo imenujemo manipulacija. Do manipulacije pride takrat, ko (v večini primerov) nadrejeni pripravi podrejenega, da stori nekaj, česar ne bi smel in se tega zaveda (Denny, 1997, str. 110). Nadrejeni podrejenemu ustvari lažno potrebo po tem, da to stori, oz. nadrejeni lahko tudi z določenimi dejanji ustvari manipulacijo.

Slika 1: Motivacijski krog



Vir: Kobal, Grum & Musek, *Perspektive motivacije*, 2009, str. 19

Motivacija je proces, ki človeka oz. organizacijo prisili v to, da začne razmišljati, kako bo prišel oz. prišlo do zastavljenih ciljev. Uravnava človeško obnašanje tako, da določa stopnjo njegove aktivnosti, stalnost, usmerjenost. Njen pojem razlaga različne vzroke vedenja človeka, saj je vsaka dejavnost in človekovo vedenje z njo povezano. Pomeni tudi, da znamo biti navdušeni in da znamo svojo navdušenost prenesti na ostale ljudi, prav tako pa pomeni, da znamo voditi sebe, kakor tudi druge (Hansen & Batten, 1998, str. 20).

Pomemben del motivacije so motivi, katere imamo vsi. Na nastanek oz. razvoj motivov pa vplivajo tudi potrebe in interesi. Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu. Povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik, 1998, str. 415). Za zadovoljitev potreb se posameznik vključuje v organizacije (podjetja). Svetlik (1995) jih opredeljuje kot materialne, socialne in osebne. Motivi se pojavljajo v različnih oblikah in se spreminja tekom življenja, utegne se celo spremeniti v teku neke dejavnosti (Sang, H. 2001, str. 12 in str. 19). Spodbujajo dejanja, s katerimi si človek oz. skupine ljudi, poteši(jo) svoje potrebe in izpolni cilje, ki si jih je zadal(i) (Lipovec, 1987, str. 109; Uhan, 2000, str. 30). Motivacija je razlog, da človek vidi smisel v življenju.

Lipičnik (1998, str. 156) motive, ki jih povzema po različnih strokovnjakih, deli na več vrst. Prva vrsta je, kakšno vlogo imajo motivi v človeških življenjih. Glede na to ločimo primarne in sekundarne. Primarni motivi nas ženejo k ciljem, ki so nujni za našo preživetje in zadovoljijo naše primarne biološke in socialne potrebe. Sekundarni motivi pa v človeku vzpodbudijo zadovoljstvo, če je to resnično, v primeru, da niso zadovoljni pa to nima nobenega vpliva na njihovo življenje. Druga vrsta je, kako so motivi nastali oz. ali smo do motivov prišli sami (pridobljeni), ali smo jih od nekoga prevzeli (podedovani). Tretja vrsta pa je, kako so razširjeni med ljudmi. Tukaj ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive. Takšne, ki jih najdemo pri vseh ljudeh so univerzalni, regionalni so tisti, ki jih srečamo samo na nekaterih območjih, poznamo pa tudi individualne motive.

K oblikovanju treh skupin silnic so pripomogla tri sodila: vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost. Prvo skupino silnic sestavljajo primarne biološke potrebe, ki so: potreba po vodi in hrani, potreba po spanju, potreba po fizični celovitosti, seksualna potreba, ipd. Značilnost teh silnic je, da brez njih ne moremo preživeti in jih imenujemo primarne potrebe, kakor tudi biološke potrebe, saj se nanašajo na človekovo biološko zgradbo. Te potrebe so univerzalne in jih vsak posameznik preprosto mora zadovoljevat. Ker so te za vsakega posameznika zelo pomembne, bomo v primeru, da bomo znali ustvariti pomanjkanje dobrin, s katerimi bi lahko zadovoljili te potrebe, ustvarili neizmerno motivacijo. Drugo skupino silnic sestavljajo primarne socialne potrebe, na katere lahko zavestno vplivamo. Te so: potreba po družbi, potreba po uveljavljanju, potreba po socialnem konformizmu, potreba po simpatiji, ipd. Še vedno govorimo o primarnih potrebah, saj v primeru, da jih ne zadovoljimo lahko pride do motenj v družbenem življenju. Večino primarnih, socialnih potreb človek pridobi že v zgodnjem obdobju svojega življenja in na njihov razvoj lahko vpliva okolje. Te potrebe so na različnih koncih sveta različne. V zadnjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi interesi, stališča, navade. Te silnice imenujemo motivi. Če človek posega po prepovedanih substancah in se takim »potrebam« vdaja, rečemo, da so motivi individualni. Motivi so tudi pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če se zgodi, da so motivi nezadovoljeni zaradi takšnih in drugačnih motenj (ovir), lahko pride do frustracij oz. konfliktov.

Ko govorimo o motivaciji v podjetju, večina ljudi najprej pomisli na finančne nagrade, ki predstavljajo nagrado za uspešnost. Večina meni, da je plača glavni motivacijski razlog, vendar je le dejavnik, ki zaposlenim »onemogoči«, da bi razmišljali o možnosti iskanja nove službe. Uvrščamo jo med psihološke stimulatorje za delo. Zaslužen denar je za vse ki delajo, pomemben dejavnik življenja in deluje kot nagrada za trud, njegov prispevek k boljši uspešnosti poslovanja podjetja. Podjetja, katera dajo svojim delavcem dajejo plače v obliki fiksnega in variabilnega dela, bodo s tem vplivala na večjo produktivnost zaposlenih in poskrbela, da bodo delavci pri delu še bolj zavzeti in motivirani. Poleg denarja je zelo pomembno, da se zaposleni v podjetju odlično počutijo, se zavedajo, da je njihovo delo vredno, saj jim s tem, ko jim to pokažemo, dodamo še večjo motivacijo za delo, ki se lahko pozna predvsem na kakovosti in produktivnosti njihovega dela, posledično pa lahko izboljšamo finančno stanje podjetja. Pomembno je tudi dejstvo, da delodajalec zna prepoznati potencialne posameznikov, jih pohvaliti, kar predstavlja večji motivacijski dejavnik kot zgolj plača ali finančna nagrada. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z motivacijo na delovnem mestu, so prišli do spoznanja, da je vsaka človeška aktivnost vedno spodbujena z ogromno različnimi dejavniki, katere poznamo in ne poznamo (Lipičnik, 1998, str. 162).

V podjetjih so zaposleni ljudje, ki imajo različne interese, to so lastniki, managerji in zaposleni. Če želimo, da so vse te skupine zadovoljne, je najpomembnejše, da znamo najprej vzpodbuditi in nato ohranjati motiviranost zaposlenih. Lastnikom podjetja je najpomembnejši povrnjen vložek v podjetje, zato je zelo pomembno, da ima podjetje kakovostni management,

ki lahko sledi viziji lastnikov in hkrati skrbi za doseg ciljev podjetja. To pomeni, da mora vsaka raven organizacije zasledovati cilje managementa pri čemer ima tudi svoje podcilje.

2. TEORIJE MOTIVIRANJA

V svoji diplomski nalogi bom predstavil najpomembnejše motivacijske teorije, oz. motivacijske modele, ki so jih v prejšnjem stoletju razvili znani svetovni psihologi. Namen avtorjev je, da poskušajo na različne načine razložiti, kaj zaposlene motivira in vzroke za njihovo početje. Delimo jih na vsebinske teorije motiviranja in procesne teorije motiviranja. Vsebinske teorije motiviranja so: Maslowa teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb (Dimovski & Penger, 2007, str. 132). Med procesne teorije motiviranja pa uvrščamo: Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve. Na koncu bom še predstavil McGregorjevo teorijo X in Y.

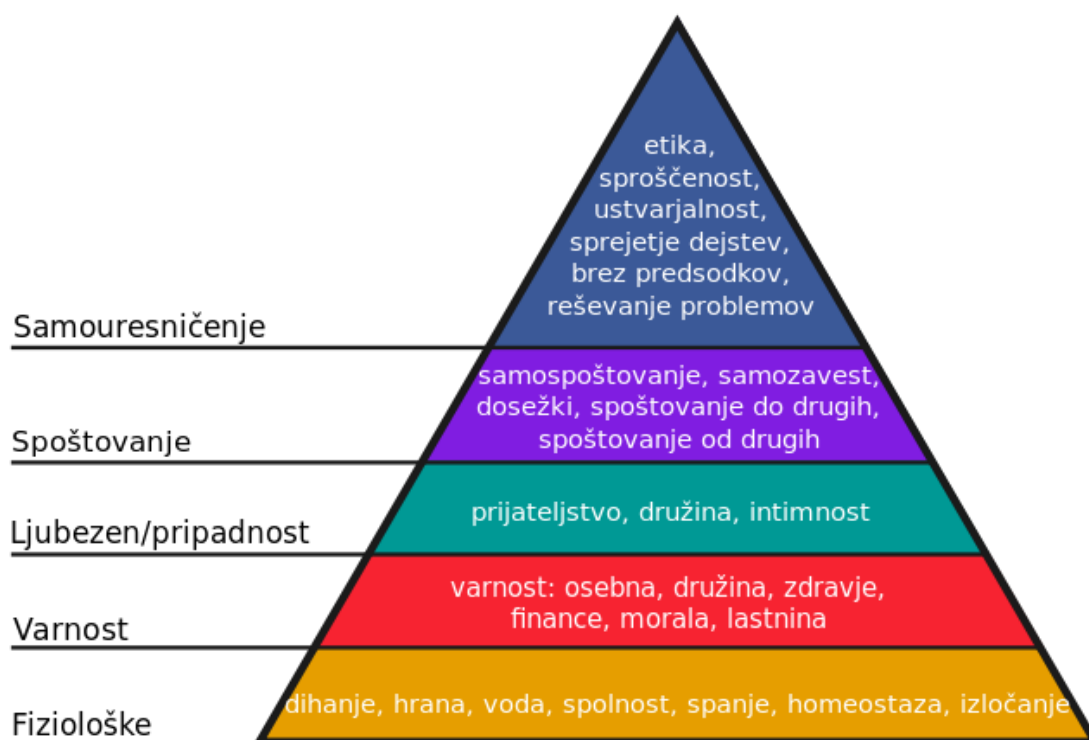
2.1. Maslowa teorija hierarhije potreb

Eden izmed najbolj znanih piscev o motivaciji je ameriški psiholog Abraham Maslow. Znan je po tem, da je ustvaril tako imenovano Maslowo hierarhijo potreb, ki jih razdeli v šest stopenj (Lipovec, 1987, str. 112):

- fiziološke potrebe so potrebe, ki človeku omogočijo, da preživi,
- varnostne potrebe nastajajo predvsem v velikih podjetjih, kjer vlada konkurenčnost. Nastajajo zaradi odvisnosti človeka do sočloveka. Ljudje se bojimo izgube ključnih življenjskih situacij, katere so za nas življenjsko pomembne, npr.: izguba življenjskega partnerja, izguba imetja, službe, nezmožnost napredovanja v službi, idr.,
- ljudje imamo potrebo, da se družimo, da nas drugi sprejemajo in ustvarjamo prijateljske odnose. Takšno potrebo imenujemo potrebo po pripadnosti v družbi,
- potrebo po zaupanju vase in samospoštovanju – ljudje hrepenimo po samostojnosti, po znanju, uspešnem delovanju,
- potrebo po javni pohvali v krogih, kjer se družimo,
- potrebe po popolnem razvoju vseh svojih sposobnosti. Želimo se namreč neprestano razvijati, s čimer izražamo svojo osebnost.

Maslow meni, da če fiziološke potrebe, ki so najbolj osnovne in preproste, niso zagotovljene, se ne more pojaviti potreba po višjih. Vendar v trenutku, ko so te zadovoljene in nas ne morejo več motivirati, pride do novih, višjih potreb. Sklepamo lahko, da vsak posameznik svojo aktivnost usmerja navzgor, k bolj privlačnim in višjim ciljem (Lipičnik, 1998, str. 164). Torej se Maslowa hierarhija potreb približuje tudi ekonomski teoriji mejni koristnosti. Če pa človek nima motiva za zadovoljevanje svojih potreb, lahko zboli, kar lahko privede tudi do pasivnosti, odklanjanja odgovornosti, idr.

Slika 2: Maslowa lestvica hierarhije potreb



Vir: Hierarhija potreb po Maslowu, 2013

Maslowa lestvica hierarhije potreb je najbolj izpopolnjena klasifikacija človeških potreb. Njen sestavni del se naslanja na teorijo o zaporednosti zadovoljevanja potreb (Lipovec, 1987, str. 113).

Maslowa motivacijska teorija je ena izmed najbolj priljubljenimi teorijami v organizacijah med managerji. Uvrščamo jo med vsebinske teorije motiviranja. Pomembno je, da managerji ugotovijo stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev, saj jim bodo pri tem lažje pomagali zadovoljevati njihove motive. Pri tem si lahko pomagajo z osnovnimi vprašalniki, ki jim pomagajo ugotoviti, kaj zaposlene motivira v različnih časovnih obdobjih. Iz njih lahko razberemo tudi, na kaj so zaposleni občutljivi v danem trenutku. Rezultati vprašalnikov se lahko od ene do druge organizacije povsem razlikujejo.

2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

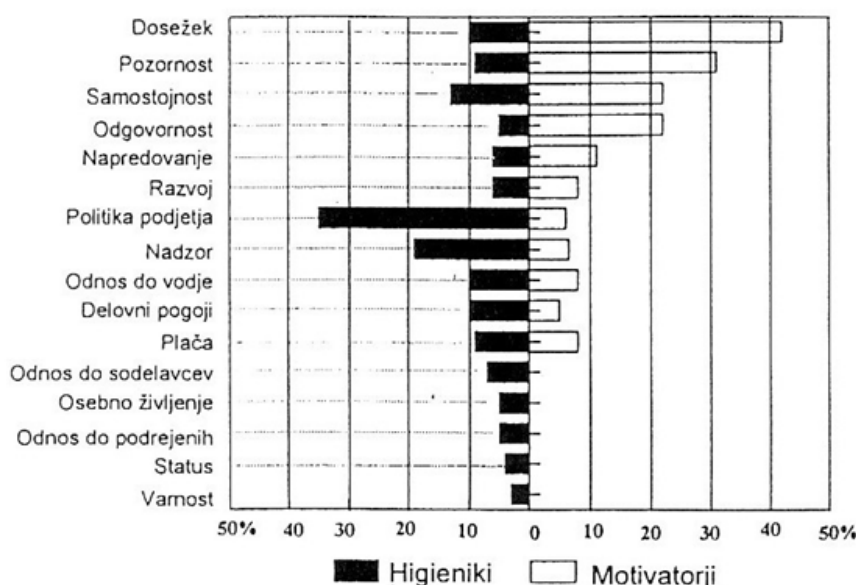
Frederick Irving Herzberg, znan ameriški psiholog 20. stoletja je razvil motivacijsko dvofaktorsko teorijo, s katero je poizkušal ugotoviti, kako vpliva zadovoljstvo posameznika pri delu na njegovo učinkovitost in motiviranost (Ivanko, 2005, str. 142). Herzbergovo dvofaktorsko teorijo uvrščamo med motivacijske vsebinske teorije, ki so usmerjene na cilje. Herzberg s svojo teorijo želi doseči, da je delo čim bolj zanimivo, saj zanimivost dela sama po sebi še bolj motivira. Uporabljamo jo v interaktivnih in strokovnih delih, vendar pod pogojem, da so osnovne potrebe zaposlenih zadovoljene. Teorija temelji na informacijah, ki jih je avtor dobil skupaj s sodelavci, potem ko je anketiral dvesto inženirjev in računovodij. Menil je, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, nasprotno pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva (Uhan, 2000, str. 24). Ugotovil je, da notranji dejavniki povzročajo največje zadovoljstvo in se nanašajo na vsebino dela. Med nje sodijo: delovni dosežki, priznanja oz. pohvale, stopnja odgovornosti, ipd. (Ivanko, 2005, str. 142). Odsotnost zunanjih dejavnikov pa prinaša največje nezadovoljstvo. Nanašajo se na pogoje delovanja podjetja kot so: način vodenja organizacije, ustrezna delovna klima v podjetju,

ustrezen sistem nagrajevanja (plače) (Ivanko, 2005, str. 143). Ugotovil je, da eni dejavniki motivirajo, drugi pa skrbijo, da je zadovoljstvo na zadovoljivi ravni. Če prvih ni, to ne povzroča zadovoljstva, če pa drugi so, pa zadovoljstvo ne gre nad normalno raven. Torej razlikuje dve skupini motivacijskih dejavnikov. Ena skupina se imenuje higieniki ali disatisfaktorji, druga pa motivatorji. Glavna značilnost higienikov je, da četudi jih zadovoljimo, ne prinašajo zadovoljstva delavcev in povzročajo nezadovoljstvo, če jih ne zadovoljimo. Osredotočijo se na delavne razmere. Higieniki ne povečujejo aktivnosti zaposlenih, ampak z odstranjevanjem neprijetnosti omogočijo motivatorjem, da bodo uspešni. V to skupino je Herzberg uvrstil nadzor, vertikalne in horizontalne odnose med zaposlenimi, delovne razmere, plačo, varnost pri delu,... (Ivanko, 2005, str. 143). Motivatorji pa izhajajo neposredno iz dela, nanašajo se na vsebino dela. Če niso prisotni, ne povzročajo nezadovoljstva, vendar vplivajo na motivacijo dela, če so prisotni. Mednje avtor šteje: samostojnost pri delu, delovne dosežke, priznanje oz. pohvale, možnost napredovanja, osebni razvoj delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, odgovornost, zanimivo delo, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in osebni razvoj (Ivanko, 2005, str. 143).

Ugotovil je, da ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Lipičnik, 1998, str. 168). Če želimo povečati zadovoljstvo pri delu, Herzberg predlaga, da delavcem damo raznovrstnejša dela, da v skupinah poskrbimo, da bodo vsi motivirani za enak cilj in da delo naredimo vertikalno, kar delavcem omogoča, da ne počnejo ves čas enakega dela.

Kot sem že zgoraj omenil, je do teh ugotovitev prišel s pomočjo intervjujev, ki jih je opravljal med visoko kvalificiranimi delavci. Ugotovil je, da disatisfaktorji prispevajo v 69 % vseh primerov k nezadovoljstvu z delom, motivatorji pa 31 %; nasprotno pa disatisfaktorji pojasnjujejo 19 % vseh primerov zadovoljstva z delom, motivatorji pa 81 %. Sklepal je, da je možno z ustreznim ravnanjem, dobrimi delovnimi razmerami in nagrajevanjem zmanjšati nezadovoljstvo pri delu in s tem ustvariti razmere za učinkovanje motivatorjev (Lipovec, 1987, str. 114). Herzberg je s to ugotovitvijo dopolnil Maslowo teorijo potreb, hkrati pa je želel dokazati, da je zelo pomembno, da podjetje nagradi tiste zaposlene, ki prispevajo k povečanju produktivnosti. Seveda nagrada sama po sebi ni dovolj, če zaposleni ne čutijo dovolj velike potrebe, da bi jo osvojili. Pomembno je tudi, da zaposleni vedo, kakšna nagrada jih čaka, saj lahko vsak pričakuje drugačno nagrado (denar, napredovanje, idr.).

Slika 3: Herzbergova motivacijska teorija - motivatorji in higieniki



Vir: Herzbergova teorija potreb, 2013

2.3. McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland, ameriški psihološki teoretik, je svojo teorijo, ki jo uvrščamo med vsebinske teorije, razvil na podlagi več desetletnih ugotovitev, ko je proučeval, kaj posameznik želi doseči (George & Jones, 1999, str. 51). Na podlagi ugotovitev je svojo teorijo razčlenil na tri osnovne človeške potrebe: potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju in potrebo po moči (Ivanko, 2005, str. 142). Ljudje, ki imajo visoke potrebe po dosežkih, želijo opravljati takšna dela, ki mu bodo predstavljala izziv. Takšni ljudje so ponavadi na višjih položajih in odgovarjajo za cilje, ki so jih uresničili oz. neuresničili. So ambiciozni in od sebe pričakujejo odlične rezultate. Za odgovorno osebo je pomembno tudi, da razume pomen povratnih informacij o dosežkih, katere pridobi z delom. Za osebe, ki imajo potrebo po sodelovanju, bodo naredili vse, da bodo že na samem začetku vzpostavili s sodelavci dober odnos, ter ga vzdrževali čez celotno zaposlitev v nekem podjetju. Takšna oseba najlažje dela v skupini, kjer ima željo, da je priljubljen in poskrbi tudi za dobre odnose med drugimi zaposlenimi. Osebe, ki imajo potrebe po moči in želijo vplivati na osebe okoli njega in uveljavljati čustvene in vedenjske kontrole, pa zasedajo vodilne položaje v podjetjih, kakor tudi v politiki (Ivanko, 2005, str. 142). Ljudem pridobljene potrebe niso prirojene, temveč jih pridobimo tekom življenja.

2.4. Adamsova teorija enakosti

Adamsovo teorijo enakosti uvrščamo med procesne teorije motiviranja. Adams raziskuje, kako posameznik vidi, če je enako obravnavan kot drugi. Ljudje oz. zaposleni zelo radi »spremljajo«, kaj drugi dobijo za določeno opravljeno delo in če prejmejo enako nadomestilo kot drugi, bodo mnenja, da jih delodajalec spoštuje in z njimi ravna pošteno (Dimovski & Penger, 2007, str. 135). Gre za teorijo družbenih primerjav (Ivanko, 2005, str. 145), pri čemer je pomembno, da zaposleni delajo na podobnih delovnih mestih. Zaposleni na podobnih delovnih mestih se med seboj primerjajo in se sprašujejo, ali so učinkovitejši kot njegov kolega (Dixon 1997, str. 77). Na to je Dixon podal tri možne odgovore:

- delo mene je manjvredno in zato slabše plačano kot pri drugih,
- enakomerno nagrajevanje vseh pri enako vložnemu trudu,

- moje delo je večvredno in zato prejmem večjo nagrado.

Če posameznik čuti, da je njegovo delo manjvredno in posledično zato prejema nižjo plačo, bo ravnotežje poskusil vzpostaviti sam oz. bo uporabil različne načine, da bi ta občutek zmanjšal in sicer:

- poskrbel bo, da bo moten delovni proces,

- njegova intenzivnost dela se bo zmanjšala,

- zahteval bo višjo plačo, za katero bo menil, da ustreza njegovemu vložku v delo,

- na delo bo zamujal, končal bo predčasno,

- svojo voljo bo poskušal prenesti na druge sodelavce in jih poskušal prepričati, naj tudi oni manj delajo (Lipičnik, 1998, str. 173).

Če želimo zmanjšati občutek neenakosti mora vodja/manager zaposlenim povedati in dokazati, da vsi dobijo enako nagrado, dovoliti jim, da pridejo do besede ter jih poslušati. Če zaposleni ugotovi nasprotno, torej, da prihaja do dvojnih meril, bo zatiral uspehe drugih, manj bo delal, kar bo vplivalo na rezultat te celotne organizacije, lahko pa se zgodi tudi, da bo dal odpoved. Ljudje enakost ocenjujejo na podlagi razmerja med inputi in outputi. Inputi so tisto, kar ljudje dajo v delovni proces, npr. znanje, izkušnje, sposobnost, med outpute pa štejemo plačo, napredovanje, priznanja, idr., torej vse, kar lahko pričakujemo, oz. dobimo, če bomo določeno delo zadovoljivo opravili (Dimovski & Penger, 2007, str. 135).

2.5. Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj ali drugače Vroomova instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj, ki jo uvrščamo med procesne teorije, temelji na predpostavki, da vsak posameznik oz. zaposlen zavestno izbira način vedenja, ki mu bo prinašal največje koristi. Ključni pojem v tej teoriji je pričakovanje, ki naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Gre za oceno privlačnosti in hkrati verjetnosti cilja, s katero se bo le-ta zgodil (Dimovski & Penger, 2007, str. 136). V podjetjih, katerih managerji so brez jasno določenega cilja oz. pričakovanj, ne morejo zaposlenim dajati pravih napotkov, ki bi vodili k izpolnitvi cilja. Zaposleni morajo imeti sposobnost, da uspešno opravljajo svojo delo, in da sploh vedo, kaj morajo početi ter, da se zavedajo, da bodo nagrajeni, če bo delo uspešno narejeno in kaznovani, če delo ne bo narejeno tako, kot bi moralo biti. Avtor predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti želeno nagrado (Dimovski & Penger, 2007, str. 135). Preučuje proces, zakaj si zaposleni želijo prejeti nagrado. Teorija pričakovanj je osnovana na:

- odnosu med trdom posameznika (E: effort),
- njegovimi dosežki (P: performance) in
- željo po rezultatih (O: outcome).

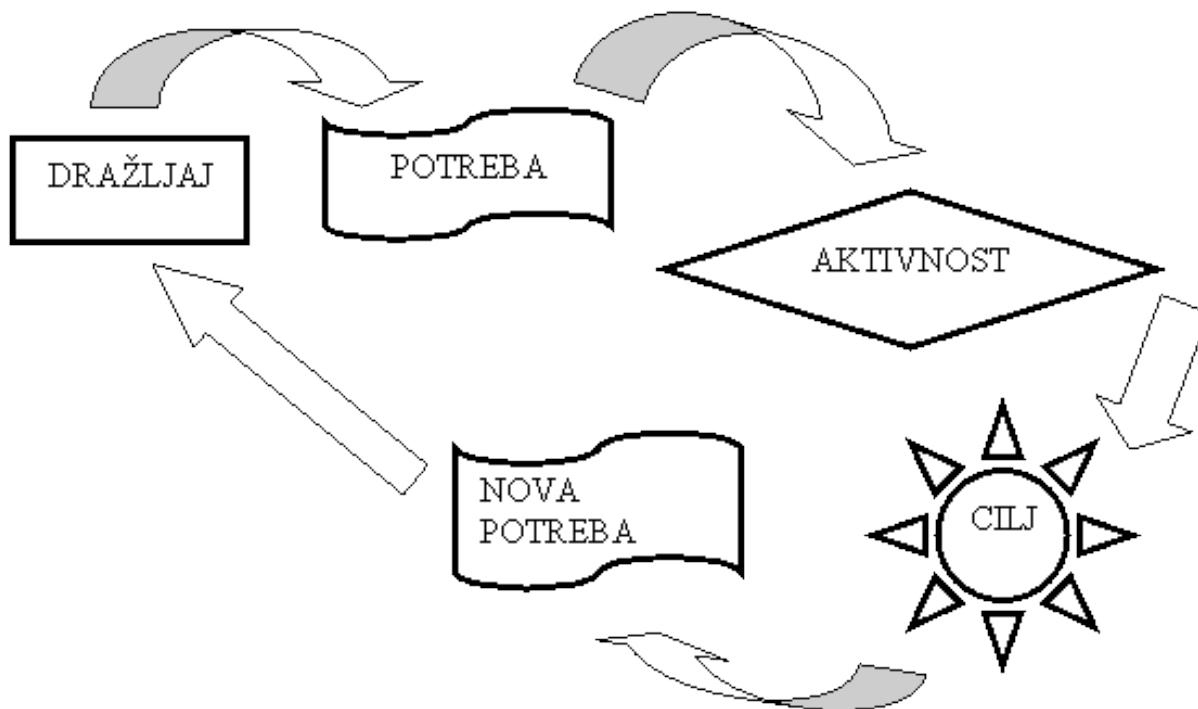
V nadaljevanju bom predstavil povezavi odnosov med trdom posameznika in njegovimi dosežki, ter med njegovimi dosežki in željo po rezultatih:

- v odnosu med trdom posameznika in njegovimi dosežki ($E \rightarrow P$) pride do vprašanja, ali bo vložen trud privedel do zadovoljivih dosežkov. Moč pričakovanja je odvisna od sposobnosti posameznika, njegovih predhodnih izkušenj, možnost uporabe opreme ter priložnosti, da se izkaže.

- v odnosu med njegovimi dosežki in željo po rezultatih ($P \rightarrow O$), pride do vprašanja, ali bo dober dosežek privedel do pričakovanih rezultatov. Manager zaposlenemu dvigne motivacijo,

če mu da vedeti, da bo prejel nagrado za dober dosežek, hkrati pa poveča zaposlenemu pričakovanje, da bo prejel nagrado kot motivacijo, če bo delo dobro opravil.

Slika 4 Vroomova teorija pričakovanj



Vir: http://www.antonmihelic.com/BIBLIO%20IN%20%C5%A0TUD.%20GRADIVA-N/vodkadri_datoteke/vodkadri_datoteke/image065.gif, 2013

Valenca, instrumentalnost in pričakovanje so pojmi, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje in na podlagi katerih je oblikoval dva modela, ki jih bom v nadaljevanju predstavil (Lipičnik, 1998, str. 167). Vrednost valence, ki je vrednost privlačnosti cilja, se spreminja. Lahko ima pozitivno, ničelno ali negativno vrednost. Pozitivno vrednost ima takrat, ko cilji posameznika privlačijo, ničelno takrat, ko je posamezniku vseeno ali bo dosegel cilj, negativno valenco pa ima takrat, ko se posameznik izogiba cilju. Pojem instrumentalnosti si lahko predstavljamo, kot povezavo med dvema ciljema. Nastane takrat, ko ga zaposlen doseže le zato, da bi lažje dosegel cilj, ki si ga je zastavil, npr.: ugled, napredovanje, večja plača, idr. Pričakovanje je v Vroomovi teoriji pglavitni pojem, ki ga razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167). Pričakovanja so iz strani posameznika subjektivna, saj ponavadi posameznik razmišlja, da v primeru, da bo več delal, da bo več zaslužil.

Vroom je osnoval dva modela. Prvi model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev in tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. Delavca lahko pripravimo do večje zavzetosti za delo na ta način, da mu ponazorimo zvezo med delom, ki bi ga on rad naredil z delom, ki ga zahtevamo od njega. »Drugi Vroomov model pojasnjuje in predpostavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se odloča za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo vodenje pripeljalo do želenega cilja (instrumentalnost). Ta model pa za vplivanje na človekovo aktivnost lahko uporabimo tako, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem« (Lipičnik, 1998, str. 168).

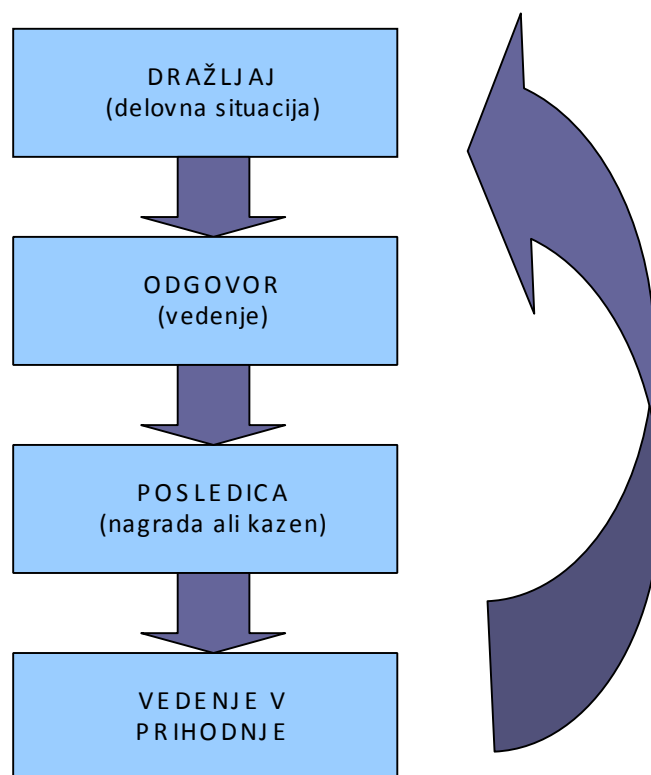
2.6. Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so lahko kazen ali pa nagrada za določeno vedenje (Lipičnik, 1998, str. 167). To pomeni, da se ukvarja s vprašanjem, kakšne bodo nagrade, če bo vedenje zaželeno in bi ga bilo potrebno še naprej spodbujati, oz. kakšne bodo kazni ali sankcije, če bo vedenje nezaželeno. Določena vedenja pa preprosto prezremo. Skinner ugotavlja, kako na doseganje želenih rezultatov vplivajo vedenjske spremembe posameznika. Prišel je do naslednjih ugotovitev:

- sprememba organizacijskega vedenja v vseh podjetjih, ki že daje nagrade zaposlenim, bo privedla do izboljšanja uspešnosti za 17 %,
- v storitvenih podjetjih se bo za 30 % izboljšala uspešnost zaposlenih, če bodo hkrati prisotne tako finančne kakor tudi nefinančne nagrade,
- če posamezniku v proizvodnih podjetjih damo vedeti, kako uspešen je, se mu uspešnost poveča za 41 % v povprečju (Dimovski & Penger, 2007, str. 138).

Sprememba vedenja v proizvodnih podjetjih ima na učinkovitost večji vpliv kot v storitvenih podjetjih. V proizvodnih podjetjih so nefinančne nagrade (napredovanje) pomembnejše od finančnih nagrad.

Slika 5 Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 176

Svojo teorijo je Skinner poizkušal na živalih in ljudeh. Opazil je, da se naše vedenje oblikuje s pomočjo posledic. Svojo teorijo na živalih je preizkušal pri opicah, ki so se hitro naučile pritiskati na pravo ročico, saj so za to dobile nagrado – hrano. Nasprotno pa so se hitro odvadile določenih aktivnosti, ki jim je sledila kazen (Lipičnik, 1998, str. 175). Določena

situacija sproži dražljaje, kateri imajo vpliv na naše vedenje in sprožijo posledice, ki je lahko kazen ali denar in vplivajo na naše obnašanje v prihodnje (Lipičnik, 1998, str. 175).

Skinnerjeva teorija okrepitve je pomembna in uporabna tudi pri vodenju podjetja. Zavedamo se, da so odločitve ključnega pomena, tako pri managerjih, kot pri zaposlenih, saj je izredno pomembno, da izberemo pravo odločitev. Ker veliko odločitev sprejemajo delavci sami, je pomembno, da vedo, da bodo v primeru pravilno sprejetih odločitev, tudi nagrajeni. Prav tako se morajo zavedati, da bodo lahko za napačne odločitve kaznovani, lahko pa tudi privedejo do odpuščanja. Če managerji želijo spremeniti vedenje zaposlenih, morajo posledice spremeniti in aktivnosti zaposlenih usmerjati v želeno smer, kar lahko naredijo z merljivim vedenjem, načrtovanjem okrepitev, idr. (Lipičnik, 1998, str. 175).

2.7. McGregorjeva teorija X in Y, in Ouchijska teorija Z

Douglas McGregor je leta 1960 razvil teoriji X in Y, v kateri motivacija zaposlenih pomembno vpliva na uspešnost podjetja in na katero lahko vpliva višji management (uprava, manager določenega oddelka). Teorija gre v primerjavi obnašanja človeka do dveh skrajnosti. Teorija X govori o zaposlenih, ki se za delo ne zanimajo, so brez ambicij, ne želijo prevzeti odgovornosti in jih je potrebno ves čas usmerjati. Če manager želi, da bo tak zaposlen dosegel cilj, jih more siliti in nadzorovati pri delu. Za njih je pomembno, da zadovoljijo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Zaposleni nima ambicij, ne zna si postavljati ciljev, zato jim mora cilje postaviti manager. Teorija X torej govori o neambicioznosti zaposlenih, medtem ko je teorija Y popolno nasprotje teoriji X in je bila v času šestdesetih let zelo popularna. V teoriji Y so zaposleni visoko motivirani, samoiniciativni, probleme so sposobni ustvarjalno rešiti, cilje podjetja vzamejo za svoje in jim sledijo. Prav tako je pomembno, da se v delu odlično počutijo, vendar kljub temu je pomembno, da jih managerji pravilno usmerjajo in motivirajo. Ob nastanku teorije je več managerjev menilo, da je bližje teoriji X, vendar je McGregor ugotovil, da je teorija Y bližje ljudem. Čeprav je večina ljudi bližje teoriji X, pa imajo tudi značilnosti teorije Y, vendar managerji zaradi nevednosti te teorije ne znajo razviti teh potencialov zaposlenih. Uporabnost teorije Y pri managerjih in zaposlenih bi privedlo do povečanja izkoriščenosti znanj zaposlenih, povečali bi ustvarjalnost in produktivnost. S tem bi podjetje lahko povečalo svojo uspešnost (McGregor, 1960, Zupan & Svetlik & Stanojević & Možina & Kohont & Kaše, 2009, str. 40, 41).

Ouchi (1981) je McGregorjevo teorijo X in Y, zaradi uspešnosti japonskega gospodarstva nadgradil še s teorijo Z, ki v 6. predpostavkah opisuje japonski sistem managementa. Te so:

- da ljudje radi gradijo medsebojne odnose tako na vertikalni kakor tudi na horizontalni ravni,
- da ljudje potrebujejo varno zaposlitev ter imajo možnost dodatnega izobraževanja,
- da so poleg materialnih vrednot zelo pomembne vrednote družina, kultura,
- da imajo zaposleni visoko stopnjo odgovornosti in samodiscipline ter
- da so sposobni sprejemati skupne odločitve s soglasjem (Zupan et al, 2009, str. 43).

3. MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

Po uvodu, v katerem sem se osredotočil na opredelitev motivacije in predstavitvi najpomembnejših motivacijskih teorij, bom sedaj nadaljeval z motivacija na delovnem mestu, ki je za vsako organizacijo ključnega pomena. Večina ljudi, ko jim omenimo motivacijo v podjetju, najprej pomisli na denar (plača) in denarne nagrade, ki v veliki večini nagradijo uspešnost. Vsi mislimo, da je plača glavni motivacijski razlog, vendar je le dejavnik, ki zaposlenim »onemogoči«, da bi razmišljali o možnosti iskanja nove službe. »Uvrščamo jo med psihološke stimulatorje za delo.« (Lipičnik, 2005, str. 131). Zaslužen denar je za vse, ki delajo, pomemben dejavnik življenja in deluje kot nagrada za trud, njegov prispevek k boljši uspešnosti poslovanja podjetja. Podjetja, katera dajo svojim delavcem le določeno plačilo, vse ostalo pa je odvisno od delavnosti delavcev, bodo vplivala na njegovo produktivnost in poskrbela, da bodo delavci pri delu še bolj zavzeti. Shinn (1999, str. 83) v svoji knjigi izrazi prepričanje, da zaposlen, ki je motiviran deluje boljše in da se na koncu dela vidi učinek njegovega dela. Poleg denarja je zelo pomembno, da se zaposleni v podjetju odlično počutijo, se zavedajo, da je njihovo delo vredno, saj jim s tem, ko jim to pokažemo, dodamo še večjo motivacijo za delo, ki se lahko pozna predvsem na kakovosti in produktivnosti njihovega dela, posledično pa lahko izboljšamo finančno stanje podjetja. Pomembno je, da delodajalec zna izkoristiti znanja delavca in ga pohvali, kajti z pohvalo lahko naredimo še večji motivacijski dejavnik, kot ga lahko naredi denar.

Pri motivaciji na delovnem mestu je zelo pomembno, da se lastniki/managerji/vodje zavedajo, da lahko še kako vplivajo na motivacijo delavcev. Pri delih, ki sama po sebi niso zanimiva, atraktivna, in pri katerih je nizek finančni dohodek, se morajo managerji zavedati, da lahko in tudi morajo delo prilagoditi tako, da bo delavcem delo zanimivo. Zato lahko pri oblikovanju delovnih mest uporabijo različne pristope, ki poskrbijo za večjo motiviranost delavca in omogočijo uporabo motivacijskih teorij, ki povečajo produktivnost in poskrbijo za večjo zadovoljstvo pri delu. Dimovski in Penger (2007, str. 138, 139) navajata sledeče pristope:

- poenostavitev delovnega mesta pomeni zmanjševanje števila delovnih nalog na delavca, kar lahko privede do večje produktivnosti,
- rotacija delovnih mest pripomore k temu, da delavec ne dobi kompleksnosti nad določenim delovnim mestom,
- razširitev delovnega mesta z dodatnimi nalogami, ki ga naredimo zaradi nezadovoljstva zaposlenih, ki imajo poenostavljena dela. Razširitev delovnega mesta da zaposlenim večjo odgovornost, saj so odgovorni za več del/nalog, hkrati pa imajo zaposleni za izvedbo teh nalog, na razpolago več časa. Obogatitev delovnega mesta z razširitvijo posameznih nalog pomeni za zaposlen dodatno priznanje ter priložnost za rast in nove dosežke. Zaposleni imajo sami nadzor nad resursi in hkrati tudi sami sprejemajo odločitve o načinu dela.

Na delovnem mestu so zelo pomembni motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz ljudi samih. Ti vzpodbudijo človeka, da opravi določeno aktivnost, torej vplivajo na motivacijo. V kaj je usmerjena aktivnost zaposlenega, je potrebno iskati v njegovih potrebah in željah, ki pa so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih kot tudi osebnih dejavnikov. Ti so:

- Razlike med posamezniki – vsak posameznik je drugačen, ima svoje potrebe, svoja stališča, ki jih poskuša zadovoljiti in zagovarjati na delovnem mestu. Nekaterim je pomemben denar, drugi sprejemajo manjšo plačilo zaradi občutka varnosti, tretjim pa je pomembno, da bo izziv tak, da bodo morali pokazati vse svoje znanje.
- Lastnosti dela – definirati je potrebno obseg dela, ki lahko posameznika obremenjuje ali pa v tem vidi izziv. Te lastnosti so pomembne, da vidimo, kdo bo lahko delo oz.

delovne naloge uspešno speljal do konca in kdo bo podlegel preobsežnim aktivnostim Pomembno je tudi, da delavec prejme povratno informacijo o svoji uspešnosti.

- Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika (definira ugodnosti), managerska praksa, ter sistem nagrajevanja v praksi (Lipičnik, 1998, str. 162, 163).

Poznamo materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so medsebojno povezani. Oboji imajo vpliv na posameznikovo motivacijo. V tabeli bom predstavil prednosti in slabosti denarnih nagrad.

Tabela 1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
- zaželeno - enostavno - vsi jih razumejo - lahko so dodatna spodbuda	- niso obstojne - običajne - težko jih izboljšamo - lahko postanejo same po sebi umevne

Vir: Zupan, Nadgradite uspešne, 2001, str. 211

Če želimo z denarnimi nagradami ohranjati motivacijo, je potrebno, da je vnaprej oblikovana plača za določeno delo, ki se veča s stopnjo težavnosti in odgovornosti dela. Večanje dohodka delavca vpliva pozitivno na njegovo motivacijo in doseže, da se bo delavec še bolj potrudil, da bo delo uspešno opravil. Večanje plače ne vpliva na delavca, če nima dobrih delovnih pogojev in če so v podjetju slabi medsebojni odnosi. Materialni dejavniki zraven plače so še bonusi, nagrade, premije,... Čedalje bolj pomembni pa so nematerialni dejavniki. Zaposlenim je bolj pomembno, da v delu uživajo in jim je zanimivo, se razumejo s sodelavci, lahko delajo samoiniciativno, večja odgovornost,... Številni avtorji ugotavljajo, da bodo nematerialni dejavniki dobili svoj vpliv, šele ko bodo zaposleni zadovoljni s plačo. Med nematerialne dejavnike, ki bodo vzdrževali motiviranost zaposlenih, uvrščamo: skupne izlete, pohvalo, izzive,...

3.1. Izbira delavcev

Vsaka organizacija občasno razpisuje delovna mesta. Izbor delavcev je postopek, ki ga je vzpodbudila organizacija zaradi potrebe po zaposlovanju novih ljudi. Imenujemo ga tudi dvosmerni proces, ki poteka med organizacijo in kandidati za zaposlitev (Zupan et al, 2009, str. 299).

Manager si mora pri zaposlovanju novih delavcev jasno opredeliti, kakšnega kandidata hoče za določeno delovno mesto, in kakšne kompetence bi naj imel:

- bistvene - to so tiste, brez katerih bodoči novi delavec nikakor ne sme biti in brez katerih delo ne bo uspešno opravljeno,
- nezaželeno - to so tistem ki jih novi delavec ne sme imeti, kajti če jih ima, tvegamo večjo površnost pri delu in posledično brez napak,
- želene - so tiste, ki kandidatu dajejo večjo možnost izbire za določeno delovno mesto.

Fox v ospredje izbora postavi motivacijo. Zanima ga, ali bo kandidat neko delo upravljal z veseljem, ali mu bo delo všeč, kakšne interese in kakšne cilje ima. Ključno vprašanje pa nastopi, ali mu lahko naša organizacija to ponudi (Fox, 1991).

Vsi kandidati v prijavi na razpisano prosto delovno mesto ponavadi izpostavijo le svoje najboljše lastnosti, katere pa mora bodoči delodajalec na razgovoru preveriti. Čeprav mislimo, da na razgovoru samo organizacija izbira/spoznava nove zaposlene, pa tudi kandidati spoznavajo ustroj dela v organizaciji, zato jih moramo znati prepričati, da bodo izbrali našo

organizacijo. Najpogostejši način prijave je pisni, ki vsebuje izpolnjeno prijavnico in priloži še Europassov življenjepis, ponavadi računalniško oblikovan in dokazila o izpolnjevanju pogojev, priporočljiva pa so tudi priporočila predhodnih delodajalcev. Problem pisnih prijav je v tem, dōa vsi izpostavljajo le pozitivne stvari. Če se kandidat hkrati prijavi na več delovnih mest v različnih organizacijah, mu mora vodja razgovora predstaviti podjetje v čim boljši, a realistični luči, kajti kandidat si lahko v postopku še premisli. Kot ugotavljata Hoolenbeck in Wright (1994, str. 345) kandidat na razgovoru točno ve, na katere značilnosti dela bo pozoren in kaj želi izvedeti. Zanima ga plača, odgovornost, izziv, varnost, kakšne so možnost napredovanja in seveda kraj, kjer bo delo/storitev opravljal.

Delodajalec, ki išče delavca za zahtevnejša, bolj strokovna dela, ključna delovna mesta, se mora zavedati, da takšnih kandidatov ne bo prav veliko. Za kandidate za takšna delovna mesta, se običajno pripravi še dodaten test po razgovoru, ki vsebuje objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov (Singer, 1990, str. 137). Takšni testi so v uporabi že od začetka 20. stoletja, ki se vedno znova izpolnjujejo (Zupan et al, str. 306). V uporabi so v večjih podjetjih, korporacijah in jih pripravljajo za to usposobljeni strokovnjaki. Delodajalec lahko kandidata preveri tudi s poligrafom (test laži) ali grafologijo (prepoznavanje pisave) (Dessler, 1988, str. 192, 193). Preverjanje je premo sorazmerno z velikostjo organizacije. Pogosta oblika izbora delavcev je tudi intervju, ki lahko poteka med več kandidati hkrati in predstavlja ustno izmenjavo informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev (Zupan et al, 2009, str. 299). Priporočljivo ga je zastaviti tako, da bo prilagojen posamezniku. Namen intervjujev je, da kandidata spodbudimo k odločitvi za zaposlitev. Torrington in Hall (1987, str. 151 – 153) sta povzela raziskovalce, ki menijo, da intervju omogoči hitro zbiranje velikega števila podrobnih informacij. Menijo še, da že v intervjuju vidimo ali se bomo s tem kandidatom ujeli in hkrati kandidatom omogočimo, da se še pozanima o stvareh, ki ga zanimajo. Intervjuji so lahko strukturirani, nestrukturirani, individualni, skupinski, panelni, zaporedni, problemski in vedenjski. Uspeh intervjuja je močno odvisen od priprave spraševalca intervjuja, ki mora vedeti za kakšno delovno mesto so prišli kandidati na razgovor in kakšnega delavca podjetje sploh potrebuje. Pomembna je tudi analiza že prejetih podatkov (življenjepis, dokazila,...), da ve, na katere lastnosti kandidata se bo med intervjujem osredotočil. Mora znati postavljati takšna vprašanja, da bo dobil koristne informacije o njem in da bo pogovor med njima lahko nemoteno tekel. Zelo pomembna je organizacijska priprava na intervju, ki omogoči zapisovanje pogovora (Zupan et al, 2009, str. 299). Pogovor je priporočljivo začeti z neformalnimi vprašanji. Pomembno je tudi vprašanje, kako bi reagiral na določene situacije. Intervju nam mora dati odgovore na vprašanja, o katerih predhodno nismo bili prepričani. Ugotoviti moramo njegove motive, motivacijo za to delo, na katerega se je prijavil. Vprašanja, ki jih postavljamo so lahko zaprtega, odprtega, omejenega in hipotetičnega tipa. Priporočljivo je, da se izogibamo sugestivnih, kompleksnih in diskriminacijskih vprašanj. Pomembno pri intervjuju je tudi prostor, kjer se kandidatu omogoči, da je sproščen. Pri izbiri kandidata za službo in tudi že med samim intervjujem je pomembno, da kandidata in intervju ocenjujemo v celoti oz. da se ne zgodi haloefekt, da učinek začetnega vtisa ni odločilen, da se izogibamo predsodkom in stereotipnih vprašanj. Pomembno je tudi, da ne pride do prevlade spraševalca, kar privede do napetosti v ozračju.

Koliko bomo vložili v izbirni postopek je odvisno od števila kandidatov (Singer, 1990, str. 125). V kolikor imamo majhno število kandidatov za razpisano delovno mesto imajo delodajalci dilemo, ali vztrajati pri merilih, ki smo jih predpisali, ali jih znižati in tvegati, da na novo zaposleni delavci, ki jih bo dovolj, ne bodo zadovoljivo uspešni. Organizaciji je v interesu, da se izbor delavcev naredi v čim krajšem možnem času, da je izbor uspešen in stroškovno učinkovit (Zupan et al, 2009, str. 301).

Vsak delavec mora, ko vstopa v novo delovno okolje opraviti zdravniški pregled. Priporočljivo je, da ga opravi šele potem, ko je prišel v ožji izbor kandidatov zato, ker so dandanes zdravniški pregledi relativno dragi. Tudi zdravniški pregled lahko odločilno vpliva na izbor, kajti lahko razkrije še ne odkrite težave, ki jih kandidat ni navedel v postopku zaposlitve oz. lahko se zgodi, da tudi on ni sam vedel za te težave.

V Sloveniji večina razgovorov poteka s pomočjo individualnih intervjujev, za pomembnejša delovna mesta pa uporabljamo skupinske oz. komisijske. Pomembne so tudi preference in priporočila. Pri nas so v zelo omejeni uporabi psihometrični testi. V tujini pa v izbirnem postopku najpogosteje uporabljajo individualne intervjuje, nato priporočila, obrazce za prijavo, intervjuje pred komisijo in teste (Zupan et al, 2009, str. 325). Na Švedskem in v Veliki Britaniji so zelo pomembna priporočila, Nemci manj uporabljajo obrazce za prijavo, katere uporabljamo sami.

Po končanih razgovorih je na potezi organizacija, ki se mora odločiti, katere kandidate bo zaposlila. Ta mora pridobljene informacije analizirati in kandidate med seboj primerjati. V tej fazi naj bi bili takšni kandidati, kakršne smo želeli. Če smo kandidatove lastnosti v izbirnem postopku ovrednotili kot zadovoljive, moramo ugotoviti, če so te lastnosti pomembne. Pomembno pri izbiri kandidatov je, da si izberemo, katere lastnosti bomo točkovali. Imamo možnost, da ocenimo vsako lastnost posebej, vendar pri vseh kandidatih uporabljamo isto metodo. Dobro je, da se predhodno spozna s svojimi novimi sodelavci in ogleda novo delovno okolje. Če v izbirnem postopku vodja oddelka, kjer bo novi delavec deloval, ni sodeloval, je dobro, da še on opravi krajši pogovor z njim, kjer mu predstavi delo. Zato je dobro, da manager vodji prepusti izbiro delavca, s čimer bo manager vodji spodbudil motivacijo, da bo pomagal pri uvajanju novega delavca. Tiste kandidate, ki jih zavrnil, jih moramo nujno obvestiti. Vsaka zavrnitev je težka, zato mora manager to storiti na takšen način, da bo v kandidatu zavrl možnost, da bi našo organizacijo v javnosti omadeževal. S tistimi kandidati, s katerimi smo zadovoljni in smo jih izbrali, pa jih povabimo, da pridejo na podpis pogodbe o delu. Ko je pogodba podpisana ga moramo seznaniti v vsem, kar smatramo, da mora vedeti. Nato ga moramo uvesti v delu. Cilj vsake organizacije je, da je proces uvajanja čim krajši, da hitro postane produktiven in da je ob delu zadovoljen. Pomemben je tudi model socializacije, ki ima več stopenj (Schein, 1978):

- vstop – na začetku si novo zaposleni delavec prizadeva pridobiti določene informacije o organizaciji, prav tako pa organizacija o novi okrepitvi svojega kadra in o oblikovanju pričakovanj, ki jih ima tako organizacija kot novo zaposleni delavec,
- socializacija – najprej je pomembno, da se na novo zaposleni delavec spozna z delovnim okoljem in privaja na ljudi s katerimi bo delal, se uspešno vključi v proces dela, v katerem vidi možnost osebnega razvoja, učenja in kariere v tem podjetju. Pomembno je tudi, da najde samoidentifikacijo,
- sprejem – postane polnovredni član organizacije, s strani katere dobiva pozitivne vibracije, kot so: dvig plače, napredovanje, zaupanje poslovnih skrivnosti, itd.

Vsaki organizaciji je pomembno, da se delavec čim hitreje vpelje v sistem organizacije, kar mu omogoči, da hitro začenja dosegati zadovoljive rezultate. Če to želimo doseči moramo že v postopku izbire bodočim delavcem jasno povedati kaj od njih pričakujemo in jim dovolj nadzorno predstaviti delo. Prvi dan je dobro, da ga pričaka urejeno delovno okolje. Na novem delovnem mestu ga moramo seznaniti s sodelavci, prostori in ljudmi, s katerimi bo dnevno, tedensko sodeloval. Seznaniti se mora s pravili, ki vladajo v organizaciji. Prve tedne dela v novem delovnem okolju v Sloveniji imenujemo pripravništvo (če gre za prvo zaposlitev) oz. uvajalni tedni, ki ga vodi določena oseba, ki novemu delavcu pomaga odpravljati morebitne težave. Pripravništvo potrebuje vsak diplomant, kateremu pomaga, da znanje, ki ga je pridobil na fakulteti uspešno vključi v proces dela. Raziskave so potrdile, da če je program dobro

pripravljen, skrajšuje čas, ki bo potreben za pričakovano storilnost novega delavca (Werther & Davis, 1987, str. 211).

3.2. Model Richarda Hackmana in Grega Oldhama o preoblikovanju dela

Model Richarda Hackmana in Grega Oldhama o preoblikovanju dela govori o tem, kako je pomembno, da managerji zaposlenim vsake toliko časa spremenijo delovno mesto oz. lastnosti dela, saj s tem omogočijo, da si zaposleni pridobijo nove izkušnje, hkrati pa se lahko poveča produktivnost. Model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in je sestavljen iz treh glavnih delov (Dimovski & Penger, 2007, str. 138, 139):

- petih dimenzij jedrnega dela
- kritičnega psihološka stanja in
- moči potrebe po rasti zaposlenih

Dimenzije jedrnega dela so:

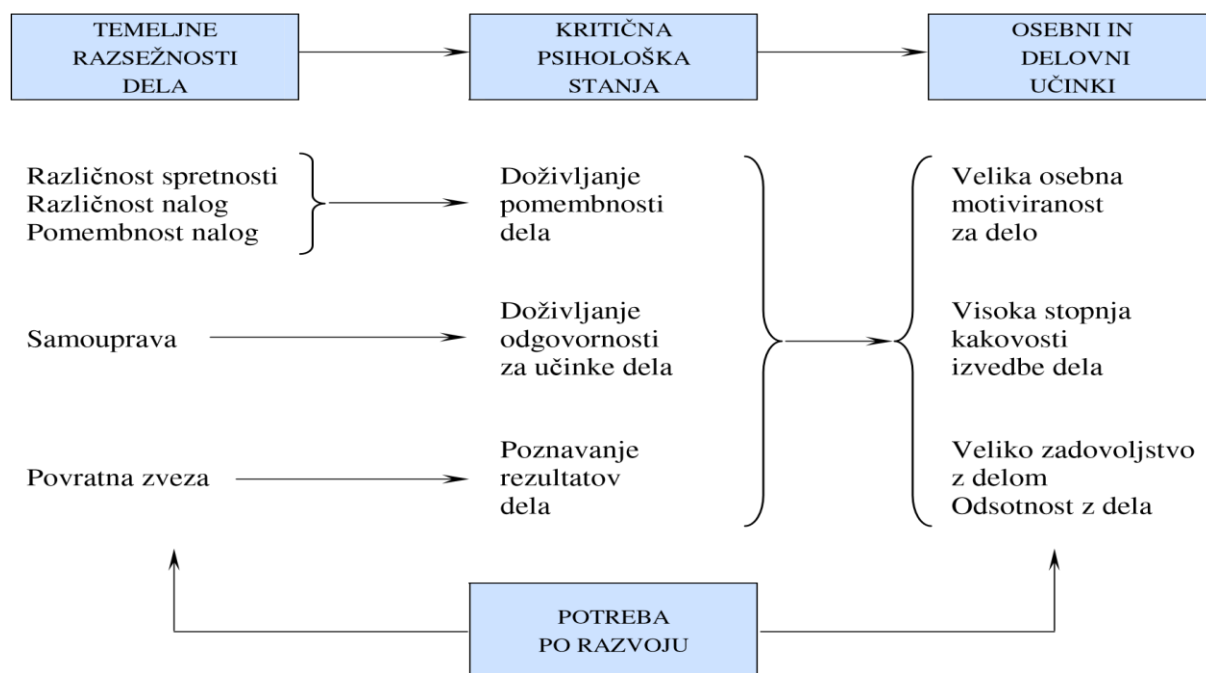
- raznovrstnost spretnosti - ta dimenzija govori, koliko aktivnosti sestavlja določeno delovno mesto in koliko moramo imeti spretnosti, da lahko delamo na določenem delovnem mestu,
- identiteta nalog – je stopnja, ki pove, do kam lahko en zaposlen opravi neko nalogo sam v popolnosti (identiteta delavca za tekočim trakom je manjša kot tistega, ki celotno nalogo opravi sam),
- pomen nalog – pomembno je, da zaposleni prepoznajo naloge, ki so za organizacijo pomembne
- avtonomnost – je stopnja, do katere lahko zaposlen sam planira in izvaja naloga, kar mu omogoča svoboda,
- povratne informacije – pomembno je, da do delovnega mesta na katerem dela zaposlen, pride povratna informacija o uspešnosti (Dimovski & Penger, 2007, str. 138, 139).

Ugotovila sta, da bo večja motiviranost zaposlenih in boljši bodo rezultati organizacije, če bodo te značilnosti oblikovane v delovno mesto.

Model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka (Lipičnik, 1998, str 169). Te so:

- *kritična psihološka stanja – v kolikor želimo, da so dimenzije jedrnega dela bolj zadovoljljive, moramo zagotavljati raznovrstno delo, identiteto nalog in pomen nalog. Delo samo je zadovoljujoče in ponuja notranje nagrade za zaposlene. Delovna značilnost avtonomije vpliva na občutek odgovornosti. Zaposleni dobi povratno informacijo o dejanskih dosežkih tako, da je seznanjen, kako je nalogo opravil in kaj še lahko spremeni, da bi dosegel boljše rezultate,*
- *osebni in delovni rezultati – vpliv petih značilnosti delovnih mest na občutek smiselnosti, odgovornosti in znanja o dejanskih rezultatih vodi k dobrim delovnim dosežkom, visoki motivaciji, zadovoljstvu in nizki stopnji izostankov ter zamenjave delovne sile,*
- *moč potrebe po rasti zaposlenih – zaposleni imajo različne potrebe po rasti in razvoju. Če hoče oseba zadovoljiti nižje potrebe, kot so potrebe po varnosti in pripadnosti, ima ta model manjši učinek. Nasprotno pa model bolje deluje pri osebah, ki imajo višje potrebe (potreba po rasti in razvoju, dosežkih, delu, ki predstavljajo izziv,...) (Dimovski & Penger, 2007, str. 140).*

Slika 6: Model o preoblikovanju dela



Vir: Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 120

3.3. Opolnomočenje

V sodobnem poslovnem svetu je opolnomočenje izrednega pomena. Pomeni prenos moči na zaposlene (Dimovski & Penger, 2007, str. 141). To v organizacijah delajo managerji oz. vodje oddelkov, saj s tem dajo zaposlenim večjo odgovornost, možnost produktivnosti, hkrati pa poskrbijo, da je motivacija zaposlenih na zadovoljivi ravni. Z opolnomočenjem prejmejo zaposleni štiri elemente, ki jim omogočijo svobodnejše izvajanje nalog: informacije (o stanju uspešnosti podjetja, aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki so za podjetja pomembna, nagradah za uspešnost), moč, znanje in nagrade (Dimovski & Penger, 2007, str. 141). Opolnomočenje danes uporabljajo večina podjetjih, vendar načini, kako ga uporabljajo so lahko zelo različni. V nekaterih podjetjih ga uporabljajo samo za zbiranje idej, v drugih so ideje, ki jih dajo zaposleni ovrednotene enako kot ideje managementa. To a privede do večje odgovornosti zaposlenih (lahko pomagajo oblikovati strategijo organizacije) in do višje motivacije. Seveda se moč opolnomočenja v organizacijah viša premo sorazmerno z odgovornostjo zaposlenih v organizacijah. V novjšem času so se razvili tako novi motivacijsko-kompenzacijski programi, ki so: plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo delnic s strani zaposlenih, fleksibilni delovni čas (Dimovski & Penger, 2007, str. 141). Dimovski in Penger navajata še ostale sodobne motivacijske programe: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanja delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, doživljenjsko izobraževanje in jasno postavljanje razvoja karier. Na motivacijo vplivajo tudi stil vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji ter spoštovanje zaposlenih. Upoštevanje vseh motivacijskih faktorjem vpliva na uresničevanje poslanstva podjetja in na oblikovanje modela skladnosti med zaposlenimi in organizacijo kot (Dimovski & Penger, 2007, str. 142).

4. PRIMERJAVA KONCEPTOV MOTIVACIJE

V literaturi, ki sem jo prebral za potrebe diplomskega dela, sem našel veliko vsebine o motivacijskih teorijah. Med vsemi motivacijskimi teorijami sem se odločil, da jih sedem, po mojem mnenju najpomembnejših, podrobneje opišem in primerjam. Delimo jih na vsebinske teorije motiviranja in procesne teorije motiviranja. Vsebinske teorije motiviranja se osredotočajo na potrebe ljudi, ki pri njih vzbudijo motivacijo. Ljudje imamo različne potrebe, zato je naše obnašanje v nekem trenutku odvisno od stopnje zadovoljitve motivacije. Vsebinske teorije motiviranja so: Maslowa teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb (Dimovski & Penger, 2007, str. 132). Procesne teorije motiviranja pa pojasnjujejo vrste obnašanja zaposlenih, ki vplivajo na zadovoljevanje potreb posameznika (Dimovski & Penger, 2007, str. 135). Med procesne teorije motiviranja uvrščamo: Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve. Pomemben koncept motivacije je še McGregorjeva teorija X in Y, v kateri McGregor izpostavi, da je uspešnost podjetja povezana z motivacijo zaposlenih, ter Ouchijeva teorija Z, s katero je nadgradil McGregorjevo teorijo za potrebe japonskega gospodarstva, ki je postajalo vse uspešnejše.

Vse motivacijske teorije so nastale zaradi ugotovitev managerjev, ki so se spraševali, kako in na kakšne načine lahko motivirajo svoje zaposlene. Pomembno vprašanje, ki so si ga zastavljali je, kaj je tisto, s čimer lahko motivirajo zaposlene. Zavedali so se, da dva različna človeka ne bosta imela enakih potreb na delovnem mestu, ki jih želita zadovoljiti. Razlogov za to je lahko nešteto in se razlikujejo od zahtevnosti in vrste delovnega mesta. Vsak, ki dela, si želi, da bi za delo, ki ga opravlja, prejel pošteno plačilo. Pomembno je tudi, da zaposlenim nudimo ustrezno delovno okolje, v katerem bodo lahko razmišljali le o delu. Vsi ljudje, ne samo v delovnem okolju, tudi izven njega, se želimo osebno izpopolnjevati. Na osebno izpopolnjevanje pa zelo pomembno vplivajo tudi medsebojni odnosi, ki se razvijajo v nas tako rekoč od rojstva dalje.

V empiričnem delu moje diplomske naloge tako želim narediti primerjavo motivacijskih teorij. Med opisovanjem sedmih motivacijskih teorij sem naletel na veliko število motivacijskih dejavnikov. Primerjavo motivacijskih teorij bom predstavil tudi s pomočjo motivacijskih dejavnikov, ki so pri motiviranju zaposlenih zelo pomembni. Za primerjavo sem si izbral 25 motivacijskih dejavnikov. Za vsak dejavnik posebej sem napisal, katera teorija ga upošteva.

Tabela 2 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavnik	Teorija, ki upošteva motivacijski dejavnik
Delovna uspešnost	Adamsova teorija enakosti
Težnja po koristnosti	Adamsova teorija enakosti
Napredovanje	Herzbergova dvofaktorska teorija
Osebnostni razvoj	Herzbergova dvofaktorska teorija
Sistem nagrajevanja	Herzbergova dvofaktorska teorija
Plača	Maslowa hierarhija potreb
Pripadnost timu	Maslowa hierarhija potreb
Razmerja med zaposlenimi	Maslowa hierarhija potreb
Težnja po eksistenčni varnosti	Maslowa hierarhija potreb
Poznavanje rezultatov dela	McClellandova teorija pridobljenih potreb

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Motivacijski dejavnik	Teorija, ki upošteva motivacijski dejavnik
Težnja po odločanju	McClellandova teorija pridobljenih potreb
Neambiciozen odnos do dela	McGregorjeva teorija X
Zaviranje delovnega procesa	McGregorjeva teorija X
Fleksibilen delovni čas	McGregorjeva teorija Y
Samoiniciativnost	McGregorjeva teorija Y
Težnja po napredku	McGregorjeva teorija Y
Samodiscipliniranost	McGregorjeva teorija Y
Doprinos k ugledu podjetja	McGregorjeva teorija Y
Odgovornost	McGregorjeva (Ouchijeva) teorija Z
Sodelovanje pri odločitvah	McGregorjeva (Ouchijeva) teorija Z
Pohvala	Skinnerjeva teorija okrepitve
Nagrada za uspešno delo	Skinnerjeva teorija okrepitve
Težnja po dosežkih	Vroomova teorija pričakovanj
Težnja po učinkovitosti	Vroomova teorija pričakovanj
Sposobnost izpolnjevanja nalog	Vroomova teorija pričakovanj

Posebno vlogo pri avtorjih motivacijskih teorij so imeli motivacijski dejavniki. Vsi avtorji so se osredotočili predvsem na dejavnike, ki dajejo zaposlenim motivacijo za delo. Zelo zanimiv motivacijski dejavnik je plača oz. nagrada za uspešno delo. Menim, da je plača pomembna predvsem za zaposlene, ki delajo težka dela in katera so že sama po sebi manj plačana. Nekatera podjetja so osnovana na način, da je plača razdeljena v fiksni in variabilni del. Podjetja, ki uporabljajo takšen način motiviranja zaposlenih, imajo ponavadi zelo dobre rezultate, saj se zaposleni zavedajo, da se jim bo plača zvišala, če bodo produktivni. V velikih podjetjih imajo lastniki na pomembnih položajih zaposlene managerje, npr. manager trženja, manager računovodstva, manager financ,... To je tako imenovani srednji management, kateremu mora biti izziv, da se neposrednemu vodstvu dokazujejo z učinkovitim delom, ki mora biti odgovorno, samoiniciativno,... Naloga vodstva pa je, da managerjem omogoči, da se zavzema za dobro poslovanje. Manager, ki je pod stalnim drobnogledom lastnikov poskuša imeti čim več teh dejavnikov, saj si s tem poveča zaupanje lastnikov, ki od njega pričakujejo izključno le dobre rezultate. Dober manager bo znal sam ugotoviti, kakšne rezultate dosega in bo samoiniciativen. Dobri oz. ambiciozni managerji imajo vedno veliko dela, katerega bodo lahko uspešno opravili le, če bodo imeli težnjo po dosežkih. Njegova uspešnost pa pripomore k možnosti napredovanja (predvsem v smislu plače) in osebnostnega razvoja. Managerjem, ki vodijo projekte in so vodje večji skupini posameznikov, pa je pomembno, da vzpostavijo razmerja med zaposlenimi in da znajo ustvariti klimo, kjer bodo vsi čutili pripadnost k skupini. Lastniki morajo biti pozorni na managerje, kateri nimajo ambicij in so podvrženi k ne-delu, kajti takšni managerji lahko naredijo podjetju nepopravljivo škodo. Managerjem in predvsem zaposlenim je pomembno, da se v podjetju počutijo varne in pomembne. Pomembno je tudi, da zaposleni čutijo, da so vsi enako obravnavani, saj s tem manager zagotovi, da bodo vsi delali v dobrobit podjetja. Zaposlenim, ki delajo v proizvodnih podjetjih in v težkih delavnih pogojih, je težnja po eksistenčni varnosti še toliko večja. Prav tako jih lahko managerji dodatno motivirajo s pohvalo, napredovanjem in denarno nagrado za uspešno in učinkovito opravljeno delo.

Maslowa teorija je zelo uporabna in pomembna za managerje, saj se osredotoča na tiste motivatorje, ki so zelo pomembni zaposlenim (plača, pripadnost timu, težnja po eksistenčni varnosti,...). Manager lahko s pomočjo anket v vsakem momentu ugotovi, kaj ravno takrat zaposlene motivira in na kaj reagirajo z negativno energijo (Lipičnik, 1997, str. 162). Pomembno je, da jo managerji uporabljajo, saj ponuja možnosti, kako naj zaposlene motivirajo, na način, da bo motivacija učinkovita (Ivanko & Stare, 2007, str. 80).

Herzberg je v svoji teoriji razvil motivatorje in higienike. V praksi jo managerji zelo radi uporabljajo, saj z motivatorji zaposlene motivira za uspešno delo, s higieniki pa skuša zagotoviti osredotočenost zaposlenega za delo. Lipičnik (1998, str. 169) pa v svoji knjigi ugotavlja, da se vsako podjetje samo odloči, ali bo uporabljalo dejavnike motivatorje ali dejavnike higienike.

Maslowa in Herzbergova teorija sta si podobni, zato ju bom podrobneje primerjal. Maslowu je zelo pomembno zadovoljevanje osnovnih potreb, Herzberg pa se osredotoča, na kakšen način bo motiviral zaposlene in kako bo njihovo motivacijo vzdrževal. Herzberg svoje teorije ni hierarhično utemeljil, kakor je to storil Maslow, čigar teorija je razumljiva širokemu spektru ljudi. Maslowo teorijo zato uporabljajo v razvijajočih se okoljih, kjer spada denar med glavne motivacijske dejavnike, medtem ko Herzbergovo teorijo uporabljajo, kjer so v ospredju drugi motivacijski dejavniki. Tiste potrebe, ki so na Maslowi hierarhiji potreb najnižje na tej lestvici, jih Herzberg uvršča med higienike. Med motivatorje pa dajemo tiste potrebe, ki so na Maslowi hierarhiji potreb najvišje na tej lestvici. Avtorja v svojih teorijah ugotavljata, da morajo biti fiziološke oz. osnovne potrebe vedno zagotovljene, če želimo poseči po višjih potrebah (Compare Maslow and Herzberg Theory of Motivation – Difference, 2013). Tako Maslowa kot Herzbergova teorija pravita, da mora biti vsaka stopnja v hierarhični lestvici zaključena, da se lahko začne naslednja. Oba sta ugotovila, da na vedenje vplivajo posebne potrebe, vendar Maslow glavni cilj za potrebe je, da potrebe pripomorejo k boljši razvitosti človeka, tako na osebni, kakor tudi na duševni ravni (What similarities differences between theories, 2013).

V razvojnem procesu obeh teorij sta si oba avtorja določila merila, po katerih sta ugotavljala, kaj zaposlene motivira, vendar so ta merila narejena za kraje iz katerih sta prihajala, mi pa vemo, da se vrednote, norme in kultura ljudi spreminja med narodi različnih držav, npr.: za zaposlene v Grčiji in na Japonskem so zelo pomembne varnostne in fiziološke potrebe, medtem ko je v skandinavskih državah zaposlenim pomembna predvsem pripadnost (Compare and contrast Maslow's hierarchy of needs theory with Herzberg's two factor theory, 2013).

Maslowa teorija je primerna za vse vrste delavcev, medtem ko Herzbergovo uporabljajo v delu, kjer mora biti strokovna usposobljenost (Comparison between Maslow's Herzberg's theory, 2013).

Podobnosti s tema dvema teorijama najdemo tudi v McClellandovi teoriji pridobljenih potreb. McClellandova teorija za dosežke potrebuje samoaktualizacijo z Maslowo hierarhijo potreb. Izraz samoaktualizacija pomeni udejanjanje posameznikovih lastnih potreb in potencialov (Samoaktualizacija, 2013). McClellandovo teorijo pa uporabljajo managerji, katerim ni pomembna pripadnost, temveč moč (Chapter 5: Motivation Concepts, 2013).

Medtem ko se Maslowa, Herzbergova in McClellandova teorija osredotočata na potrebe zaposlenih, se McGregorjeva, Adamsova, Vroomova in Skinnerjeva osredotočajo na lastnosti zaposlenega oz. njegovo vedenje pri delu. McGregorjevi teoriji X in Y sta usmerjeni v motivacijo na delovnem mestu, v kateri ena izmed njiju gre v eno skrajnost pri vedenju zaposlenega, druga pa v drugo (Theory X and Theory Y, 2013). Z Maslowo teorijo se slednja navezuje v tem, na kakšen način bomo motivirali zaposlene, da se bo proizvodnja povečala.

McGregorjevo teorijo managerji pogosto uporabljajo, saj lahko z njo poskrbijo, da se zaposleni počutijo pomembne, in jim omogoča, da v podjetju gradijo motivacijo na medsebojnih odnosih in z dajanjem zahtevnih in odgovornih nalog zaposlenim (Chapter 5: Motivation Concepts, 2013).

V primerjavi z McGregorjevo teorijo pa Adams, Vroom in Skinner ugotavljajo, da je počutje in vedenje zaposlenega v veliki meri odvisno tudi od obnašanja njegovega nadrejenega do njega. Procesne teorije dajejo veliko vlogo managerjem, ki morajo zagotoviti, da se zaposleni počutijo enako obravnavane v vseh situacijah. Če enakost, katero izpostavlja Adams, ni zagotovljena, posebno na podobnih delovnih mestih, lahko pride do nezadovoljstva zaposlenih, kar je lahko velika nevarnost za podjetje, saj, če njegov nadrejeni ne ugotovi nezadovoljstva, lahko takšen zaposleni naredi podjetju nepopravljivo škodo. Vodstvo lahko uporabi to teorijo po načelu pravičnega plačila (Motivational theory can manager use, 2013).

Z Adamsovo teorijo se močno prepleta tudi ugotovitve Vrooma, saj je po njegovih ugotovitvah obnašanje zaposlenega takšno, da bo imel največjo korist. Vroom je svojo teorijo osnoval na podlagi ugotavljanja, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki bodo v zaposlenem vzpodbudili željo po doseganju cilja. Managerji Vroomovo teorijo uporabljajo po načelu enakosti (za enako delo enako plačilo). Tudi Skinnerjeva teorija se prepleta z Adamsovo teorijo, vendar se Skinnerjeva naslanja predvsem na posledice, ki se bodo odražale na vedenju zaposlenega. Če zaposlen dela po navodilih, bo nagrajen, v nasprotnem primeru pa bo kaznovan. Skinnerjevo teorijo lahko uporabljamo tako v storitvenih, kot v proizvodnih podjetjih.

SKLEP

V hitro spreminjajočem se okolju, v katerem je podjetjem pomemben le dobiček, je motivacija zaposlenih lahko ključnega pomena za uspešnost podjetij. Manager, ki hoče imeti motivirane zaposlene, mora znati ustvariti interaktivno okolje, v katerem se zaposleni dopolnjujejo, čutijo pomembne in imajo vpliv na razvoj dogodkov v podjetju. Mora znati uvesti opolnomočenje. Manager, ki motivacijo ustvari s pomočjo tekmovalnosti, lahko naredi ključno napako pri nadaljnjem razvoju podjetja, saj bomo s tekmovalnostjo povečali le kvantiteto, na kvaliteto pa bodo zaposleni pozabili.

Zavedanje pomena motivacije sega že v zgodnja leta prejšnjega stoletja. Med raziskovanjem različnih teorij sem zasledil, da je bila večini avtorjem pomembna motivacija na delovnem mestu. Je ena izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju, brez katere organizacija na dolgi rok ne more obstati. Veliko managerjev se pravzaprav ne zaveda pravega pomena motivacije, vendar tisti, ki vedo, kakšen vpliv lahko ima na zaposlene, lahko motivacija predstavlja eno izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetja.

Kot bodoči ekonomist, mogoče tudi kot bodoči manager, sem s tem diplomskim delom pridobil določeno mišljenje in znanje, na kakšne načine, bi lahko zaposlene usmeril na pot, po kateri želim, da bi podjetje šlo. Ugotavljam, da lahko manager motivacijo v podjetju spremeni v eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti podjetja. Managerjem bi predlagal, da skušajo motivacijsko okolje ustvariti spontano in na način, ki bo zaposlene privedel do razmišljanja k pomembnosti njihovega doprinosa v podjetju. Managerji se morajo zavedati, da bodo do rezultatov prišli le, če bo ustvarjeno primerno okolje, v katerem bo pozitivna organizacijska klima. Prav tako je pomembno zavedanje managerja, da lahko zaposlene motivira že z omogočitvijo izobraževanja, usposabljanja, iz katerega lahko zaposlen dobi nov zagon, ki lahko le pozitivno vpliva na rezultate organizacije. Tudi z organizacijo dela, v katerem

zaposlenim dovolimo, da z vlaganjem svojih znanj, sposobnosti v delo, lahko avtomatično povečamo njihovo motivacijo.

Vsak posameznik ima dvome. Njegova motivacija pa lahko dvom odpravi in naredi tisto, kar si želi. Ali kot je zapisal Robert H. Schuller: *»Bitka, ki jo večina ljudi izgubi, je bitka s strahom pred neuspehom... poskusite... lotite se... začnite... in že s tem boste zmagali v prvi preizkušnji.«*

LITERATURA IN VIRI

1. Denny, R. (1997). *Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Dixon, R. (1997). *The management task*. Oxford: Institute of Management.
4. Fox, J. (1991). *Preparing the Job Description*, neobjavljeno seminarsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. George, M., Jeniffer & Jones, R., Gareth (1999). *Organization behavior*. Reading: Addison-Wesley.
6. Hollenbeck, N. & Wright, P. (1994). *Human Resources Management*. Burr Ridge: Irwin.
7. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Ivanko, Š., Stare J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga. Znanstvena monografija.
10. Kobal, Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
11. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (2004). *Ravnanje z ljudmi pri delu. Skripta in vodnik po predmetu Človeški viri in ravnanje z njimi [zgoščenka]*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
17. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57 (3).
18. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
19. Mesner Andolšek, D. & Štebe J. (2004): *Prenos opravljanja človeških virov na vodje*. V I. Svetlik in B. Ilič (ur.). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
20. Možina S., Svetlik I., Jamšek F., Zupan N., Vodovnik Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana (knjižna zbirka Profesija): Fakulteta za družbene vede.
21. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.
22. Sang, H., Kim (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Založba Tuma.
23. Scarpello, V. G. & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
24. Schein, E. H. (1978). *Career Planning and Development*. Geneva: International Labour Office.
25. Shinn, G. (1999). *Čudež motivacije*. Ljubljana: Založba Tuma.
26. Singer, G. M. (1999). *Human Resources Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
27. Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation And Work Behavior*, 5th edition, New York: McGraw-Hill.
28. Svetlik, I. (1995). *Kakovost delovnega življenja*. V I. Svetlik (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji* (str. 161–182). Ljubljana: Založba FDV.
29. Torrington, D & Hall, L. (1987). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
30. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

31. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj. Moderna organizacija.
32. Werther, W. B. & Davis, J. R. K. (1987). *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
33. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
34. Zupan, N. & Svetlik, I. & Stanojević, M. & Možina, S. & Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Slika: Hierarhija potreb po Maslowu. (b.l.). V Wikipedia. Najdeno na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Slika:Hierarhija_potreb_po_Maslowu.svg.
36. Slika: Herzbergova motivacijska teorija. Najdeno na spletnem naslovu http://egradiva.minet.si/file.php/20/moddata/scorm/307/herzbergova_teorija_o_motiva_torjih_in_higienikih.html.
37. http://pefprints.pef.uni-lj.si/504/1/Nina_Granfola.pdf.
38. Vroomova teorija pričakovanj. Najdeno na spletnem naslovu http://www.antonmihelic.com/BIBLIO%20IN%20%C5%A0TUD.%20GRADIVA-N/vodkadri_datoteke/vodkadri_datoteke/image065.gif.
39. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mis353.pdf.
40. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/hladnik2825.pdf>.
41. Compare Maslow and Herzberg Theory of Motivation – Diference. Najdeno na spletnem naslovu <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/04/compare-maslow-and-herzberg-theory-of.html>.
42. What similarities differences between theories. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.enotes.com/homework-help/2-what-similarities-differences-between-theories-145987>.
43. Compare and contrast maslow`s hierarchy of needs theory with herzberg`s two factor theory. Najdeno na spletnem naslovu http://wiki.answers.com/Q/Compare_and_contrast_maslow's_hierarchy_of_needs_theory_with_herzberg's_two_factor_theory.
44. Comparison between Maslow`s & Herzberg`s theory. <http://www.managebuddy.com/notes/human-behaviour-organization/comparison-between-maslows-herzbergs-theory/>.
45. Samoaktualizacija. (b.l.). V *Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja*. Najdeno <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474417/samoaktualizacija>, 23. 8. 2013
46. Chapter 5: Motivation Concepts. Najdeno na spletnem naslovu http://www.graduate.au.edu/download/content/file/school%20of%20business/MBA%20ProD&E%20Comprehensive/ProMBAEveB3/Robbins_EOB9_IM_CH05.pdf.
47. Theory X and theory Y. (b.l.). V Wikipedia. Najdeno http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y#McGregor_and_Maslow.27s_hierarchy.
48. Chapter 5: Motivation Concepts. Najdeno na http://www.graduate.au.edu/download/content/file/school%20of%20business/MBA%20ProD&E%20Comprehensive/ProMBAEveB3/Robbins_EOB9_IM_CH05.pdf.
49. What Motivational Theory Can a Manager Use? Najdeno na <http://smallbusiness.chron.com/motivational-theory-can-manager-use-32856.html>.
50. Citati: najdeno na <http://svetbesed.si/?view=items&cat=3&page=&page=1>.