

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA BIBLIOTEKARSTVO, INFORMACIJSKO ZNANOST
IN KNJIGARSTVO

Motivacija v delovnem okolju

Seminarska naloga pri predmetu Osnove psihologije

Mentorica: prof. dr. Vlasta Zabukovec
Nina Zafred

Avtorica:

Ljubljana, 2014

Kazalo vsebine

UVOD

Namen te seminarske je opredeliti pojem motivacije na delovnem mestu in predstaviti teorije, ki razlagajo motiviranost v službi. Omenila bom tudi relacije med motiviranostjo in agresivnostjo ter med motivacijo in nagrajevanjem. Na koncu bom še predstavila dejavnike, ki ljudi motivirajo za delo. Motivacija v delovnem okolju je zelo pomembna za vse – delojemalce in delodajalce, zato je proces motivacije v tem primeru potrebno čim boljše razložiti in opredeliti.

1. OPREDELITEV MOTIVACIJE V DELOVNEM OKOLJU

Možna opredelitev motivacije za delo je, da je to množica energijskih sil, ki izvirajo iz samega posameznika kot tudi od zunaj. Usmerjajo posameznika, da začne z delom povezanim vedenjem ter da določi obliko dela, smer, jakost in trajanje. Motivacija je človekova notranja dispozicija, da povečuje pozitivne spodbude in preprečuje negativne spodbude. Da bi pospešili motivacijo, je lahko spodbuda v obliki predvidene nagrade ali averzivnega dogodka, ki je na voljo v okolju (Pinder, 1998, v Hean in Matthews, 2007).

Vsa podjetja, ki se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi boljše in kvalitetneje delali, se sprašujejo po posebnostih v motivaciji. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

Ko si ljudje postavljajo vprašanje zakaj delajo, se resnično sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, porablja svoje sile in pri tem pogosto prenaša različne fizične in psihološke napore. Mnogim je videti postavljeno vprašanje precej preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje, oziroma da bi si pridobil denar. Po tej logiki bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Drugo mnenje vsebuje razlago, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih ljudi mnogo manj kot tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo nobenih priznanj. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do pomembnega sklepa: niti ene same človekove dejavnosti pa tudi ne dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani (Lipičnik in Možina, 1993).

Različne teorije poskušajo opisati motivacijo zaposlenih v okviru industrijsko organizacijske psihologije. Večino teh teorij lahko razdelimo v tri širše kategorije, in sicer: teorije, ki temeljijo na potrebah, na ciljih in na delovanju.

2.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE, USMERJENE NA POTREBE

Te teorije se osredotočajo na posameznikovo težnjo, da zadovolji različne potrebe skozi delo. Te potrebe se pojavljajo v razponu od osnovnih fizioloških potreb za preživetje do višjih psihološko-emocionalnih potreb, kot sta pripadnost in samoaktualizacija.

2.1.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA HAROLDA LEAVITTA

Leavitt (1962, v Lipičnik, 1998a) je z namenom, da bi lažje razumeli celoten proces motivacije in faze motivacijskega ciklusa poskušal razložiti splošno shemo delovanja motivov. V motivacijskem ciklusu je prva komponenta dražljaj, ki povzroči spremembo v okolju ali v osebi, ki čuti potrebo. Potreba je sprožilec celotnega procesa in predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Potreba pomeni, da nam nečesa primanjkuje, sledi ji stanje napetosti (potrebo čutimo kot neprijetnost, nemir). Napetost in potreba povzročata aktivnost zaradi usmerjenosti k cilju. Cilj je objekt, pojav, ki zadovolji potrebo ali zmanjša potrebo, kar povzroči olajšanje. Končna faza ciklusa je olajšanje. Olajšanje je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj. Posameznik mora v podjetju imeti možnost, da doseže cilj, na osnovi katerega doživi olajšanje. S pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče motivirati zaposlene, sprožiti želeno aktivnost, da bo delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne (Lipičnik in Možina, 1993).

2.1.2. TEORIJA HIERARHIJE POTREB

Maslow (1943, v Lipičnik, 1998a) je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej moramo zadovoljiti svoje primarne biološko-fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih zmožnosti. Maslowa motivacijska teorija je uporabna za managerje, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo vplivati na motivacijo zaposlenih. Lipičnik (1998a) meni, da bi bilo zelo napačno le sklepati, kaj ljudi motivira in kaj ne, saj se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo.

2.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE, USMERJENE NA CILJE

Za takšne teorije je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanja in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire specifičnega vedenja – tistega, ki je po delavčevem mnenju zanj najkoristnejše, najugodnejše (Lipičnik, 1998a).

2.2.1. TEORIJA PRIČAKOVANJA

Temelja Vroomove (1964, v Lipičnik, 1998a) teorije sta privlačnost ciljev in ocena verjetnosti. Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran v primeru, da si s svojim vedenjem skuša doseči zanj privlačne cilje.

Po Vroomovi teoriji pričakovanja (1964, v Lipičnik, 1998a) bodo zaposleni delali pametneje in/ali bodo opravljali težja dela, če bodo prepričani, da bodo njihova dodatna prizadevanja pripeljala do cenjenih nagrad. Oblikoval je modele, ki naj bi pomagali razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pomagal si je s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem.

VALENCA = privlačnost cilja/usmerjenost posameznika k cilju; lahko je pozitivna (posameznika cilj privlači), ničelna (oseba je do cilja ravnodušna) ali negativna (oseba se želi cilju izogniti).

INSTRUMENTALNOST = povezava med dvema ciljema; nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči en cilj, da bi lahko potem dosegel drugega.

PRIČAKOVANJE = posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja.

Ta model pojasni vrednost ciljev, ki je odvisna od valence vseh drugih ciljev in od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da izpostavimo povezavo med ciljem, ki ga želi doseči on ter ciljem, za katerega sami želimo, da ga doseže (Lipičnik, 1998a).

2.2.2. TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV

V delovnem okolju pride kot način motivacije v poštev tudi S.M.A.R.T. model postavljanja ciljev: cilji morajo biti jasno določeni, biti morajo visoki in ambiciozni, časovno in drugače sledljivi, določeni sporazumno in ne zaukazani, lahko jih je nekaj, a ne preveč.

Locke (1968, v Cooper, 1991) je predstavil več razlogov, zakaj lahko cilji delujejo motivacijsko: osredotočijo pozornost, kar povzroči obstojnost opravi in razvoj projektnih strategij za doseganje cilja. Da je lahko cilj motivacijski, ga mora skupina ali zaposleni najprej sprejeti. Težko dosegljivi cilji so lahko bolj motivacijski, vendar morajo biti zaznani kot dosegljivi, kar vodi do večjega sprejetja cilja. Oseba ali skupina mora imeti potrebne spretnosti in vire za doseg cilja, če jih nima pa ima lahko sprejetje cilja negativen vpliv.

2.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE, USMERJENE NA DELOVANJE

Teorije, usmerjene na delovanje pravijo, da so lahko delovna mesta motivirajoča zaradi svoje zasnove, ključ do motivacije zaposlenega pa je njegova služba. (Hackman in Oldham, 1976, v Cooper, 1991) To lahko s pridom uporabijo organizacije, saj se lahko postopki teh teorij izvajajo bolj praktično v organizaciji. Na tej podlagi je ključ za iskanje motivacije preko lastnega dela možno izpeljati preko zadovoljstva glede na vsebino dela.

2.3.1. DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Friderick Herzberg (1966, v Lipičnik, 1998a) je do svoje dvofaktorske motivacijske teorije prišel tako, da je spraševal delavce, kateri dogodki pri delu so jim povzročili največje zadovoljstvo in kateri največje nezadovoljstvo. Na podlagi ugotovitev je sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo - motivatorji, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva – higieniki. Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Torej, če z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa uspemo vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Herzberg, 1966, v Cooper, 1991).

Med motivatorje spadajo: dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela, pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Med higienike pa spadajo: primerni osebni dohodki, ustreznost organizacija dela, cenjeno delo, ustreznosti vodje (Herzberg, 1966, v Lipičnik, 1998a).

Herzberg (1966, v Lipičnik in Možina, 1993) je s proučevanjem ugotovil še eno zanimivost – da skoraj ni faktorja, ki bi bil čist motivator ali čist higienik.

2.3.2. HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovi teoriji; Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti (zaznavanje, da se delo izplača), doživljanje odgovornosti (občutek osebne odgovornosti) in poznavanje rezultatov (spoznavanje ravni svoje uspešnosti). Vse tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, da je motivacija zaposlenega visoka (Hackman in Oldham, 1976, v Cooper, 1991).

3. NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA

Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih vplivata na: oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi; oblikovanje organizacijske klime in kulture pa povečuje občutek pripadnosti delovni organizaciji. Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji. Cilj nagrajevanja je spodbuditi zaposlene k večjemu zadovoljstvu pri opravljanju dela, spodbuditi večjo produktivnost in angažiranost, posledično pa tudi povečati uspešnost posameznika in celotne organizacije. Neustrezen odnos do nagrajevanja, tako denarnega kot tudi nedennarnega, lahko privede do

nezadovoljstva zaposlenih, upada delovne motivacije in slabih medosebnih odnosov med zaposlenimi. Nagrade morajo biti za posameznika pomembne, pravične, vidne, fleksibilne, za delodajalca pa poleg zadovoljstva delavca tudi ekonomične. Motiviranje pomeni spodbujanje vedenja, nagrajevanje pa nagrada za rezultate. Optimalno nagrajevanje naj bi vključevalo tako finančne (plača, bonus, plačila po uspešnosti) kot tudi nefinančne nagrade (odgovornost, občutek vpliva, občutek pripadnosti organizaciji), kajti zaposleni v zameno za svoje delo pričakujejo nagrado, poleg tega pa raznolike nagrade omogočajo prilagojenost heterogeni sestavi zaposlenih. Učinkovit sistem motiviranja mora definirati cilje, ki jih je potrebno doseči, in omogočiti redno povratno informacijo o delovni uspešnosti. Nagrade morajo biti individualizirane, primerne dosežku ter morajo podpirati uspešnost in ne zgolj prizadevnost. Notranje nagrade prispevajo k boljšemu počutju zaposlenih v organizaciji, zunanje pa k temu, da bi posameznik dosegel boljši rezultat (Lipičnik, 1998b).

4. TEKMOVALNOST IN MOTIVACIJA

Tekmovalnost je zelo kompleksna psihološka lastnost in zato jo je potrebno analizirati interdisciplinarno. Smither in Houston (1992, v Kobal, Kolenc, Lebarič in Žalec, 2004) navajata, da je tekmovalnost pogosto latentna (prikrita) lastnost, ki se manifestira v socialni situaciji, v kateri dalj časa potekajo interakcije med ljudmi – takrat posameznik postane motiviran, da doseže boljši rezultat od drugih, premaga nasprotnika ali doseže nek svoj cilj.

Helmreich in Spence (1978, v Kobal idr., 2004) opredeljujeta tekmovalnost kot željo po zmagi, ki sloni na posameznikovem pogledu na socialno okolje. Za to teorijo je značilna prisotnost nasprotnika ali skupine tekmovalcev, ki predstavljajo kriterij v tekmovalni situaciji.

S tega vidika lahko gledamo tudi na delovanje organizacij – želijo si uveljavljanja na svetovnem trgu in se tudi v sistemu nagrad in ugodnosti pri delu skušajo prilagoditi tem trendom. Svoje namere uresničujejo s postavljanjem mednarodnih standardov, z doseganjem okolju primerne napredka in kakovosti, usmerjanjem na kupca, neprestano težnjo po inovacijah in zmanjševanju stroškov, močnim dvigovanjem motivacije zaposlenih ter s spodbujanjem močne individualne in teamske konkurence (Lipičnik, 1998b).

VIRI

Cooper, C. L. (ur.) (1991). Industrial and organizational psychology: Volume 1. Aldershot: Edward Elgar Publishing.

Hean, S. in Matthews, M.(2007). Applying work motivation theories to articulate the challenges of providing effective doctoral supervision. Pridobljeno s <http://www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference/2007/papers/p36.pdf>.

Kobal, D., Kolenc, J., Lebarič, N. in Žalec, B. (2004). Samopodoba med motivacijo in tekmovalnostjo. Ljubljana: Študentska založba.

Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS.

Lipičnik, B. (1998a). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, B. (1998b). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V S. Možina (ur.), Management kadrovskih virov (str. 245-302). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.