

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Logožar

Razmerje med motivacijo, zadovoljstvom in  
uspešnostjo zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Logožar

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj-Sadar

Razmerje med motivacijo, zadovoljstvom in  
uspešnostjo zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*»Razumen človek se prilagodi svetu; nerazumen človek vztraja pri poskusih, da bi svet prilagodil sebi. Torej je ves napredek odvisen od nerazumnega človeka.«*

(George Bernard Shaw)

*Za vodstvo, strokovne nasvete in pomoč pri pisanju diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorici, redni profesorici dr. Nevenki Černigoj-Sadar.*

*Iskrena zahvala gre tudi mojim staršem, bratu, prijateljem in vsem ostalim, ki so mi v času študija stali ob strani.*

## **Razmerje med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih**

V diplomskem delu analiziramo in pojasnimo odnos med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih. Izhajamo iz predpostavke, da se v organizacijski praksi upravljanja s človeškimi viri nemalokrat soočamo z zmotnimi pristopi, ki temeljijo na nejasnih in desetletja starih spoznanjih. Človeški viri oziroma zaposleni s svojimi sposobnostmi, znanjem in kompetencami predstavljajo eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetij, ki tekmujejo na globalnem trgu, učinkovito upravljanje s tem nenadomestljivim virom pa je pomemben korak na poti do njihovega poslovnega uspeha. V teoretičnem delu se diplomsko delo opira na spoznanja o motivaciji za delo, zadovoljstvu pri delu in delovni uspešnosti zaposlenih. Razprava temelji na kritičnem vsebinskem pregledu sodobnejših (Schemerhorn in drugi 2005; Bowditch in Buono 2005; Shields 2007; Wilson 2004) teoretičnih in empiričnih prispevkov. Ugotavljamo, da med obravnavanimi pojmi – motivacija, zadovoljstvo in delovna uspešnost – obstaja medsebojna povezanost, ki tvori krožen proces, v katerem igrajo pomembno vlogo tudi tretje spremenljivke. Ugotovitve iz razprave v sklepnem delu povežemo v celostni motivacijski model, ki temelji na lastnem razmisleku, in podamo nekaj praktičnih implikacij za učinkovito upravljanje človeških virov.

Ključne besede: motivacija za delo, zadovoljstvo pri delu, delovna uspešnost.

## **Relationship between work motivation, job satisfaction and work performance**

In this diploma we analyse and illustrate relationship between motivation, satisfaction and performance of employees. We stem from presumption, that in organizational practice of human resources management many times we have to confront with erroneous approaches, which are founded on indefinite and decades old findings (conclusions). Human resources or employees with their skills, abilities, knowledge and competencies represent one of the key competitive advantages of the companies, that compete on a global market, and that is the reason why efficient and effective management of this indispensable source is an important step towards company's economic prosperity (successfulness). In its theoretical part diploma relies on conclusions about work motivation, job satisfaction and work performance of employees. Discussion is grounded upon critical (content) review of contemporary (Schemerhorn et al. 2005; Bowditch in Buono 2005; Shields 2007; Wilson 2004) theoretical and empirical contributions. We establish that between considered concepts - work motivation, job satisfaction and work performance – exists correlation in such way that it forms a circular process in which third variables play a significant role. In conclusion, findings from discussion are integrated into integral motivational model, which is based on our own deliberation, and practical implications for effective management of human resources are introduced.

key word: work motivation, job satisfaction, work performance, job performance.

# KAZALO

1 UVOD .....	7
2 MOTIVACIJA ZA DELO .....	10
2.1 UVOD V MOTIVACIJO .....	10
2.2 MOTIVACIJSKI PROCES .....	14
2.3 MOTIVACIJA ZA DELO – ODNOS ALI VEDENJE PRI DELU? .....	16
2.4 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA .....	17
2.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	18
2.5.1 <i>Vsebinske teorije ali teorije potreb</i> .....	20
2.5.1.1 Maslowa teorija hierarhije potreb .....	20
2.5.1.2 Alderferjeva ERG teorija .....	24
2.5.1.3 McClellandova teorija socialno pridobljenih potreb (teorija potrebe po dosežkih) .....	26
2.5.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	29
2.5.2 <i>Procesne teorije</i> .....	32
2.5.2.1 Teorija okrepitve .....	32
2.5.2.2 Teorija pričakovanja .....	33
2.5.2.3 Porter-Lawlerjev model motivacije (razširjena teorija pričakovanja) .....	37
2.5.2.4 Teorija oblikovanja ciljev .....	39
2.5.2.5 Adamsova teorija pravičnosti .....	43
3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU .....	46
3.1 INTRINZIČNI IN EKSTRINZIČNI VIRI ZADOVOLJSTVA .....	50
3.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	50
3.3 DIMENZIJE DELA IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	52
3.4 TEORIJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	54
3.4.1 <i>Komponentni model zadovoljstva pri delu</i> .....	54
3.4.2 <i>Herzbergova dvofaktorska teorija zadovoljstva pri delu</i> .....	55
3.4.3 <i>Teorija ravnotežnega stanja</i> .....	56
3.4.4 <i>Teorija primerjalnega procesa</i> .....	57
3.5 MERJENJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	58
3.5.1 <i>Opisni indeks dela (JDI)</i> .....	59
3.5.2 <i>Minnesotin vprašalnik zadovoljstva (MSQ)</i> .....	60
3.5.3 <i>Kuninova lestvica obrazov</i> .....	60
3.5.4 <i>Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu</i> .....	61
4 DELOVNA USPEŠNOST .....	63
4.1 DIMENZIJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	67
4.2 DEJAVNIKI DELOVNE USPEŠNOSTI .....	68
4.3 MERJENJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	69
4.4 NOTRANJE IN ZUNANJE NAGRADE .....	71
5 RAZPRAVA IN SKLEPNE UGOTOVITVE .....	73
6 PREDLOG CELOSTNEGA MOTIVACIJSKEGA MODELA IN IMPLIKACIJE ZA MENEĐMENT .....	82
6.1 IMPLIKACIJE ZA MENEĐMENT .....	86
7 ZAKLJUČEK .....	91
8 LITERATURA .....	95

## SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV:

Slika 2.1: Interakcija med dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (po Lipičniku).....	12
Slika 2.2: Motivacijski krog.....	15
Slika 2.3: Hierarhija potreb po Maslowu (Maslowa piramida).....	21
Slika 2.4: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki Herzbergove dvofaktorske teorije .....	29
Slika 2.5: Vroomov model teorije pričakovanja.....	34
Slika 2.6: Porter in Lawlerjev motivacijski model (razširjena teorija pričakovanja) .....	38
Slika 2.7: Teorija oblikovanja ciljev (Latham in Locke) .....	40
Slika 3.1: Komponente delovnih odnosov.....	47
Slika 3.2: Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	51
Slika 3.3: Specifične dimenzije dela (Locke) .....	53
Slika 3.4: Kuninova lestvica obrazov za merjenje zadovoljstva pri delu .....	60
Slika 4.1: Dejavniki delovne uspešnosti po Campbellu .....	69
Slika 5.1: Model razmerja med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo (Judge in drugi).....	80
Slika 6.1: Celostni model povezanosti med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu .....	83

# 1 UVOD

Organizacije skušajo svojo uspešnost povečevati z usmerjenostjo v učinkovitost, racionalnost, razvoj in konkurenčnost, kar pomeni, da prihaja do vedno večjega poudarka vloge zaposlenih pri doseganju teh ciljev. Organizacija je namreč lahko uspešna le, če zaposleni s svojimi sposobnostmi in kompetencami uspešno izvajajo delovne naloge in dosegajo zastavljene cilje. Tudi v prihodnje je pričakovati, da bodo bistveno vlogo v organizacijah odigrali prav zaposleni, prav zato je pomen motiviranja zaposlenih, povečevanja njihove delovne uspešnosti in zadovoljstva po več desetletjih teoretičnega obravnavanja in empiričnega preverjanja ostal enako ali morda še celo bolj aktualen kot kadar koli prej.

Pri branju literature o motivaciji, zadovoljstvu in uspešnosti se soočamo s pretežno staro literaturo in teorijami, ki so še vedno glavna referenca teoretikom, raziskovalcem ter tudi praktikom oz. menedžmentu. S pregledom obstoječe literature smo skušali pridobiti čim več literarnih prispevkov sodobnega časa, v katerih smo zasledili novejša poglede na obravnavanje odnosa med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih. Gre namreč za tri široke pojme in probleme, s katerimi se mora soočiti menedžment kadrovskega virov, ki so danes videti precej drugače, kot so bili videti v prejšnjem stoletju.

Motivacija za delo, zadovoljstvo pri delu in delovna uspešnost zaposlenih so v času vse večje globalne konkurence in pospešene globalizacije postali še bolj kompleksni problemi za menedžment, saj je iz ljudi v času potrošništva in brezmejne ponudbe na trgu vse težje izvabiti trud in motivacijo za delo. Sploh z materialnim nagrajevanjem težje motiviramo zaposlene, kot je bilo to mogoče v prejšnjem stoletju. Soočamo se z zaposlenimi, ki na delovnem mestu črpajo zadovoljstvo iz drugačnih dejavnikov in pogojev kot nekoč. Ko s plačami in ostalim materialnim nagrajevanjem dosežemo zgornjo mejo, se soočimo s problemom, ko želimo zaposlenega še dodatno motivirati, a ne poznamo več možnosti. Premalo pozornosti namreč posvečamo psihološkim motivatorjem oz. nematerialnemu nagrajevanju, v katerem se skriva nemalo potenciala za motiviranje zaposlenih. S preučitvijo razmerja med motivacijo, zadovoljstvom in delovno uspešnostjo želim vsaj nakazati na možne pristope k boljšemu motiviranju zaposlenih, k večji uspešnosti opravljanja dela in zviševanju njihovega zadovoljstva za še večjo poslovno uspešnost organizacije.

Številne spremembe v vrednosti in pomenu dela, ki se odvijajo v zadnjem času pri velikem segmentu delovne populacije, so pokazale, da je pozornost do teh sprememb in novih problemov, s katerimi se soočajo organizacije, nujna. Takšne spremembe poudarjajo, da moramo biti bolj pozorni na vedenje in mnenje delovne sile, če želimo vzpostaviti in vzdrževati učinkovit sistem menedžmenta kadrovskega vira v organizaciji.

Z upravljanjem človeških virov, sistemi denarnega in nedennarnega nagrajevanja ter motivacijskimi pristopi želi menedžment doseči, da bi bili zaposleni na delu dovolj motivirani, zadovoljni ter uspešni, saj je od tega v veliki meri odvisna učinkovitost in poslovna uspešnost organizacije. Vendar vselej ostaja vprašanje, kjer pravzaprav začeti? Pri motivaciji za delo, zadovoljstvu pri delu ali delovni uspešnosti?

Pomembno je, da prepoznamo vse tiste ključne elemente motiviranja zaposlenih, ki so najbolj učinkoviti za doseganje ciljev organizacije, v kateri motivacijski model načrtujemo in izvajamo. Končni namen je vedno povečanje delovne učinkovitosti, uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih ter tudi poslovne uspešnosti organizacije. Obstoj in uspešnost organizacije sta odvisna od zaposlenih, torej od človeških virov, ki v njej delajo in ustvarjajo, in njihove pripravljenosti za vlaganje napora, sposobnosti in znanja.

Prav zaradi zgoraj opisanih dejstev se mi je zdela problematika razmerja med motivacijo za delo, zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo zanimiva tema, ki jo želim obravnavati v tem diplomskem delu.

**Namen** diplomskega dela je na podlagi pregleda teorij motivacije za delo in zadovoljstva pri delu ter analize empiričnih prispevkov pojasniti relacije med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu zaposlenih. Dozdajšnje razlage teh relacij še vedno ne dajejo povsem jasnih in enoznačnih ugotovitev, poleg tega pa stari empirični podatki danes ne zadostujejo, saj je od tistega časa prišlo do velikih sprememb v organizacijskih okoljih in številnih novih predpostavk na področju organizacijskega vedenja. Z razjasnitvijo odnosov med motivacijo, uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih pa je naš končni cilj priti do celostnega modela motivacije za delo, ki nam bi lahko pomagal predvideti vedenje ter s tem učinkovito upravljati z motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu zaposlenih.



V diplomskem delu bomo preverjali povezave med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu. V skladu s tem smo zastavili dve **glavni hipotezi**:

H1: Motivacija za delo ni edini in zadosten pogoj za delovno uspešnost.

H2: Ni povezave med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo.

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na sedem poglavij. V prvem, uvodnem poglavju predstavimo problematiko, namen in cilje diplomskega dela ter hipoteze, ki jih bomo preverjali. Drugo poglavje je namenjeno proučevanju motivacije in motivacijskih teorij, z zadovoljstvom zaposlenih in teorijami zadovoljstva pri delu se ukvarjamo v tretjem poglavju, medtem ko nas v četrtem poglavju zanima vprašanje delovne uspešnosti, predvsem njene opredelitve, dimenzij ter merjenja in ocenjevanja. Sledi peto poglavje, v katerem vodimo razpravo o povezanosti motivacije, zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih, ki jo utemeljimo na dejstvih, izluščenih iz preučene literature tega diplomskega dela. Skozi razpravo nas predvsem zanima, ali je motivacija za delo edini in zadosten pogoj za delovno uspešnost ter ali obstaja povezava med zadovoljstvom in delovno uspešnostjo. Z razpravo o teh vprašanjih in upoštevanjem vseh dejstev, ki izhajajo iz literature in empiričnih raziskav, skušamo ugotoviti, ali lahko potrdimo hipoteze, ki smo jih zastavili v uvodnem poglavju. V šestem poglavju predstavimo na podlagi dognanj in lastnega razmisleka zgrajen motivacijski model, ki pojasnjuje razmerje med motivacijo za delo, zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo. Poleg motivacijskega modela v tem poglavju navedemo tudi nekaj implikacij za menedžment, s katerimi je mogoče povečati motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih ter tako vplivati na njihovo delovno uspešnost. Sledi zaključek, v katerem bomo povzeli glavne ugotovitve in zaokrožili diplomsko delo v celoto.

## 2 MOTIVACIJA ZA DELO

Motivacija za delo je poleg zadovoljstva pri delu in afektivne predanosti organizaciji ena od treh glavnih kategorij odnosov do dela (Shields 2007, 45). Ko upravljamo z motivacijo zaposlenih, upravljamo z njihovim vedenjem, bolj natančno, z njihovim odnosom do dela.

### 2.1 UVOD V MOTIVACIJO

Vprašanje, zakaj ljudje delajo in se vedejo kot se, na svojem delovnem mestu in znotraj organizacije, ostaja na področju organizacijskega vedenja eden ključnih problemov. Skrb menedžerjev so vprašanja kot npr. »Zakaj nekateri zaposleni delajo trdo, medtem ko se drugi trudijo narediti čim manj?«, ali pa »Kako lahko vplivamo na vloženi napor in delo zaposlenih ter kako jih lahko vzpodbudimo, da bi se še bolj trudili delati v dobro organizacije?«

Delo je tako velik in ključen del naše družbe, da se v določenem obdobju našega življenja vsi spopadamo z vprašanjem, zakaj ljudje pravzaprav delamo. Struds Terkel (v McCormick in Ilgen 1985, 266) je v svoji knjigi »Working« objavil raziskavo, v kateri je več sto delavcev spraševal, kako sami gledajo na svoje delo. Ugotovil je, da obstaja med delavci velika raznolikost; pri delu se med seboj ne razlikujejo zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi in motivih. Motivi so posameznikove zavestne ali podzavestne potrebe oz. želje in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard 1988, 19). Ljudje torej delajo iz različnih motivov, razlogov oz. vzgibov.

Iskanje teh razlogov je bila v začetku bolj domena psihologije, vendar k razumevanju motivacije veliko prispeva tudi sociologija. Sociološki vidik se je začel vključevati s pojavom alienacije oz. odtujitve od dela, ko je delo izgubilo notranji smisel in je za človeka postalo le še pot do zaslužka in s tem preživetja. Takšnemu odnosu do dela pravimo instrumentalni odnos do dela. Seivers (v Wilson 2004, 145) meni, da se menedžment običajno z motiviranjem zaposlenih začne resno ukvarjati šele potem, ko se pomen v delu začne izgubljati in ga je potrebno zopet najti. Zdi se, da so »teoretiki organizacijskega vedenja postali sredstvo oz. orodje za iskanje in vrnitev pomena delu« (Thompson in McHugh 2002, 306).

Preden je menedžment začel poudarjati, da so dobri kadri v organizaciji ključ do uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, so zagovorniki upravljanja s človeškimi viri morali dokazati, da ima poglobljeno upravljanje s človeškimi viri pozitivne posledice na poslovanje. Prava motivacijska teorija bi bila dokaz, da s preučevanjem in analizo organizacijskega vedenja ter motivacije lahko pridemo do praktičnih pristopov, ki bi povečali delovno uspešnost, učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost organizacije.

Vprašanje, kako motivirati zaposlene in usmerjati njihovo delovanje v smeri poslovne strategije organizacije, ostaja eno bolj zanimivih in zapletenih za menedžment. Pri obravnavanju motivacije se nam postavijo tri ključna vprašanja; kaj sproži človeško vedenje, kaj usmerja to vedenje ter kako določeno vedenje vzdržujemo oz. ohranjamo skozi čas?

Razumevanje tega, zakaj ljudje delajo, je domena motivacije za delo. Da bi razumeli, kaj pomeni sam pojem motivacija, moramo začeti z vedenjem. Ločimo dva koncepta, s katerima razlagamo vedenje. Prvi koncept je **sposobnost**. Sposobnosti predstavljajo posameznikovo zmožnost, da opravlja delo v določenem času. Na primer, za blagajnika je nujno, da je sposoben seštevati in množiti, če želi opravljati delo blagajnika v trgovini. Sposobnosti so minimalni pogoji, ki so nujni za opravljanje in dokončanje dela. So nujni, a vendar ne zadostni kazalec pričakovanega vedenja. Drugi koncept, s katerim razlagamo vedenje, je **motivacija**. Beseda motivacija izvira iz latinske besede *movere* in pomeni gibati se oziroma premik (Steers in Porter v Shields 2007, 42). Motivacija je posameznikova želja pokazati vedenje. V primeru blagajnika gre torej za njegovo željo in napor, da pravilno sešteva in množi ter dobro opravlja svoje delo (McCormick 1985, 266).

Na motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998) poudarja naslednje:

- Razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s seboj prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv.
- Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.
- Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo menedžerji upoštevati vse zgoraj naštetе dejavnike. Interakcija med tremi skupinami dejavnikov je prikazana na spodnji sliki 2.1.

**Slika 2.1: Interakcija med dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (po Lipičniku)**



Vir: Lipičnik (1998, 162).

Skozi čas je nastalo okoli sto štirideset definicij motivacije (George in Jones, 2002), vse pa poudarjajo, da motivacija v posamezniku sproža energijo za aktivnost, usmerja in ohranja določeno želeno vedenje. Če opisani proces prenesemo v delovno okolje oz. organizacijo, govorimo o motivaciji za delo (Steers in Porter, 1991).

Viteles (v Landy in Conte 2009, 365) je leta 1953 v svoji pionirski knjigi o motivaciji na delovnem mestu »Motivacija in morala v industriji« motivacijo enačil s produktivnostjo. Motivacijo je videl kot metodo, s katero zaposleni sprožijo sodelovanje drugih sodelavcev, zato je eno od poglavij v svoji knjigi naslovil »Mobilizacija volje za delo«.

Motivacija je izvir ali vrelec delovnega vedenja in navora. Nanaša se na moč posameznikove pripravljenosti za opravljanje delovnih nalog oz. za vložitev navora (Shields 2007, 42). Ima dve značilni lastnosti – smer in intenziteto. Oseba, ki nekaj hoče, usmeri svojo aktivnost v to stvar, govorimo torej o smeri motivacije. Intenziteta motivacije pa je odvisna od tega, kako močno si oseba to stvar želi (Vroom 1964, 15). Vroom (1964) motivacijo definira kot proces, ki narekuje ljudem odločitve o njihovih dejanjih med vrsto možnosti, ki so jim na razpolago.

Atkinson (v Steers in Porter 1987, 5), Campbell in Pritchard ter Kanfer (v Brown in Lent 2005, 204) motivacijo razumejo kot proces, ki neposredno vpliva na smer, intenziteto in trajanje nekega dejanja oz. posameznikovega napora.

Motivacija je psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljene cilje, in vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja. Motivacija je pogojen dejavnik, a ne zadosten element za uspešnost dela zaposlenih in poslovanja organizacije (Dimovski in drugi 2005, 255).

Bistvenih razlik med motivacijo za delo in drugimi vrstami motivacije ni, gre le za to, da kadar govorimo o motivaciji za delo, skušamo poudariti, da želimo vzbuditi, usmerjati in ohraniti vedenje, ki je relevantno in zaželeno v delovnem okolju.

Ko preučujemo motivacijo, nas zanimajo predvsem njene tri komponente (Steers in Porter 1987; George in Jones 2002):

1. Najbolj osnovna komponenta motivacije je dejstvo, da v posamezniku **sproži energijo** in ga spodbudi k določeni aktivnosti, medtem ko ljudje, ki niso motivirani, te nuje ne čutijo. Tako se brez motivacije ljudje ne bi lotevali in opravljali nikakršnega dela.
2. Naslednja komponenta motivacije je **usmerjenost**, kar pomeni, da ima motivirano vedenje nek namen, usmerjeno je k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje vedo, kaj želijo doseči in se obnašajo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči njihove cilje.
3. **Ohranjanje** določenega vedenja je tretja komponenta motivacije in pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo tako dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je usmerjeno k nekemu določenemu cilju, kot ljudje, ki so manj motivirani. To seveda ne pomeni, da bo močno motivirana oseba vztrajala pri določenem vedenju, čeprav le-to ni učinkovito. Ravno nasprotno, takšna oseba je še bolj pripravljena preizkusiti učinkovitost novih pristopov za rešitev problema, medtem ko bo manj motivirana oseba po neuspehu najverjetneje odnehala.

## 2.2 MOTIVACIJSKI PROCES

Motivacija je moč, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Človeku omogoča, da doseže cilj, ki si ga je zastavil ali pa mu je bil postavljen. Sama po sebi ni zaznaven pojav, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Neko vedenje ima lahko mnogo možnih motivov. Razumeti motiv, ki se skriva za delovanjem, je ključ do motivacije kogarkoli. Motiv izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k določenemu objektu in dejavnostim (Ule in Kline 1996, 160).

Izvor motiva je v nezadovoljenih potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Motiv je tako potreba, usmerjena k določenemu cilju. Pot do motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem časovnem obdobju. To pomeni, da poleg svoje realnosti poznamo tudi realnost tistega, ki ga želimo motivirati. Motivacijo ali motiviranje opišemo kot proces izzivanja, usmerjanja in uravnavanja človekove aktivnosti k cilju oziroma zadovoljitvi potrebe, ki je bila izvor motivacije (Marentič-Požarnik 1988). Potrebe in nagoni nas spodbujajo, vrednote, ideali ter drugi motivacijski cilji pa so tiste prvine motivacijske situacije, ki nas privlačijo (Musek 1997).

Humphreys in Einstein (2004) ponujata drugačno razlago začetka motivacijskega procesa. Opozarjata, da tudi modeli, ki začnejo razlagati motivacijski proces pri potrebah, ne začnejo na pravem začetku. Menita, da posameznikovi vzgibi izvirajo iz posameznikovega koncepta o sebi (ang. *self-concept*) in samopodobe (ang. *self-image*) (orientacija, vrednote) ter da jih v določeni meri določa posameznikov temperament.

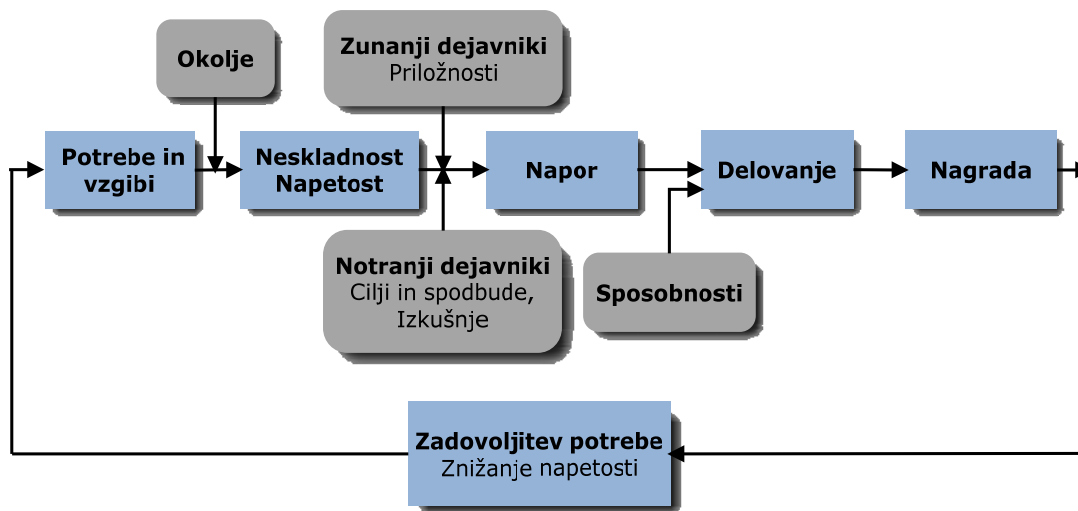
Z ekonomskega vidika lahko rečemo, da je motivacija zmožnost vodij, da pripravijo zaposlene, da si želijo narediti, kar vodje zahtevajo od njih. Johnson (1999, 55) k temu dodaja, da je sprejemanje učinkovitih odločitev in vse večje odgovornosti možno pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih zaposlenih. Nekateri avtorji so mnenja, da motivacija v ekonomskem smislu povečuje produktivnost dela, a temu vprašanju se bomo posvetili v kasnejših poglavjih tega diplomskega dela.

Z vidika podjetja je motivacija pomembna zaradi pojasnjevanja vedenja zaposlenega – kaj posameznika motivira, spodbuja, da se vede na določen način. Gre za proučevanje motivacije za delo, opredeljene kot psihične sile posameznika, ki usmerja njegovo

vedenje v podjetju, vlaganje navora pri delu in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir (George in Jones 1996, 161). Kot bomo natančneje spoznali v nadaljevanju naše razprave, je uspešnost vsakega zaposlenega pri njegovem delu odvisna od sposobnosti, znanja in motivacije; ti trije elementi delovne uspešnosti so neločljivo povezani. Če izostane le en element, delovni učinek pade.

Delovanje motivacije je ponazorjeno z motivacijskim krogom, predstavljenim na sliki 2.2.

**Slika 2.2: Motivacijski krog**



Vir: Newstrom in Davis (1993, 123).

Motivacijski krog ponazarja, da so potrebe posameznika, ki so tudi pod vplivom okolja, tiste, ki povzročijo stanje individualne nelagodnosti in napetosti v organizmu, kar je potrebno odpraviti. Prisotnost različnih možnosti zadovoljitve potrebe, individualnih motivov in ciljev določa vedenje posameznika, ki vodi v zadovoljitev potrebe. V kolikor motivacijski model razširimo na podjetje, pa predstavlja uspešnost rezultata osnovo za dodelitev nagrade in s tem zadovoljitev potrebe oziroma znižanje napetosti (Newstrom in Davis 1993, 122).

Motivacija je notranja potreba, ki je zadovoljena preko zunanjega delovanja. Doseganje cilja je zunanji dejavnik, ki ga je mogoče videti oziroma doseči, vendar vzrok, zakaj so ljudje motivirani za njegovo doseganje, ni vedno očiten. Ljudje lahko delujejo po določenih enakih vzorcih, vendar iz različnih notranjih vzgibov. Na drugi strani pa podobna notranja motivacija pripelje do zelo različnih rezultatov. Kadrovske menedžerji naj bi bili zato zelo pozorni na te dejavnike, da jih lahko uporabijo v korist podjetja v

pozitivni smeri. Motivacijo lahko razumemo kot tristopenjski proces, kjer se kot prva pojavi notranja potreba, za tem vedenjsko delovanje za zadovoljitev te potrebe in nazadnje rezultat – zadovoljena potreba ali dosežen cilj in s tem zadovoljen človek (Halloran 1986, 233-234).

Če zaključimo, motivacijo lahko opredelimo kot subjektiven notranji proces, ki poteka v vsakem človeku drugače oz. iz različnih vzgibov, a je glavni razlog za človekovo delovanje. Gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k želenemu oz. zastavljenemu cilju. Kako bomo delovali in kam bo usmerjeno naše delovanje, je odvisno od potrebe, ki jo bomo s to aktivnostjo zadovoljili.

## 2.3 MOTIVACIJA ZA DELO – ODNOS ALI VEDENJE PRI DELU?

Pri upravljanju z motivacijo želimo z različnimi motivacijskimi pristopi izvabiti ali vplivati na vedenje pri delu (ang. *work behaviour*) zaposlenih. Tega ne dosežemo neposredno, saj s pristopi upravljanja človeških virov vplivamo najprej na odnos zaposlenih v delovni situaciji (ang. *work attitude*), te posameznikove kognicije pa vplivajo na vedenje, vendar ne nujno na želeni način. Ko govorimo o človeškem odnosu v delovni situaciji, govorimo o človekovem zavedanju samega sebe, dojemanju vsebine dela ter dojemanju razmerja med seboj in vsebino dela. Odnosi običajno vključujejo stališča, mišljenja, močne vrednote in čustva, ki jih človek goji do samega sebe, do vsebine dela ter razmerja med seboj in delom. Odnosi za posledico nimajo vedno vedenja, kar pomeni, da lahko vzpodbudijo vedenje, vendar ni nujno, da se sploh manifestirajo (Shields 2007, 41).

Po Shieldsu (2008, 41) so delovni odnosi kognitivne predispozicije oz. nagnjenja k določenim aktivnostim ali delovanju. Obstajajo tri kategorije odnosov v delovni situaciji: motivacija, zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji. Ker motivacija ni edini pomemben človeški odnos do dela, Shields (2007) meni, da je za pravilno razumevanje ne smemo obravnavati izolirano, temveč kontekstualno.

Pinder (v Shields 2007, 66) opredeli motivacijo kot skupek notranjih in zunanjih energetske sil, ki sprožajo vedenje pri delu, določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost ter trajanje. Kot taka, je motivacija pomemben, vendar problematičen odnos do dela. Problem za menedžment je v tem, da je motivacija za delo stanje misli in je ni mogoče



opazovati neposredno, temveč je o njej možno le sklepati z opazovanjem vedenja, vendar šele po njegovi izvršitvi (Shields 2007, 66).

Naše razumevanje delovne motivacije nam dodatno otežujejo predvsem naslednje štiri okoliščine. Prva je raznolikost razlogov, zaradi katerih ljudje delajo, druga so lastna stališča ali stereotipi, ki jih imajo ljudje o delu in o tem, zakaj delamo. Tretja okoliščina, ki nam povzroča dodatne težave pri razumevanju človekovega vedenja v delovnem okolju, so različni razlogi za vedenje v različnih časovnih točkah ali obdobjih. In zadnje, delovna motivacija je za nas zapletena, ker z motivacijo želimo vzbuditi in ohraniti več različnih vedenj v različnih delovnih okoljih (McCormick in Ilgen 1985, 268-269).

## 2.4 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Prav tako pomembno pri obravnavi motivacije za delo je razlikovanje med intrinzičnimi (notranjimi) in ekstrinzičnimi (zunanji) viri motivacije.

**Intrinzična ali notranja motivacija** je v osnovi motivacija delovne naloge same po sebi, kar pomeni, da si želimo delati že samo iz tega razloga, da delovno nalogo opravimo. Za to vrsto motivacije lahko rečemo, da je že sama po sebi cilj in zadosten motivator (Bowditch in Buono 2005, 85).

Izvor motivacije prihaja dejansko iz izvajanja vedenja oz. dela samega (George in Jones 2008, 184). Tako profesionalen športnik, ki je športno aktiven na tekmi kljub nizkemu plačilu, kot lastnik podjetja, katerega finančno stanje mu omogoča, da mu delati pravzaprav ne bi bilo treba, pa vseeno vodi podjetje in temu posveča večino svojega dneva, sta notranje motivirana.

Zaposleni, ki so intrinzično motivirani, pogosto pravijo, da jim njihovo delo daje občutek izpopolnjenosti in uspešnosti, da delajo nekaj, kar je vredno truda, saj v svojem delu pravzaprav uživajo (George in Jones 2008, 184). Močno notranjo motivacijo čutijo na primer okoljevarstveni prostovoljci, ki so pripravljeni svoj čas in trud posvetiti čistilnim akcijam, saj jim je čistost našega planeta bolj pomembna kot plačilo, ki ga za svoje delo sploh ne dobijo.

Nasprotno od intrinzične se **ekstrinzična ali zunanja motivacija** nanaša na odnos med sredstvi in cilji. To pomeni, da se angažiramo za določeno vedenje z namenom,

da dosežemo določene spodbude oz. se izognemo sankcijam, ki so eksterne delovni nalogi sami. Torej smo motivirani za delo ali opravljanje nalog (sredstva), ker želimo prejeti želene nagrade (cilji) (Bowditch in Buono 2005, 85).

To vedenje ne izvajamo zaradi dela samega, temveč predvsem zaradi njegovih posledic. Primeri nagrad, ki so lahko vir zunanje motivacije, so plačilo, pohvala, ugled, status in podobno (George in Jones 2008, 184). Več o nagradah bomo povedali v nadaljevanju našega diplomskega dela pri poglavju o delovni uspešnosti.

Kadar so zaposleni primarno ekstrinzično motivirani, a njihovo delo samo po sebi ni pravi vir motivacije, je še posebej pomembno, da organizacija in menedžment določita jasno povezavo med vedenji, ki jih organizacija od zaposlenega želi in pričakuje, in rezultati oz. nagradami, ki jih želi in pričakuje zaposleni od organizacije (George in Jones 2008, 184).

George in Jones (2008, 184) poudarjata, da so sicer zaposleni lahko motivirani z intrinzičnimi ali ekstrinzičnimi viri ali kombinacijo obojih.

Obstaja tudi povezava med notranjo in zunanjo motivacijo za delo ter notranjimi in zunanji delovnimi vrednotami. Zaposleni, ki imajo intrinzične delovne vrednote, si na delu želijo zahtevnih delovnih izzivov, možnosti za realizacijo lastnega potenciala in priložnosti, da lahko prispevajo k izboljšanju dela in uspešnosti organizacije. Zaposleni z ekstrinzičnimi delovnimi vrednotami želijo priti do posledic dela, kot so zaslužek, pridobitev ugleda v družbi, socialno omrežje in več prostega časa, ki ga lahko posvetijo družini in sprostiv. Iz tega lahko sklepamo, da želijo biti zaposleni z močnimi intrinzičnimi delovnimi vrednotami na delu intrinzično motivirani, medtem ko želijo biti tisti z ekstrinzičnimi delovnimi vrednotami na delu ekstrinzično motivirani (George in Jones 2008, 184).

## 2.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE

»Teorije motivacije na splošni ravni pojasnjujejo zveze med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom« (Možina 2002, 180). Obstajajo številne teorije, ki različno razlagajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik ima svoj edinstven motivacijski model, na katerega vplivajo njegove vrednote, želje, interesi in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova

dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik 1998).

Vse do danes žal ne moremo trditi, da je motivacija za delo povsem raziskano in pojasnjeno poglavje. Mnogi avtorji so s svojimi teorijami skušali razložiti, kaj vpliva na vedenje ljudi, a nikomur ni uspelo ponuditi popolnega odgovora. Teoretiki delovnega vedenja so se sicer s pojmom in obstojem delovne motivacije začeli ukvarjati razmeroma pozno. Do sredine petdesetih let 20. stoletja so vsi nekako predpostavljali, da ljudje delajo zaradi ekonomskih ali socialnih razlogov. Takratna kadrovska praksa in upravljanje z ljudmi sta bila odsev takšnega razumevanja motivacije zaposlenih.

Pri nastanku teorij je bila glavni protagonist psihologija, vendar je tudi sociologija prispevala nekaj pogledov, zaradi katerih smo začeli motivacijo razumeti tudi kot socialni konstrukt. Še posebej pomemben postane sociološki vidik takrat, ko delo za posameznika prične izgubljati notranji pomen in smisel, torej ko pride do odtujitve od dela oz. alienacije.

V zgodnjih dneh teoretiziranja o motivaciji se je veliko pozornosti posvečalo konceptu o spodbujanju posameznika. V začetku je namreč veljala predpostavka, da bo posameznik ostal pasiven in neaktiven, če vmes ne bodo posegle spodbude. Podatki niso pokazali dovolj podpore takšnim pogledom, zato se danes razprava o delovni motivaciji odvija predvsem okrog koncepta o usmerjanju, bolj kot le o sprožanju energije in aktivnosti. Vsi ljudje namreč porabljamo energijo, na takšen ali drugačen način, a ta energija je lahko v večjem delu usmerjena v druge dejavnosti in ne v delo. Zato je teoretična razprava v zadnjem času šla bolj v ugotavljanje načinov, kako usmeriti posameznikovo energijo in aktivnost, tako da bo lahko imel delodajalec v delovnem času optimalno korist od zaposlenega (Landy in Conte 2009, 366-367).

Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim elementom mehanizma motiviranja. Nastale so številne motivacijske teorije, ki se med seboj dopolnjujejo ali pa različno razlagajo posameznikovo vedenje in delovanje. V našem diplomskem delu teorije razvrstimo v dve skupini.

V prvo uvrščamo teorije, ki so osredotočene na prvi element motivacije, na vzpodbujanje določenega vedenja. Imenujemo jih vsebinske teorije ali teorije potreb, lahko tudi statične, ker se osredotočajo na potrebe le v določeni časovni točki. Te

teorije ne napovedujejo motivacije ali vedenja, temveč nudijo le razlago, kaj sproži delovanje oz. motivira posameznika (Bowditch in Buono, 2005, str. 66).

V drugi skupini teorij so procesne teorije, ki jih zanimajo miselni in kognitivni procesi, ki usmerjajo vedenje. Osredotočene so torej na preostala dva elementa motivacije, na usmerjanje in ohranjanje posameznikovega vedenja.

V nadaljevanju bomo predstavili in predvsem kritično pregledali oba sklopa teorij. Kot prve bomo predstavili vsebinske motivacijske teorije, kamor uvrščamo vse teorije, ki se osredotočajo na posameznikove potrebe, cilje, lastnosti in vzgibe.

### 2.5.1 Vsebinske teorije ali teorije potreb

Za vsebinske teorije velja, da se osredotočajo na proučevanje potreb, ki pri ljudeh povzročajo določeno obliko vedenja. Skupna osnovna predpostavka teh teorij je, da se bodo ljudje vedli na način, za katerega mislijo, da je pravi za zadovoljitev njihovih potreb. Zadovoljitev potreb namreč pomeni občutek potešitve in zadovoljstva. Še več, predpostavljajo, da si bodo posamezniki prizadevali zadovoljiti potrebe in se izogniti nezadovoljstvu, zato je vsako človekovo vedenje motivirano zaradi nezadovoljenih potreb in želje po zadovoljitvi le-teh.

Začenjamo s predstavitvijo verjetno najbolj prepoznavne teorije motivacije na sploh, to je Maslowo teorijo hierarhije potreb, nadaljujemo z Alderferjevo ERG teorijo, McClellandovo teorijo pridobljenih potreb ter s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

#### 2.5.1.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Avtor ene prvih motivacijskih teorij sploh je Abraham Maslow. Njegov koncept (model), ki je nastal že v 50. letih 20. stoletja, temelji na predpostavki, da obstaja hierarhija potreb, ki determinirajo človeško motivacijo in delovanje za zadovoljevanje teh potreb. Kljub mnogim kritikam, ki jih navajam na koncu podpoglavja, gre za klasiko motivacijskih teorij, ki je prisotna v vsej behavioristični literaturi in velja za začetno točko razvoja motivacijskih teorij (Wilson 2004, 146). Za razliko od ostalih teorij, ki se v glavnem ukvarjajo konkretno z motivacijo za delo, ta teorija zajema človeško motivacijo na sploh, ki pa jo zlahka uporabimo v delovnem okolju (McCormick in Ilgen 1985, 270)

Kot je prikazano na sliki 2.3, Maslow potrebe razvršča v pet osnovnih skupin, ki naj bi bile vsem ljudem univerzalne in nespremenljive (Wilson 2004, 146). Hierarhično si sledijo od najbolj osnovnih potreb nižje ravni h kompleksnejšim potrebam višje ravni (Schemerhorn 2005, 122).

**Slika 2.3: Hierarhija potreb po Maslowu (Maslowa piramida)**



Prirejeno po: Schemerhorn (2005, 122); George in Jones (2008, 187).

Maslow predpostavlja, da so nižje potrebe bolj pomembne od višjih, zato morajo biti te nujno zadovoljene, preden začnejo kot motivatorji delovati naslednje potrebe. To imenuje prepotentnost (Shields 2007, 68). Kasneje je skušal preprečiti napačne interpretacije teorije in pojasnil, da je zadovoljitev določene potrebe relativna in da sam nikoli ni izključeval možnosti, da bi več potreb delovalo hkrati (McCormick in Ilgen 1985, 270).

Maslow je menil, da je znotraj hierarhije potreb človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Ko določeno potrebo zadovoljimo, nas le-ta ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja, višja potreba, ki deluje kot glavni motivator. Ker gre za konstanten proces prehajanja iz ene potrebe v drugo, stanje popolnega zadovoljstva človek doseže le redkokdaj (McCormick in Ilgen 1985, 270). Lahko rečemo, da nas v vsakem trenutku spremlja nezadovoljstvo, ki se pojavi skoraj sočasno z zadovoljitvijo zadnje potrebe.

Povsem na dnu hierarhične lestice so osnovne **fiziološke potrebe**, pomembne za preživetje, ki so primarnega pomena. Dokler te niso zadovoljene, človek nima zahtev po višjih potrebah. Ko dobro zadovolji fiziološke potrebe, človek preusmeri pozornost na naslednjo skupino potreb v hierarhiji, **potrebe po varnosti**. Tudi potrebe po varnosti, podobno kot eksistenčne potrebe, lahko v nekem trenutku popolnoma prevladajo in imajo absoluten vpliv na človekovo vedenje. Ko človek pridobi občutek varnosti in reda, prične razvijati željo po pripadnosti in medosebnih odnosih - prebudijo se **socialne potrebe**. Na tej točki se človek želi povezovati, občutiti pripadnost, ljubezen in prijateljstvo. Socialne potrebe so kompleksnejše in zato višje na hierarhični lestvici, a še vedno spadajo v potrebe nižjega reda. Ko so zadovoljene vse potrebe nižjega reda, posameznik preide k višjim potrebam. Najprej začuti **potrebo po spoštovanju**, ugledu, samozavesti in prepoznavnosti, pa tudi željo po zadovoljitvi egoističnih potreb, kot so uspeh, samostojnost in svoboda. Posameznik si bo zato za opravljeno delo želel ustrezne pohvale, nagrade ter posledično tudi ustrezen status oziroma delovno mesto v hierarhiji organizacije. Te potrebe so zadovoljene s priznavanjem okolice oz. družbe. Naslednja skupina potreb, ki je tudi zadnja in na samem vrhu hierarhične lestvice, predstavlja človekovo ultimativno izpolnitev vseh lastnih potencialov. Ko posameznik doseže spoštovanje in uspe zadovoljiti svoj ego, se aktivira **potreba po samoaktualizaciji** in samoizpolnitvi. Ta za posameznika pomeni uporabo vseh njegovih sposobnosti, lastne kreativnosti, stalni razvoj in osebno rast ter kot rezultat stanje začasnega popolnega zadovoljstva (z delom) (Bowditch in Buono 2005, 66-67). Gre torej za maksimiziranje individualnega potenciala posameznika. Maslow (v Wilson 2004, 146) o samouresničitvi govori kot o vedenju, ki je kompulzivno. Tako se glasbenik za doseg svojega notranjega miru mora ukvarjati z glasbo, pisatelj mora pisati, slikar slikati (Wilson 2004, 146). Bowditch in Buono (2005, 67) dodajata, da v »idealu potreba po samoaktualizaciji pomeni preusmeritev posameznika od sebe k potrebam drugih.« Samouresničitev, kot najvišje ležeča potreba v hierarhiji, je po Maslowu sodeč tista, ki organizaciji zagotovi resnično motivirane in predane delavce, seveda ob pogoju, da organizaciji uspe zagotoviti takšne delovne pogoje, ki omogočajo zaposlenim zadovoljitev te potrebe (Statt 1994).

Hierarhični model Maslowa je verjetno najvplivnejša teorija motivacije in še danes sestavni del menedžerskih pristopov k upravljanju motivacije. Njen pomemben prispevek na področju menedžmenta je natančna opredelitev in razdelitev potreb, ki nam daje vedeti, da se zaposleni razlikujejo v potrebah, ki si jih želijo zadovoljiti, in da kar motivira enega, ne motivira nujno tudi drugega (George in Jones 2008, 188). Menedžment mora pri tem upoštevati dejstvo, da se posameznik v različnih obdobjih

pojavi na različnih ravneh hierarhije in potrebe različno vrednoti. Stroga hierarhija potreb skozi celotno obdobje posameznikovega življenja najbrž ne obstaja.

Maslowa teorija je vsekakor privlačna in dejstvo, da je tako široko sprejeta, izhaja iz njene preprostosti in razumljivosti. Žal pa mnogi empirični podatki teoriji niso v prid (McCormick in Ilgen 1985, 271). Primerjava med različnimi delovnimi skupinami je sicer potrdila tezo o hierarhiji potreb, vendar pa to niso dovolj trdni preizkusi teorije. Da bi teorijo zadostno in primerno testirali, bi morale longitudinalne raziskave pokazati, da se posameznik po hierarhiji progresivno premika na višjo potrebo, ko je prejšnja potreba zadovoljena (McCormick in Ilgen 1985, 271). Dve longitudinalni študiji te progresije nista jasno potrdili (Bowditch in Buono 2005, 67). Hall in Nougaim (v McCormick in Ilgen 1985, 271) sta v svoji raziskavi več let spremljala zaposlene s predpostavko, da bo pomembnost potrebe pri delavcih upadla, s tem ko bo ta potreba zadovoljena. Odkrila sta ravno nasprotno; bolj kot so bile nekatere potrebe zadovoljene, bolj pomembne so bile za zaposlene. Da Maslowa teza o strogi hierarhiji ne drži, sta ugotovila tudi Lawler in Suttle (v McCormick in Ilgen 1985). Alderfer (v Wilson 2004, 147), avtor ERG teorije, o kateri bomo več povedali v nadaljevanju, je bil celo mnenja, da posameznik zaradi frustracije na določeni ravni lahko celo nazaduje na lestvici potreb.

Prav tako sta Miner in Dachler (v McCormick in Ilgen 1985, 271) v svoji študiji prišla do zaključka, da ni prave podlage za trditev, da je Maslow seznam potreb vsem ljudem inherenten ali prirojen. Tudi druge raziskave so neuspešno skušale dokazati, da obstaja samo teh 5 potreb in nič več in nič drugačnih. Locke (v McCormick in Ilgen 1985, 271) je teorijo kritiziral v tem, da je samoaktualizacijo težko natančno opredeliti. Poleg tega je trditev, da naj bi človek poskušal uresničiti ves svoj potencial, nemogoča, saj ima človek v času življenja preveč možnosti (McCormick in Ilgen 1985, 271). Za posameznika popolna samoaktualizacija torej sploh ni dosegljiva.

Ali človek resnično čuti potrebo po druženju z ljudmi šele po tem, ko je potešil lakoto? Raziskave niso potrdile obstoja tako natančne petstopenjske hierarhične razdelitve potreb. Ta hierarhija je verjetno bolj ohlapna in fleksibilna. »Raziskave celo kažejo, da potrebe višjega reda prevladujejo nad potrebami nižjega reda, bolj ko se posameznik pomika višje po družbeni lestvici« (Schemerhorn 2005, 123).

Razvrščanje potreb v pet jasno ločenih skupin očitno pomeni prehudo poenostavljanje. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več vode ne moremo motivirati,

lahko pa ga motiviramo z drugačno vrsto pijače. Ta logika se danes kaže v vse večji diferenciaciji produktov, ko imamo na policah trgovin več deset različnih vrst ustekleničenih vod z okusom, namenjenih zadovoljiti iste potrebe. V ljudeh proizvajalci skušajo prebujati željo po novih in drugačnih produktih, s katerimi potešimo žejo enako, kot bi to uspeli narediti z vodo, ki priteče po vodovodnem omrežju do gospodinjstva skoraj zastoj.

Moč te teorije, da je ves čas ostala aktualna, izhaja iz dejstva, da nudi podporo sodobnim menedžerskim pristopom, ki vzpodbujajo avtonomijo in osebno rast pri delu, s čimer omogočamo delavcem zadovoljitev najvišjih potreb po samozavesti in samoaktualizaciji (Wilson 2004, 146) Še ena zmogljivost Maslowega pogleda je njegova preprostost in lahkotnost impliciranja v delovno okolje in motivacijske pristope menedžmenta kadrovskih virov.

Ne glede na kritike je po našem mnenju Maslowa teorija pomemben prispevek na področju motivacijskih teorij in menedžmenta kadrovskih virov. Bistvena za našo razpravo o delovni motivaciji, zadovoljstvu in uspešnosti je njegova indentifikacija človeških potreb in zadovoljevanje le-teh, ki determinira našo motivacijo. Zastavlja se nam vprašanje, ali je bolj motiviran zadovoljen delavec ali nezadovoljen? Predpostavljamo, da si menedžment bolj želi nezadovoljnih delavcev, kajti ti delavci stalno čutijo potrebe, katere si prizadevajo zadovoljiti, takšne ljudi pa bomo lažje motivirali. Na to vprašanje bomo skozi naše diplomsko delo lažje odgovorili.

Poleg tega smo mnenja, da je Maslowa delitev potreb za delovno motivacijo pomembna tudi v tem smislu, da skuša prikazati, kako kompleksna je delovna motivacija in kako težko nalogo ima menedžment ustvariti zadovoljnega in motiviranega delavca, ki bi s še večjim naporom prispeval k učinkovitosti in uspešnosti. Ob tem naj opozorimo, kako nizko Maslow uvršča fiziološke potrebe in da kot najvišji cilj uvršča samoaktualizacijo v delovnem procesu. Gre za pomembno implikacijo za našo razpravo, da je najvišje motiviran delavec tisti, ki čuti zadovoljstvo pri delu.

#### 2.5.1.2 Alderferjeva ERG teorija

Avtor naslednje teorije potreb, sicer grajene na Maslowem pogledu, je Clayton Alderfer. Ker se je zavedal vseh kritik in šibkosti Maslowe teorije, je teorijo nadgradil, izpopolnil ter priredil za empirične raziskave.



Alderferjeva teorija enako temelji na predpostavki, da vsa človeška motivacija izvira iz potreb, a se od Maslowe ideje razlikuje v nekaj pogledih. Prva razlika je razdelitev potreb v 3 skupine, v katere je strnil 5 Maslowih skupin. Alderfer je potrebe ločil na **eksistenčne potrebe** (ang. *existence*), kamor je uvrstil fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, **potrebe po pripadnosti** oz. povezovanju (ang. *relatedness*), kamor sodijo socialne potrebe in potrebe po spoštovanju, ter **potrebe rasti** (ang. *growth*), kjer se nahajajo potrebe po samouresničitvi, rasti in razvoju (Bowditch in Buono 2005, 68).

Tudi ta teorija je hierarhična, pozna nižje in višje potrebe, a Alderferjevo videnje hierarhije je bolj fleksibilno - deluje lahko več potreb hkrati in posameznik lahko napreduje po lestvici kljub nepopolni zadovoljitvi potrebe (Schemerhorn in drugi 2005, 123).

Naslednje razhajanje med teorijama je pri točki pomembnosti potreb. Pri obeh teorijah ima zadovoljevanje določene potrebe vpliv na pomembnost te in drugih potreb. Bistvena razlika je v tem, da Maslow zagovarja princip, da posameznik po zadovoljitvi nižje potrebe napreduje na višjo potrebo. Zadovoljena potreba tako ni več motivator. Alderfer pa predpostavlja dvosmerno zvezo med potrebami in uvede **princip frustracije in regresije**; v primeru, da možnosti zadovoljitve višje potrebe za posameznika ni, se krepí želja po zadovoljitvi nižje potrebe, kar pomeni, da se že zadovoljena potreba zopet aktivira kot motivator. Hierarhija torej deluje v obratni smeri (McCormick in Ilgen 1985, 272). Podobno ERG teorija nasprotuje Maslowi v trditvi, da nekatere potrebe pridobijo na pomembnosti in moči, s tem ko se posameznik bliža njihovi zadovoljitvi, kar je ravno nasprotno Maslowu, ki pravi, da s tem, ko se bližamo zadovoljitvi potrebe, ta potreba izgublja na moči. Po Alderferju naj bi to še posebej veljalo za potrebo po pripadnosti in rasti. Na primer, posameznik pri zahtevnem delu še bolj začuti potrebo po razvoju lastnih sposobnosti, ne manj (McCormick in Ilgen 1985, 273).

Še ena točka, v kateri se razhajata, je Alderferjevo dopuščanje možnosti, da posameznik čuti željo po zadovoljitvi dveh ali več potreb hkrati. (Schemerhorn in drugi 2005, 123) Na primer, napredovanje za posameznika ponavadi vključuje tako boljšo plačo, višji status in socialni kapital kot tudi možnost nadaljnjega razvoja osebnosti in potencialov.

Čeprav je Alderfer Maslowo teorijo izpopolnil in nadgradil, je naletel na nekaj podobnih očitkov. Alderfer idejno pravzaprav ni ponudil nič novega, saj je gradil na Maslowem konceptu. Prav tako njegova razdelitev potreb ni nič bolj izpopolnjena niti ni natančneje opredeljena (McCormick in Ilgen 1985, 272). ERG teorija ima, enako kot Maslowa, težave tudi pri dokazovanju univerzalnosti in kulturne nepogojenosti potreb (Bowditch in Buono 2005, 68).

Čeprav Alderferjeva teorija stoji na nestabilnih empiričnih tleh, je za razliko od Maslowe dobila nekoliko več potrditev longitudinalnih raziskav (Bowditch in Buono 2005, 68). Predvsem pomemben prispevek k razumevanju delovne motivacije predstavlja Alderferjeva ideja o regresiji. Ta nam pomaga razložiti, zakaj za nekatere delavce plača in delovni pogoji igrajo tako pomembno vlogo, čeprav gre le za eksistenčne potrebe nižjega reda. Te potrebe za delavce nosijo pretiran pomen takrat, ko jim njihovo delo ne omogoča zadovoljitev potreb po pripadnosti in rasti (Schemerhorn in drugi 2005, 123). Pomembna implikacija za delovno motivacijo je ta, da si moramo za zmanjšanje nezadovoljstva oz. frustracije in regresije na delovnem mestu prizadevati odstraniti iz delovnega okolja vse ovire, ki zaposlenim preprečujejo možnost osebne rasti in razvoja (Cherrington v Shields 2007, 69). Na podlagi te teorije lahko sklepamo, da se nezadovoljstvu in pretirani poudarjenosti najnižjih potreb izognemo s spodbujanjem kreativnosti, osebnega razvoja, timskega dela, vključevanja zaposlenih v odločanje, ipd. Druga pomembna implikacija za upravljanje motivacije je ta, da zaposleni ne iščejo nujno najprej zadovoljitve nižjih potreb in šele zatem višjih potreb, ampak nekatere višje potrebe zadovoljujejo pred nižjimi. Za posameznika sta lahko osebna rast in zadovoljstvo višji vrednoti od plače in rednega delovnega razmerja. Poleg tega zaposleni na delovnem mestu iščejo zadovoljitev več potreb hkrati, kar pomeni, da je treba posameznike motivirati z več vzpodbudami hkrati.

#### 2.5.1.3 McClellandova teorija socialno pridobljenih potreb (teorija potrebe po dosežkih)

Medtem ko Maslow teoretični model poudarja prirojene potrebe, teorija pridobljenih potreb poudarja prednostno vlogo pridobljenih potreb. Na podlagi raziskovanja motivacije menedžerjev je David McClelland prišel do zaključka, da ljudje skozi svoje življenje razvijemo oz. pridobimo tri osnovne potrebe; **potrebo po pripadnosti**, ki se kaže kot želja po prijateljskih medosebnih odnosih, **potrebo po moči**, ki se kaže kot želja po vplivu in nadzoru, ter **potrebo po dosežkih**, ki pomeni željo po uspehu, dokazovanju in odličnosti (Shields 2007, 69).

McClellandova osnovna predpostavka je, da potrebe človek razvija skozi čas preko izkušenj (Shields 2007, 69). V različnih življenjskih obdobjih različne potrebe determinirajo našo motivacijo, vplivna moč določene potrebe pa je odvisna od situacije oz. delovnega mesta. Kakorkoli že, vsak od nas je, glede na socializacijo, okolje in izkušnje, skozi življenje izrazil eno od treh potreb, ki zato prevladuje kot glavni motivator (Bowditch in Buono 2005, 68). Vsaka od teh potreb usmerja posameznikovo motivacijo na delovnem mestu, zato bodo ljudje z bolj razvito potrebo po dosežkih bolj motivirani pri delih, ki jim bodo omogočala zadovoljitev potrebe po dosežkih. Še več, posameznik si bo celo prizadeval iskati takšne vrste delo, pri katerem bo lažje dosegal in izpolnjeval zastavljene cilje.

McClelland meni, da so nižji delavci v glavnem motivirani zaradi potrebe po pripadnosti, srednji menedžerji zaradi želje po dosežkih in izvršni menedžerji zaradi potrebe po moči. V organizaciji te ljudi motivirajo značilna dela. Zaposleni z izrazitejšo potrebo po pripadnosti si bodo želeli delo, ki bo nudilo timsko delo in sodelovanje. Srednji menedžment, z močno potrebo po dosežkih, bo iskal delo, ki vključuje osebno odgovornost, napredovanje, nagrade in določeno tveganje, vendar ne previsoko tveganje, saj takšni ljudje ne želijo tvegati neuspeha. Izvršni menedžment, z visoko potrebo po moči in avtoriteti, želi delo, ki bo nudilo vpliv, avtoriteto in visoko tveganje ter omogočalo izkaz vodstvenih sposobnosti. Motivacijski pristopi bi zato morali biti usmerjeni k omogočanju zadovoljitve različnih potreb zaposlenih (Shields 2007, 70).

Teorijo pridobljenih potreb imenujemo tudi teorija potrebe po dosežkih. McClellandovo poudarjanje pomembnosti potrebe po dosežkih je izhajalo iz njegovega prepričanja, da je podjetniško razmišljanje značilno za ljudi z bolj izrazito potrebo po dosežkih (McCormick in Ilgen 1985, 273). Še več, McClelland je v raziskavi prišel do sklepa, da se je potrebe po dosežkih možno celo priučiti in da ni predeterminirana z izkušnjami iz otroštva (McCormick in Ilgen 1985, 274). Na splošno naj bi bila ta potreba v premoči pri ljudeh v organizacijah (Bowditch in Buono 2005, 69). Ideja o povezanosti podjetnosti in potrebe po dosežkih je naletela kar na nekaj kritik (Wilson 2004, 151).

McClelland pri svoji teoriji prikrito predpostavlja hierarhično organizacijo, saj glede na položaj, ki ga ljudje zasedajo v organizaciji, določa, katera od treh potreb je prevladujoča. V tej predpostavki se skriva prva slabost te teorije. McClellandov koncept treh potreb ne zdrži, če gre za organizacijsko strukturo, ki je sploščena, prosta in egalitarna. Katere potrebe motivirajo ljudi v takšnih organizacijah? Prav tako gre za

vprašanje McClellandove kulturne pristranskosti potreb. V določenih nezahodnih kulturah, kjer individualizma ne vzpodbujajo, bi potrebo po pripadnosti ljudje razvili močnejše kot visoko individualistični potrebi po uspehu in moči (Shields 2007, 70).

Veliko očitkov je teorija doživela na račun težavnosti, zapletenosti in dolgotrajnosti postopka projiciranja implicitnih človeških potreb. Gre za kritiko t.i. TAT testa, s katerim je McClelland prišel do definicije treh prevladujočih človeških potreb.

Eden od očitkov se nanaša tudi na spolno pristranskost teorije. McClellandove raziskave naj bi pokazale, da imajo ženske nižjo potrebo po dosežkih kot moški (Wilson 2004, 151). Iz tega bi lahko sklepali, da so ženske slabši delavci kot moški. Nasprotniki so ugotovitev razlagali z argumentom, da je potreba po tekmovalnosti in dokazovanju predvsem moška lastnost. Kasnejše raziskave so pokazale, da je potreba po dosežkih pri ženskah na enaki ravni kot pri moških (Wilson 2004, 151).

Čeprav največjo podporo teoriji kažejo McClellandove lastne raziskave, tudi druge potrjujejo nekatere predpostavke. Rezulati kažejo, da tisti zaposleni, ki imajo izrazitejšo potrebo po dosežkih, dosegajo zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu, si postavljajo višje cilje kot drugi, bolj učinkovito izrabljajo in razporejajo svoj čas ter na podlagi odziva poskušajo izboljšati svoje delo (Bowditch in Buono 2005, 69). Iz tega sklepamo, da bi morali v organizacijah iskati in zaposlovati ljudi s poudarjeno potrebo po dosežkih. Kakorkoli že, izvorna ideja McClellandovega dela je, da se ljudi, skozi življenje in izkušnje, lahko nauči povečati motivacijo oz. potrebo po dosežkih. Učenje motivacije poteka preko posebnih programov in treningov, lahko pa ljudje povečujejo potrebo po dosežkih s tem, ko zasedejo položaj, kjer je potreba po dosežkih pričakovana in nagrajena (McCormick in Ilgen 1985, 274).

Motivacija pri McClellandu ni neodvisna spremenljivka, ampak jo prvič, v primerjavi s prejšnjimi teorijami, obravnavamo kot odvisno spremenljivko, saj jo oblikujejo predhodne izkušnje, ki razvijejo in oblikujejo človekove potrebe (Bowditch in Buono 2005, 69).

Zanimiv poudarek McClellandovega dela je spremenljivost posameznikove motivacije v različnih obdobjih življenja, tudi v odraslosti. Prav tako pomembna je predpostavka, da je motivacijske pristope potrebno prilagajati zaposlenim oz. njihovi prevladujoči potrebi. Po McClellandu smo uspešni le, če jim ponudimo delo, pri katerem bodo lahko dosegali svoje cilje. Na primer, zaposlenim z visoko potrebo po moči je treba ponuditi

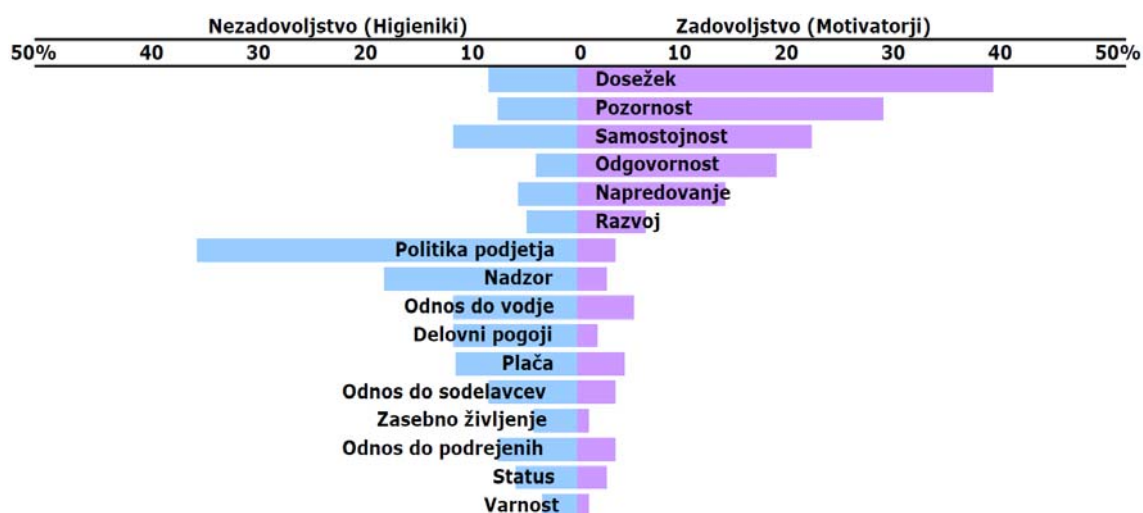
delovno mesto z možnostjo napredovanja, odločanja in tveganja, zaposlenim s potrebo po pripadnosti možnost sodelovanja in timskega dela ter delavcem s potrebo po dosežkih delo, ki predstavlja izziv, zahteva kreativnost in omogoča avtonomnost.

#### 2.5.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je skušal preseči praktične pomankljivosti Maslowega modela z opredelitvijo dejavnikov, ki povzročajo oz. ustvarjajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu (Shields 2007, 71). Herzbergova dvofaktorska teorija je ob Maslowi teoriji ena bolj znanih motivacijskih teorij.

Herzberg je razvil svojo teorijo na podlagi ugotovitve, da si zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista nasprotna občutka, temveč gre za dva nepovezana pojma. Njegova ideja temelji na podatkih raziskave, kjer je inženirje in računovodje spraševal po delovnih izkušnjah, ki jim vzbujajo izjemno dober ali slab občutek pri delu. Prišel je do dveh ločenih vrst odgovorov. Faktorji, ki povzročajo nezadovoljstvo, izhajajo iz konteksta ali okoliščin dela. Faktorji, ki vzbujajo občutek zadovoljstva, pa izhajajo iz vsebine dela. Herzberg zato sklepa, da obstajata dve skupini faktorjev, ki drugače vplivata na delovno motivacijo (Shields 2007, 71). Razporeditev faktorjev glede na stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva, ki jo faktor prinaša, prikazuje slika 2.4.

**Slika 2.4: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki Herzbergove dvofaktorske teorije**



Prirejeno po: Bowditch in Buono (2005, 70).

V prvo skupino uvršča vzdrževalne dejavnike dela, ki jih imenuje ekstrinzični dejavniki oz. higieniki. Ti dejavniki preprečujejo nezadovoljstvo, nimajo pa vpliva na posameznikovo delovno aktivnost ali zadovoljstvo. Higieniki se nanašajo na delovne razmere ali okoliščine, ne pa na vsebino dela. Po Herzbergu higieniki ne motivirajo niti ne nudijo zadovoljstva, temveč le preprečujejo nezadovoljstvo. Če so navzoči v delovnem okolju, nezadovoljstva ni ali pa je manjše, samo zadovoljstvo pa se z njihovo prisotnostjo ne povečuje. Vpliva na delovno motivacijo torej nimajo, so le podlaga za delovanje motivatorjev. Enačimo jih lahko z Maslowimi potrebami nižje ravni. Med higienike štejemo plačo, status, socialno varnost, ustrezne delovne pogoje in razmere ter medosebne odnose s sodelavci (Shields 2007, 71).

V drugo skupino Herzberg šteje intrinzične dejavnike oz. motivatorje, ki se nanašajo na vsebino dela. Ti faktorji z ustvarjanjem zadovoljstva pri delu posredno prinašajo spodbudo za uspešno opravljeno delo in vodijo k večji delovni angažiranosti. Njihova odsotnost sicer ne povzroča nezadovoljstva, vendar brez njihovega navzočnosti ne moremo ustvariti zadovoljstva. Ker samo intrinzični dejavniki determinirajo zadovoljstvo in motiviranost za delo, jih imenujemo tudi »pravi motivatorji«. Primerjamo jih lahko z Maslowimi potrebami višje ravni, ker posamezniku omogočajo zadovoljitev potrebe po samoaktualizaciji (Wilson 2004, 148). Sem uvrščamo delovne dejavnike, kot so dosežki, priznanja, nagrade, napredovanje, vsebina dela, odgovornost pri delu, osebni razvoj itd. (Shields 2007, 71).

Herzberg meni, da gre za dve popolnoma nepovezani strani dela, saj odsotnosti nezadovoljstva ne moremo enačiti z zadovoljstvom in obratno, odsotnosti zadovoljstva ne moremo enačiti z nezadovoljstvom. Vsaka izmed teh dveh kategorij torej drugače vpliva na delovno motivacijo zaposlenih (Bowditch in Buono 2005, 69).

Kljub njeni kontinuirani popularnosti Herzbergova teorija nikoli ni bila empirično potrjena, na več točkah je bila celo ovržena, prav tako pa ima kar nekaj konceptualnih pomanjkljivosti (Shields 2007, 72; Bowditch in Buono 2005, 69).

Prvi očitek Herzbergu gre na račun njegove metodologije, zaradi katere je prišel do kulturno pristranskih rezultatov. Pristranskost je v nagnjenju ljudi, da pozitivne občutke pripisujemo sebi, negativne občutke pa zunanjim faktorjem. Iz tega izhaja, da je opredelitev motivatorjev in higienikov vprašljiva. Kasnejše raziskave na drugačnih poklicih so pokazale, da imata napredovanje in pozornost (pomembna Herzbergova motivatorja) večjo povezanost z nezadovoljstvom kot z zadovoljstvom (Bowditch in

Buono 2005, 69). Drugi problem teorije je domneva, da plača služi zgolj kot higienik. Herzbergovi lastni rezultati kažejo, da naj bi plača povzročila tako pozitivne kot negativne občutke. Ta podatek nasprotuje Herzbergovi trditvi, da plača ne more služiti kot faktor zadovoljstva (Shields 2007, 72). Še več, rezultati kažejo, da vse tri potrebe – po plači, prepoznavnosti in odgovornosti – lahko delujejo kot motivatorji ali kot higieniki. Raziskave tudi ugotavljajo, da niso samo motivatorji povezani z občutkom zadovoljstva, temveč enako velja tudi za higienike. Te ugotovitve nasprotujejo še eni Herzbergovi trditvi, da so higieniki povezani le z nezadovoljstvom (Bowditch in Buono 2005, 69).

Kljub nekaterim pomankljivostim dvofaktorske teorije je Herzbergov pomemben prispevek na področju motivacije za delo razdelitev dejavnikov na motivatorje in higienike, predvsem pa ločitev zadovoljstva od nezadovoljstva. Pred tem se je delovno zadovoljstvo razumevalo kot linearno dimenzijo, na kateri nezadovoljstvo leži nasprotno od zadovoljstva. Bistvena implikacija te teorije je, da osredotočenost na higienike pomeni le preprečevanje nezadovoljstva. Da bi bili zaposleni tudi bolj zadovoljni in angažirani pri delu, moramo v delo vključiti tudi motivatorje. Za maksimiziranje zadovoljstva in motivacije zaposlenih mora menedžment doseči dva cilja – maksimizirati zadovoljstvo z izboljšanjem intrinzičnih dejavnikov in hkrati minimizirati nezadovoljstvo z urejanjem ekstrinzičnih dejavnikov (Shields 2007, 71).

Skupno sporočilo vsebinskih teorij je, da je delovna motivacija produkt posameznikove želje po zadovoljitvi potreb. Učinkovit in uspešen motivacijski pristop zato zahteva pozornost pri ugotavljanju potreb, ki so najbolj izrazite pri določenih delovnih skupinah, in nudenje možnosti in sredstev, s katerimi bodo te skupine uspešno zadovoljile svoje potrebe. Različne potrebe namreč zahtevajo različne načine oz. sredstva zadovoljevanja, nudenje različnih sredstev zadovoljevanja pa zahteva različne menedžerske pristope. Vsebinske teorije nam torej pomagajo razumeti, kaj vpliva na vedenje posameznika, manj uporabne pa so za predvidevanje vedenja. Glavni očitak vsebinskim teorijam gre na njihovo pretirano poenostavljanje motivacijskega procesa in predpostavlanje, da so človeške potrebe univerzalne. Prav zaradi te enostavnosti ter neposredne povezave med potrebami in vedenjem pa vsebinske teorije ostajajo popularne v menedžerskih krogih.

## 2.5.2 Procesne teorije

Procesne teorije se razlikujejo od vsebinskih v tem, da želijo razložiti kognitivne procese, zaradi katerih posameznik pri različnih potrebah in nagradah izbere različne načine zadovoljevanja potreb in doseganja nagrad. Med procesnimi teorijami so bistvene teorija pričakovanja, teorija oblikovanja ciljev in teorija pravičnosti. Kot prvo pa bomo predstavili najstarejšo procesno teorijo, teorijo okrepitve.

### 2.5.2.1 Teorija okrepitve

Najstarejša in najmanj kompleksna izmed procesnih teorij je teorija okrepitve, ki izhaja iz del behaviorističnih psihologov, kot so Ivan Pavlov, Burrhus F. Skinner in Edward L. Thorndike. V osnovi temelji na Thorndikeovem zakonu učinka, ki predpostavlja, da je vedenje, ki pripelje do želenih posledic, bolj verjetno ponovljivo, medtem ko je vedenje, ki vodi do neželenih posledic, manj verjetno ponovljivo.

Po Schemerhornu in drugih (2005, 129) okrepitev (ang. *reinforcement*) opredelimo kot upravljanje posledic, ki so rezultat vedenja, zato lahko s primernim upravljanjem posledic spreminjamo smer, stopnjo in vztrajnost človeškega vedenja. Skozi proces okrepitve in učenja se posameznik uči povezave med vedenjem in posledicami, s tem pa je njegovo vedenje programirano (Shields 2007, 76).

Pozitivna krepitev želenega vedenja izvablja še več takšnega vedenja, kaznovanje neželenega vedenja (negativna krepitev) pa izvablja manj takšnega vedenja oz. ga zatira (Shields 2007, 76). Takšnemu sistematičnemu procesu krepitve in kaznovanja vedenja pravimo modifikacija organizacijskega vedenja. Modifikacija vključuje štiri glavne strategije krepitve: pozitivna krepitev, negativna krepitev (izogibanje), kaznovanje in izumrtje (Schemerhorn in drugi 2005, 131).

**Pozitivna krepitev** pomeni administracijo pozitivnih posledic, ki povečajo verjetnost ponavljanja želenega vedenja. Pri tem moramo vedeti, da pozitivni ojačevalci in nagrade ne prišanjajo vedno enakih rezultatov, saj nagrada v določenih primerih ni pozitivno krepilo. Druga strategija je **negativna krepitev ali izogibanje**. Pomeni umik negativnih posledic, s čimer lahko povečamo verjetnost pojavljanja želenega vedenja. Pravimo ji tudi izogibanje, saj se oseba negativnim posledicam izogiba, na način da izvaja želeno vedenje. Tretja strategija je kaznovanje in se od prejšnjih strategij



razlikuje v tem, da ni namenjena spodbujanju zelenega vedenja, temveč je namenjena odvrčanju neželenega vedenja. **Kaznovanje** je administracija negativnih posledic ali umik pozitivnih posledic, s čimer zmanjšamo verjetnost pojavljanja neželenega vedenja. Znanstvene raziskave kažejo, da kaznovanje v primeru slabe uspešnosti (slabega izvajanja) dela pripelje do izboljšanja uspešnosti, hkrati pa nima velikega vpliva na zadovoljstvo. Vendar pa je nevarno kaznovati, kadar delavci kazen vidijo kot nepotrebno in neprimerno. Takrat kaznovanje pripelje do nižjega zadovoljstva in uspešnosti. Zadnja izmed strategij krepitev je **izginjanje ali ugašanje**. Pomeni umik krepitev ali pozitivnih posledic za določeno vedenje. S to strategijo slabimo določeno vedenje ali zmanjšamo frekvenco njegovega ponavljanja. Ugašanje je za razliko od pozitivne krepitev, ki ustvarja in spodbuja zeleno vedenje, namenjeno izključno slabitvi in odstranitvi neželenega vedenja. Strategije lahko v praksi izvajamo posamezno ali jih kombiniramo (Schemerhorn in drugi 2005, 133-134).

Štirje ključni poudarki teorije okrepitve o povezavi motivacije, napora in nagrajevanja so; nagrade krepijo uspešno izvajanje dela; za krepitev vedenja, morajo nagrade slediti vedenju; vedenje, ki ni nagrajeno, bo ugasnilo; nenagrajevanje ali kaznovanje je močno sredstvo za odvrčanje neželenega ali neprimernega vedenja (Shields 2007, 76).

Vse strategije krepitev so namenjene usmerjanju delovnega vedenja v smeri želja menedžmenta (Schemerhorn in drugi 2005, 134). Teorija okrepitve predlaga, da imajo sredstva za spodbujanje uspešnosti pozitivno in pomembno vlogo pri krepitev zelenega vedenja v organizacijskih okoljih, kjer so finančne vzpodbude visoko vrednotene in cenjene (Shields 2007, 77).

Ključni problem teorije okrepitve je njen izrazito mehanističen pogled na človeka in poudarjanje vloge ekstrinzičnih dejavnikov pri determiniranju vedenja. Teorija domneva, da lahko človeško vedenje programiramo z ekstrinzičnimi nagradami enako kot programiramo vedenje podgan. Shields (2007, 77) zato predlaga, da je praktična aplikacije te teorije možna le pri delovnih nalogah, ki so enostavne in rutinske.

#### 2.5.2.2 Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja ali t.i. V.I.E. teorija avtorja Victorja Vrooma izhaja iz teorije okrepitve in predstavlja osnovni model procesnih teorij. Njen pristop k motivaciji je v

primerjavi s teorijo okrepitve bolj izostren in predstavlja teoretsko podlago za razvoj podobnih teorij (Shields 2007, 77).

Teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da sta človekovo vedenje pri delu in motivacija za delo determinirana s posameznikovim pričakovanjem posledic, ki bodo verjetno sledile določenemu vedenju. Prednost teorije je v tem, da ponuja okvir za razumevanje, kako motivacija deluje, kar pomeni, da motivacijo in delovno vedenje lahko predvidimo in napovemo, če poznamo posameznikove želje, zahteve in pričakovanja v povezavi z delom in nagradami (Bowditch in Buono 2005, 75). Victor Vroom (1964) v svoji knjigi »Delo in motivacija«, v kateri je predstavil teorijo pričakovanja, ugotavlja, da se ljudje odločajo za tisto vedenje, ki bo za njih v določenem trenutku najugodnejše in najkoristnejše.

Gre za kognitivno teorijo, ki temelji na racionalno-ekonomskem pogledu ljudi. Teorija ob tem priznava, da so ljudje pri svoji racionalnosti in sposobnosti prepoznavanja alternativ omejeni, zato se znotraj svojih zmožnosti odločajo med razpoložljivimi alternativami, da bi dosegli svoje cilje (McCormick in Ilgen 1985, 284-285).

Ljudje se med seboj razlikujejo glede na svoje cilje in pričakovanja. Glede na svoje cilje so posamezniki motivirani, če pričakujejo, da bo njihov trud pripeljal do ugodnega delovnega rezultata, ki jim bo zagotovil neko nagrado, s katero bi zadovoljili svoje potrebe (McCormick in Ilgen 1985, 285).

**Slika 2.5: Vroomov model teorije pričakovanja**



Vir: Shields (2007, 78).

Po Vroomovem modelu teorije pričakovanja (glej Sliko 2.5) motivacijo določajo trije dejavniki (Shields 2007, 78):

1. **Valenca (V)** (ang. *valency*) je vrednost, ki jo posameznik pripisuje potencialnemu delovnemu rezultatu oz. nagradi. Je stopnja privlačnosti dobljene nagrade. Valenca pove, kako močno si posameznik nagrado želi. Če bo zaposleni z nagrado zadovoljen, bo motivacija za delo višja.
2. **Instrumentalnost (I)** (ang. *instrumentality*) je stopnja, do katere posameznik verjame, da bo z uspešnim opravljanjem dela na ravni, ki jo organizacija pričakuje, prišel do pozitivnega rezultata oz. nagrade. Povezano je s posameznikovim zaupanjem v obljubo organizacije, da ga bo nagradila za uspešnost in delovne dosežke. Če zaposleni verjame, da bo za uspešnost pri delu dobil nagrado, a te ne dobi, bo manj motiviran.
3. **Pričakovanje (E)** (ang. *expectancy*) je enako verjetnosti, ki jo določi posameznik, da bo vloženi delovni napor pripeljal do uspešno opravljenega dela. Obstaja torej pričakovanje, da bo napor pripeljal do uspešnosti. V osnovi je to povezano z posameznikovim osebnim prepričanjem, da je sposoben uspešno opraviti delo z znanjem in viri, ki jih ima na voljo. Če bo posameznik ocenil, da mu znanje, izkušnje, sposobnosti in razpoložljivi viri omogočajo opraviti neko delo tako dobro, kot se od njega pričakuje, bo za to delo motiviran.

Po Vroomu (v Schemerhorn in drugi 2005, 127) je posameznik motiviran, če verjame, da bo z vloženim naporom uspešno opravil delo, da bo ta njegova uspešnost nagrajena in da ima nagrada, ki jo bo prejel s strani organizacije, zanj visoko vrednost. Interaktivna kombinacija vseh omenjenih dejavnikov določa motivacijo.

Moč motivacije (motivacijska sila) je torej določena s funkcijo (Shields 2007, 78):

**Motivacija = Valenca x Instrumentalnost x Pričakovanje**

ali

**M = V x I x E**

Če je katerikoli del funkcije enak nič, bo motivacija enaka nič (Schemerhorn in drugi 2005, 128).

Po večini raziskave teorijo pričakovanja potrjujejo (Mitchell v McCormick in Ilgen 1985, 287; Schemerhorn in drugi 2005, 128). Stopnja potrditve se sicer razlikuje od študije do študije, problem pa je predvsem v tem, da se študije ukvarjajo le s posameznimi deli teorije in ne s teorijo kot celoto (Wahba in House v Wilson 2004, 155).

Shields (2007, 80) smatra, da je eden od problemov teorije pričakovanja ta, da različno vrednotenje nagrad samo predvideva, ne pa tudi razlaga. A kot kažejo nekatere teorije, sklepamo, da je privlačnost nagrade odvisna od posameznikovih potreb in stopnje verjetnosti, da bo z nagrado lahko te potrebe zadovoljil. Prav tako teorija pri opredelitvi valence ne razlikuje med vrednostjo ekstrinzičnih in intrinzičnih nagrad (Pinder v Shields 2007, 80).

Naslednji problem te teorije (Shields 2007, 80) je njena predpostavka, da je posameznikovo vedenje racionalno in načrtovano, medtem ko je znano, da je vedenje v delovnih situacijah pogosto tudi impulzivno in emocionalno. Nekateri kritiki, med njimi Wanous (v Wilson 2004, 155), ugotavljajo, da se ljudje ne odločajo vedno preračunljivo in ne tehtajo vedno o vrednosti nagrad. Ljudje so preračunljivi le takrat, ko imajo na voljo dovolj časa za refleksijo. V nekaterih primerih vrednotenje nagrad namreč ni mogoče. V organizacijah in dejavnostih, kjer delovne uspešnosti ni mogoče meriti, ni mogoče vzpostaviti jasnega sistema nagrajevanja. Arveya in Mussia (v Wilson 2004, 155) pri svoji študiji pisarniških delavk prav tako nista našla velike podpore tej teoriji pri predpostavki delavcev kot racionalnih subjektov.

Čeprav so interakcije med pričakovanji, instrumentalnostjo in valenco precej kompleksne, nedavne meta-analize kažejo močno podporo teoriji pričakovanja (Bowditch in Buono 2005, 77).

Glavna implikacija teorije pričakovanja v kontekstu motivacije, zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih je ta, da bi moral menedžment aktivno posegati v delovni proces ter s tem maksimizirati pričakovanje, instrumentalnost in valenco. Nagrajevanje bo učinkovito le, če bo povezava med vloženim naporom in nagrado dovolj jasna in če bo vrednost te nagrade dovolj visoka, da bo posameznik pripravljen vložiti več napora v delo. Če želimo vplivati na pričakovanje, moramo zaposliti ljudi s primernimi sposobnostmi, jih primerno usposablјati, jim nuditi potrebne vire in jasno opredeliti delovne cilje. Če želimo vplivati na instrumentalnost, moramo jasno opredeliti povezavo med uspešnim opravljanjem dela in nagrado ter potrjevati to povezavo z doslednim nagrajevanjem delovnih dosežkov. Da bi vplivali na valenco, moramo identificirati potrebe, ki so pomembne za vsakega posameznika, in tem potrebam prilagoditi nagrade (Schemerhorn in drugi 2005, 128).

Pri teoriji pričakovanja imajo velik pomen nagrade, saj so hkrati zaključni in začetni del procesa motiviranja, ki določa stopnjo motiviranosti posameznika. Teorija pričakovanja

ne navaja natančno, katere nagrade motivirajo določene skupine delavcev. S tem dopušča možnost, da bodo nagrade za uspešnost delavci iz različnih kultur različno vrednotili (Schemerhorn in drugi 2005, 129). Glede na to je pomembno, da dobro poznamo delavčeve potrebe in imamo na razpolago primeren izbor nagrad, s katerimi zadovoljujemo njegove potrebe. Ob tem se moramo zavedati, da nagrade različnim zaposlenim ne pomenijo enako. Zato je pomembno, da poznamo tudi privlačnost oz. vrednost nagrade, ki jo ta predstavlja posamezniku, če želimo vzpostaviti učinkovit sistem nagrajevanja in s tem maksimizirati motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost pri delu.

### 2.5.2.3 Porter-Lawlerjev model motivacije (razširjena teorija pričakovanja)

Vroomove predpostavke teorije pričakovanja sta s svojimi dopolnitvami v razširjen model teorije pričakovanja integrirala avtorja Lyman Porter in Edward E. Lawler (Wilson 2004, 154-155). Humphrey in Einstein (2004) smatrata, da gre za enega najbolj vplivnih konceptov motivacije za delo.

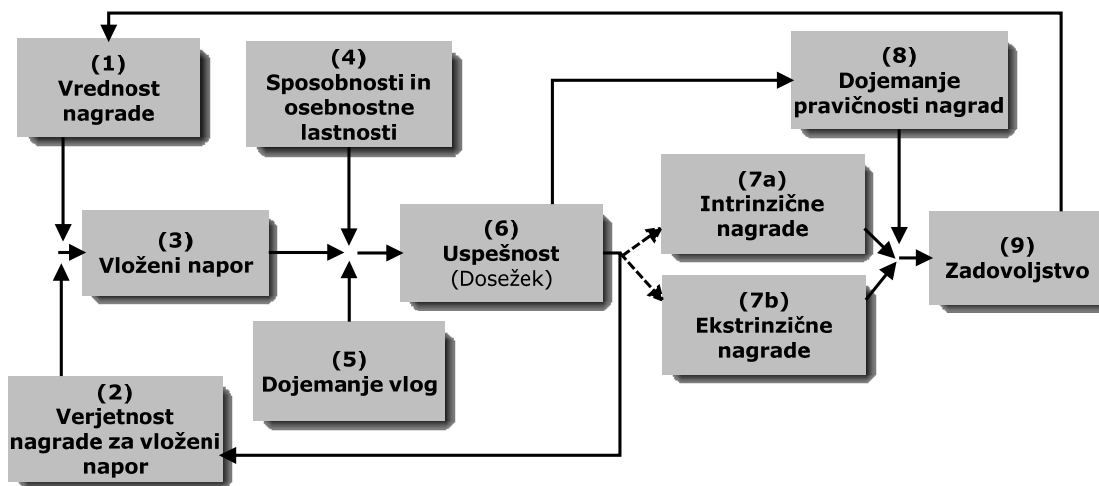
Temeljna predpostavka Porter-Lawlerjevega modela motivacije je, da bo motivacijski sistem spodbujal delovno aktivnost in uspešnost, če zagotavlja nagrade, ki so sorazmerno enake delovnemu naporu, ki je potreben za izvedbo naloge, in če vzpostavlja jasno ter dosegljivo povezavo med vloženim naporom in potencialno nagrado (Shields 2007, 80).

Porter in Lawler (v Humphrey in Einstein 2004, 61) sta prišla do spoznanja, da je odnos med spremenljivkami pričakovanja bolj kompleksen, kot je pred njima predvideval Vroom. Ugotovila sta, da v razmerje med naporom in delovno aktivnostjo posegajo posameznikova percepcija, lastnosti in sposobnosti ter da povečana delovna aktivnost sama po sebi ne pripelje do zadovoljstva. Enako pomemben je bil njun poudarek, da vrsta delovne naloge in zaznana pravičnost nagrade prav tako vplivata na motiviranost posameznika.

Lawler je prvi modificiral teorijo pričakovanja z uvedbo dveh spremenljivk, ki vplivata na posameznikovo pričakovanje, da bo trud pripeljal do povečanja delovne uspešnosti. Prva spremenljivka je sposobnost, individualna raven spretnosti, veščin in kvalificiranosti. Ni dovolj, če posameznik samo poseduje določene spretnosti, pomembno je tudi, da zna svoje spretnosti uporabiti. Bolj ko posameznik zaupa v

lastno sposobnost uporabe veščin pri opravljanju dela, višja so njegova pričakovanja. Druga spremenljivka so pretekle izkušnje, ki vplivajo na motivacijo posameznika, tako da vplivajo na njegovo samozavest pri reševanju nalog in problemov (Wilson 2004, 154-155).

**Slika 2.6: Porter in Lawlerjev motivacijski model (razširjena teorija pričakovanja)**



Vir: Vecchio (2002, 82).

Razširjena teorija pričakovanja vključuje tudi nekaj predpostavk teorije pravičnosti. Kot vidimo v grafičnem prikazu na sliki 2.6, je v Porter-Lawlerjevem modelu posameznikovo dojemanje pravičnosti nagrade v interakciji z dejansko pridobljeno nagrado. Rezultat interakcije je končna določitev splošne stopnje posameznikove motivacije in zadovoljstva, ki mu jo ta nagrada nudi (Shields 2007, 79). Wilson (2004) opredeli zadovoljstvo kot »merilo, ki kaže, v kakšni meri ekstrinzične in intrinzične nagrade zadovoljujejo posameznikove potrebe in želje.« Porter in Lawlerjev model prav tako upošteva posameznikove dejanske zmožnosti za izvajanje dela glede na vire, ki mu jih omogoča organizacija. Zmožnost izvajanja nalog je prav tako odvisna od dejavnikov, kot so osebno znanje, veščine, zapletenost naloge in posameznikovo razumevanje, kaj se od njega pričakuje, to je jasnost naloge in vloge. Če se posameznik samo slepi, da je sposoben izvesti nalogo, dejanskega znanja, veščin, virov in razumevanja naloge pa nima, ga še tako velik vložek napora ne bo pripeljal do uspešne izvršitve naloge (Shields 2007, 79).

V svoji razširjeni obliki je teorija pričakovanja zapletena, večplastna motivacijska teorija, ki ponuja dragocen in praktičen vpogled v upravljanje motivacije (Shields 2007, 80). Čeprav je bil Porterjev in Lawlerjev koncept kritiziran zaradi več razlogov, gre za enega najbolj reproduciranih modelov motivacije za delo. Porter in Lawler sta ustvarila

resnični model, ne samo teoretični koncept njenega dojemanja paradigme teorije pričakovanja. Vključila sta nekaj spremenljivk, ki jih ni bilo pri prejšnjih konceptih, in tako naredila teorijo bolj praktično. Spremenljivke predstavljajo več različnih konceptov, ki so še danes relevantni v literaturi delovne motivacije: samoučinkovitost, razlikovanje med posamezniki, jasnost vloge, kompleksnost naloge, intrinzične in ekstrinzične nagrade, percipirana pravičnost. Kompleksnost teh spremenljivk je poskrbela za to, da se raziskovalci še danes ukvarjajo z njimi (Humphrey in Einstein 2004).

#### 2.5.2.4 Teorija oblikovanja ciljev

Avtorja Gary Latham in Edwin Locke sta pri oblikovanju svoje teorije izhajala iz predpostavk teorije pričakovanja. Od njenega nastanka v sredini osemdesetih let, je teorija oblikovanja ciljev (ang. goal-setting) zasedla osrednji položaj v akademski in praktični sferi delovne motivacije in uspešnosti (Shields 2007, 80). Latham in Pinder (v Shields 2007, 80) smatrata, da gre za prevladujočo teorijo v sodobni literaturi motivacijskega menedžmenta.

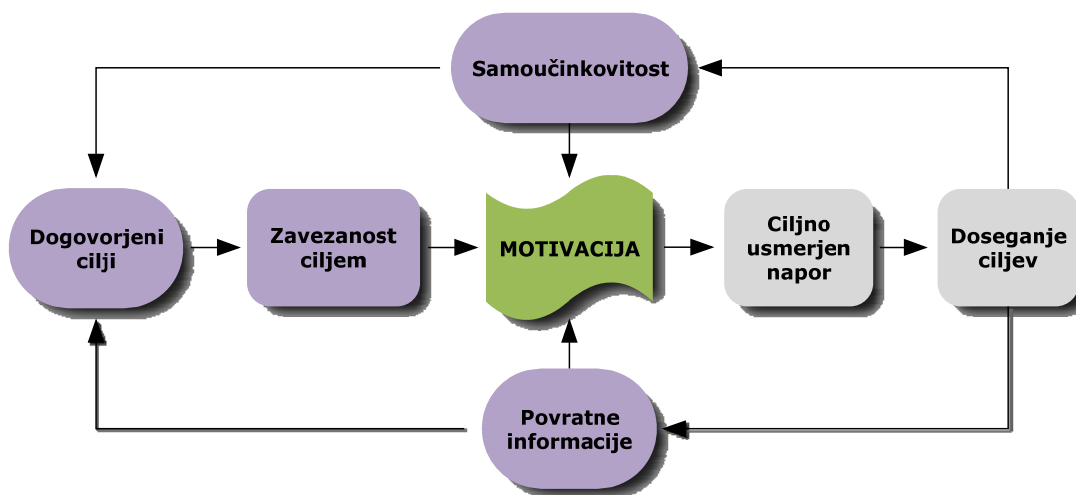
Teorija oblikovanja ciljev temelji na predpostavki, da lahko za zaposlene dobro zastavljeni cilji predstavljajo motivacijo za povišanje delovne uspešnosti. Po mnenju Bowditcha in Buona (2005, 77) »so posameznikove zavestne namere (cilji) primarne determinante delovne motivacije, saj cilji usmerjajo naše misli in delovanje.« Postavljanje ciljev se v organizacijah uporablja tako za vplivanje na motivacijo delavcev, da bi bili pripravljeni vložiti več truda, kot tudi za zagotavljanje, da je delovni trud usmerjen v doseganje organizacijskih ciljev (George in Jones 2008, 233). Vsak cilj pa ne pripelje nujno do povečane produktivnosti in uspešnosti, saj je lahko določen cilj v določeni situaciji neprimeren ali pa je v nasprotju z ostalimi cilji (Shields 2007, 80).

Latham in Locke (v Shields 2007, 80) opredelita cilj kot stopnjo storilnosti, ki jo želimo doseči in izvršiti v določenem časovnem roku. George in Jones (2008, 233) cilj opredelita kot nekaj, kar si posameznik želi doseči skozi svoje vedenje in delovanje.

Teorija oblikovanja ciljev razlaga, kakšne vrste cilji so najbolj učinkoviti za ustvarjanje visoke motiviranosti in delovne uspešnosti ter zakaj imajo cilji tak učinek. Posameznik je visoko motiviran, ko ima zastavljene konkretne, zahtevne cilje, ko čuti močno zavezanost k tem ciljem in ko ima močan občutek lastne sposobnosti doseganja teh ciljev (George in Jones 2008, 233). Teorija temelji na domnevi, da bolj ko so zaposleni

seznanjeni s tem, kar se zahteva od njih pri opravljanju dela, močnejša je njihova identifikacija z zastavljenimi cilji, in bolj kot je pogosta ter natančna povratna informacija, ki jo dobijo o njihovi uspešnosti pri delu in doseganju zastavljenih ciljev, večji je motivacijski učinek (Shields 2007, 81). Osnovne elemente teorije cilja prikazuje Slika 2.7.

**Slika 2.7: Teorija oblikovanja ciljev (Latham in Locke)**



Vir: Shields (2007, 81).

Kot je razvidno iz grafičnega modela teorije (glej Sliko 2.7), imajo pomembno vlogo pri ohranjanju motivacije in ciljno usmerjenega vedenja predvsem posameznikova zavezanost ciljem, samoučinkovitost (ang. *self-efficacy*) in pogostost povratnih informacij (Shields 2007, 81). »Samoučinkovitost je prepričanje posameznika o lastni sposobnosti uspešnega izvajanja določenega vedenja« (George in Jones 2008, 233). Govorimo o posameznikovem prepričanju, da je sposoben opraviti delo na način, da bo uspešno dosegel zastavljene cilje.

Pomembne implikacije te teorije za učinkovito upravljanje motivacije za delo in delovne uspešnosti so naslednje (Shields 2007, 81-82):

1. **Jasni in konkretni (specifični) cilji bolj motivirajo od splošnih in nejasnih**, saj delavcem povedo več kot le, naj dobro opravijo delo. Konkretni cilji delavcem natančno povedo, kaj se od njih pričakuje in kaj pomeni doseči cilje uspešno.
2. **Težavni, a dosegljivi cilji, bolj motivirajo od lažje dosegljivih**. Bolj kot je cilj težaven in zahteven, bolj so delavci produktivni. Pri tem mora biti cilj realističen in dosegljiv.



3. **Pogoste povratne informacije posamezniku**, da dobro opravlja delo, povečujejo motivacijski učinek.
4. **Če želimo, da cilji povečujejo produktivnost in uspešnost**, morajo imeti delavci potrebno znanje, spretnosti, materialne vire in orodje za doseganje ciljev, hkrati pa morajo verjeti, da so cilje sposobni doseči.
5. **Delavci morajo cilje sprejeti in se z njimi identificirati**. To dosežemo tako, da delavce vključimo v proces določanja ciljev, merjenja in interpretacije.
6. **Samoregulacija delovne uspešnosti** (preko participativnega postavljanja ciljev in refleksije o povratnih informacijah) je bolj učinkovit motivacijski pristop kot pristop nagrajevanja in kaznovanja, ki ga poznamo iz behavioristične teorije okrepitve.

George in Jones (2008, 234) sta mnenja, da konkretni in zahtevni cilji vplivajo na motivacijo in uspešnost s tem, da usmerjajo pozornost in aktivnost zaposlenih k nalogam, ki so pomembne za doseganje cilja. Poleg tega cilji povzročijo, da so zaposleni pripravljene vložiti več napora, da vztrajajo kljub vsem oviram in preprekam ter da razvijajo delovne plane potrebne za doseganje cilja. Pri tem opozarjata na slabost, da zaposleni, ki se trudijo doseči težje cilje, morda ne bodo priskočili na pomoč sodelavcem, ker bi jim to ukradlo čas, ki ga potrebujejo za svoje namene. Vodstvo mora zato opozarjati, da noben cilj ni tako pomemben, da bi pri delu pozabili na etičnost, solidarnost, itd.

Specifični in težavni cilji vodijo do višje delovne motivacije in uspešnosti, a pred tem je cilje potrebno oblikovati oz postaviti. Poznamo tri načine postavljanja ciljev; cilje postavijo menedžerji svojim podrejenim, cilje postavijo zaposleni sami ali pa so cilji postavljeni s sodelovanjem obeh strani. Če cilje postavijo menedžerji, je pomembno, da zaposleni cilje sprejmejo, se z njimi strinjajo in so zavezani k njihovem uresničevanju. Če želimo povečati sprejemanje in predanost ciljem, je dobro, da pri postavljanju ciljev participirajo tudi zaposleni. K večji želji zaposlenih po doseganju ciljev prispeva tudi samoučinkovitost. Zaposleni z visoko samoučinkovitostjo so prepričani, da so sposobni dosegati najtežavnejše cilje, kar pripomore k njihovem sprejemanju ciljev, predanosti k ciljem in motivaciji za doseganje ciljev. Še več, kadar zaposlenim dopuščamo avtonomnost in fleksibilnost pri njihovi izbiri, po kakšni poti in na kakšen način bodo cilje dosegli, povečujemo njihovo samoučinkovitost in uspešnost. Nenazadnje, za čimbolj učinkovit pristop postavljanja ciljev je potrebno zaposlene informirati o uspešnosti njihovega dela (George in Jones 2008, 233).

Da postavljanje ciljev vodi do višje motivacije in uspešnosti so potrdile mnoge raziskovalne študije v organizacijah. Čeprav je bila večina raziskav izvedenih v ZDA, pa so študije v mnogih državah po svetu potrdile, da predpostavka drži tudi v različnih kulturah (George in Jones 2008, 233).

George in Jones (2008, 234) opozarjata, da raziskave kažejo, da pristop postavljanja ciljev vpliva na motivacijo in uspešnost, tudi če zaposleni za dosego cilja niso nagrajeni z ekstrinzičnimi nagradami. Vpliv ciljev na motivacijo pa je vsekakor močnejši, če so nagrade vključene. Postavljanje ciljev je torej učinkovit pristop tako za povečanje intrinzične motivacije v primerih, ko so ekstrinzične nagrade odsotne, kot tudi za povečanje ekstrinzične motivacije, kadar delavce posebej nagradimo za doseganje ciljev.

Čeprav je teorija cilja dobila široko raziskovalno podporo, pa so nedavne raziskave pokazale nekaj omejitev uporabnosti te teorije. Kot navajata George in Jones (2008, 235), postavljanje ciljev ne bo pripeljalo do višje motivacije in uspešnosti v okoljih, če obstajajo naslednje tri okoliščine:

1. Zaposleni ne posedujejo potrebnih veščin, znanja in sposobnosti za opravljanje dela.
2. Kadar se zaposlenim dodelijo zapletene in zahtevne naloge, ki zahtevajo absolutno pozornost in veliko učenja.
3. Kadar delo zahteva kreativnost zaposlenih. Kreativnost ima nepredvidljive rezultate, zato je postavljanje konkretnih ciljev pri takem delu nesmiselno, saj se bodo delavci bolj obremenjevali z doseganjem cilja kot z iskanjem novih idej. Za takšno delo so bolj primerni splošni cilji.

»Teorija postavljanja ciljev opozarja, da določanje zgolj ciljno zastavljenih nalog lahko slabi motivacijo zaposlenih« (Shields 2007, 81).

Po našem mnenju je teorija cilja pomembna zaradi svojega poudarka na motiviranju delavcev preko jasne postavitve ciljev. Implikacija te teorije je predvsem ta, da so jasno zastavljeni cilji, ki so konkretni in primerno težavni, ključno sredstvo za motiviranje v organizaciji. Delavci naj bi bili seznanjeni s tem, kar se od njih pričakuje, po drugi strani pa morajo menedžerji poznati zmožnosti delavcev, tako da cilji, ki jih postavijo delavcem, niso nedosegljivi. Pomembno je tudi, da delavci z ozirom na lastne zmožnosti verjamejo v dosegljivost ciljev in da preko participacije pri določanju ciljev te cilje sprejemajo, kar poveča njihovo zavzetost pri delu. Pogoste povratne informacije, s

katerimi sporočamo delavcem, da dobro opravljajo delo, so prav tako pomembne pri vzdrževanju motivacijskega učinka. Posameznikom tako jasno sporočamo, ali so uspešni na poti k doseganju ciljev ali ne. Predpostavke teorije ciljev lahko povežemo z nekaterimi drugimi motivacijskimi teorijami, predvsem s teorijami potreb. Kot smo spoznali že pri teorijah potreb, so potrebe višje ravni – potreba po dosežkih in samoaktualizaciji – najboljši motivatorji. S postavljanjem jasnih ciljev pa pri posameznikih s temi potrebami nudimo možnost zadovoljitve teh potreb, saj z dosego cilja in s priznanjem za uspešnost, ki jo dobijo od organizacije ali cilja samega, zadovoljijo te potrebe. Iz tega sklepamo, da so težavnim in zahtevnim ciljem verjetno najbolj naklonjeni ljudje z izrazitejšimi potrebami višje ravni. Teorija postavljanja ciljev je zato najbolj primerna za zaposlene z visoko potrebo po dosežkih in najmanj primerna za tiste, pri katerih je ta potreba nizka ali je nimajo.

#### 2.5.2.5 Adamsova teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti avtorja Johna Stacya Adamsa, imenovana tudi teorija enakosti (ang. *equity*), je kognitivna oz. procesna teorija, ki izpostavlja princip socialne primerjave in pravične izmenjave (Schemerhorn in drugi 2005, 126). Teorija pravi, da nas zanimata dve ključni vprašanji, ko preučujemo posameznikovo vedenje pri delu – kaj se posamezniku zdi pošteno in pravično, ko se primerja z drugimi, ter kako se odzove, ko občuti, da prejema premalo ali preveč (Wilson 2004, 151)?

Po Adamsu na posameznikovo motivacijo za delo vpliva občutenje neravnovesja, ki je bistven vzvod človekovega delovanja. Ljudje v delovnem okolju primerjajo svoje vložke v delo, kot so sposobnost, trud, starost, izobrazba, predanost in znanje, s prejetimi nagradami, kamor sodijo finančne nagrade, pohvale, priznanja za dosežke, status, napredovanje, odgovornost, osebni razvoj, ipd. Vsakršna razlika med vložki in nagradami, ki jih v zameno za trud prejema s strani organizacije, pa naj bi predstavljala stanje za motivacijo delavca, da razliko zmanjša. Bistvo Adamsove teorije je v tem, da ljudje iščejo pravično in uravnovešeno razmerje med svojimi delovnimi vložki in tistim, kar v zameno za trud prejema s strani organizacije, to razmerje pa primerjajo z razmerjem ostalih delavcev na podobnih delovnih mestih (Wilson 2004, 151-152). Delavci vedno tehtajo, ali je vložen napor primerno nagrajen v primerjavi z vloženim naporom sodelavcev. Posameznik si sam ustvari mnenje o ustreznem in pravičnem razmerju, tega razmerja ne oblikuje nadrejeni (Schemerhorn in drugi 2005, 127).

Poznamo dve vrsti neenakosti oz. nepravilnosti. Občutena negativna neenakost obstaja, kadar posameznik čuti, da je za vloženi napor prejel relativno manj kot drugi. Občutena pozitivna enakost obstaja, kadar posameznik čuti, da je za vložek prejel relativno več kot drugi (Schemerhorn in drugi 2005, 126).

V primeru, ko se zaposleni ne čuti pravično nagrajenega, bo motiviran za iskanje načinov za zmanjšanje občutka nepravilnosti in ponovno vzpostavitev občutka enakosti. Adams je mnenja, da posameznik skuša zmanjšati občutek nepravilnosti tako takrat, ko je ta zanj negativna in je v korist drugih, kot tudi takrat, ko jo zaznava pozitivno, torej v svojo korist (Schemerhorn in drugi 2005, 126).

Kadar se posameznik po svoji subjektivni presoji znajde v neravnovesju, se lahko vede na naslednje načine, da ponovno vzpostavi ravnotežje: spremeni delovne vložke, zahteva pravičnejše nagrade, išče izhod iz obstoječe situacije, spremeni točke primerjave, psihološko izkrivlja resnico, da bi bila različna obravnava videti pravična, ali pa skuša spremeniti vložke in nagrade sodelavcev (Schemerhorn in drugi 2005, 126).

Teorija enakosti je vzbudila veliko zanimanja za empirično dokazovanje. Tako so raziskave pokazale, da ljudje, ki so preplačani in čutijo pozitivno nepravilnost, povečajo kvantiteto ali kvaliteto delovnega vložka, ljudje, ki so nezadostno plačani in čutijo negativno nepravilnost, pa zmanjšajo kvantiteto ali kvaliteto svojega dela (Schemerhorn in drugi 2005, 127). Poleg tega Adams ugotavlja, da ljudje lažje dopuščajo preplačilo kot nezadostno plačilo (McCormick in Ilgen 1985, 278).

Očitek Adamsovi teoriji (Wilson 2004, 153) gre, da nam teorija ne pomaga razumeti, kdaj se bodo različne reakcije na nepravilnost pojavile in kako so te reakcije medsebojno povezane.

Teorija pravičnosti ima dva pomembna sklepa. Prvi je ta, da ima socialna primerjava velik pomen za ljudi in da bi razumeli, zakaj se nekdo vede na določen način, moramo pogledati, kako se posameznik primerja z drugimi in kako se ob tem počuti. Drugi sklep je, da je princip enakosti, še posebej pri plačilu in nagradah, pomemben vzvod za motivacijo ali demotivacijo (McCormick in Ilgen 1985, 278). Pogostokrat se bolj produktivni, višje izobraženi delavci z več izkušnjami primerjajo z zaposlenimi na podobnih ali enakih delovnih mestih, kjer za svoje delo dobivajo enako količino nagrad, kar v njih ruši občutek ravnovesja in pravičnosti ter zato deluje demotivirajoče.

Teorija pravičnosti ima za problematiko upravljanja s človeškimi viri pomemben prispevek. Menedžment opozarja, da je za visoko delovno motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost pri delu ključnega pomena, da zaposleni zaznava pravičnost razmerja med delovnim vložkom in prejemkom, ki ga s strani organizacije dobi za vloženi trud. Menedžment mora postaviti jasno zvezo med delovno uspešnostjo in nagradami, kar pomeni, da mora biti sistem nagrajevanja natančno opredeljen, menedžment pa ga mora dosledno izvajati, saj lahko le tako zagotovi pravičen sistem razporejanja nagrad v organizaciji. Rezultati raziskav namreč dokazujejo, da nezadostno plačilo vodi v znižano delovno uspešnost, vandalizem ali tatvino, da nezadostno plačani delavci, ki so plačani na proizveden kos, producirajo več kosov slabše kakovosti (Wilson 2004, 152).

Motivacija je najbolj kritičen neposreden dejavnik napora in vedenja pri delu. Kot smo spoznali, je področje motivacije eno najbolj zanimivih in raziskanih poglavij družbenih ved, vendar sam izvor motivacije ostaja popularna tema še danes. V tem poglavju smo pregledali teoretične predpostavke o motivaciji za delo. Za vsebinske teorije velja, da razlagajo, kaj je tisto, kar motivira, medtem ko procesne teorije razlagajo, od kod motivacija izvira, kako jo spodbujamo, vzdržujemo in krepimo. Čeprav nobena od teorij ne prispeva popolnega vpogleda v motivacijski proces, pa lahko rečemo, da so vse motivacijske teorije na nek način prispevale svoj delež k razumevanju motivacijskega procesa, ki se odvija znotraj posameznika in ga je moč opazovati le preko njegovega vedenja. Praktična uporaba posameznega vidika ali kombinacije le-teh je odvisna od menedžmenta, zaposlenih, vrste dela in delovnega okolja, v katerem želimo upravljati z motivacijo zaposlenih.

### 3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Pri reševanju problema produktivnosti se v organizacijah pogosto srečujemo s prepričanjem vodilnih, da je zadovoljen delavec tudi bolj produktiven delavec. Splošno prepričanje, da je bolj zadovoljen delavec tudi produktivnejši in da se nekje v tej povezavi nahaja tudi delovna motivacija, izhaja še iz zgodnjih časov teoretiziranja o motivaciji za delo, ko je Viteles leta 1953 v enem od prvih del o motivaciji za delo sploh enačil motivacijo s produktivnostjo (Landy in Conte 2009, 366).

V krogih ljudi s področja menedžmenta kadrovskih virov še danes prevladuje mnenje, da so delavci, ki občutijo zadovoljstvo na delu, tudi bolj produktivni (Steel in Warner v Wright in Davis 2003, 86), uspešni, psihično in fizično bolj zdravi ter bolj zadovoljni s svojim življenjem na sploh. Odnos med zadovoljstvom in uspešnostjo pa vendarle ni tako enostaven, kot bi nekateri pričakovali, kar dokazujejo neenotni empirični podatki, zato ne preseneča dejstvo, »da je zadovoljstvo pri delu najbolj raziskovana in aktualna tema na področju organizacijskega vedenja« (Spector v Brown in Lent 2005, 180).

Kaj si ljudje mislijo in občutijo o delu na sploh, o svojem delu, zaposlitvi in o organizacijah, vpliva ne samo na njihovo vedenje pri delu, temveč tudi na njihovo vsakdanje počutje. V tem poglavju se bomo osredotočili na posameznikove misli in občutke pri delu, ki določajo, kako to delo doživlja, ter skušali ugotoviti, na kakšen način vplivajo na njegovo vedenje pri delu. V uvodnem delu poglavja bomo navedli nekaj formalnih definicij, v nadaljevanju pa bomo pregledali nekatere značilnosti in glavne teorije, ki razlagajo ta odnos do dela.

Pogosto se zadovoljstvo pri delu obravnava kot enako ali zelo podobno delovni motivaciji. Ob pregledovanju literature lahko ugotovimo, da se temi pojavljata v istih poglavjih. V naši razpravi zadovoljstvo ločimo od motivacije, saj kot pojasnujeta McCormick in Ilgen (1985), gre pri zadovoljstvu z delom za posameznikove občutke do dela, pri delovni motivaciji pa se ukvarjamo z vedenjem, ki se pojavlja na delu. Kljub temu ne preseneča, da se ti dve temi tako v literaturi kot v praksi pogosto ne ločuje ali razlikuje. Avtorja navajata dva glavna razloga za to. Prvi je ta, da je zadovoljstvo hedonistični odziv na predmet delovnega odnosa. Mnogokrat se predvideva, da se bodo posamezniki želeli približati stvarim, s katerimi so zadovoljni, in se izogniti stvarim, s katerimi niso zadovoljni. Posledica tega je, da se zadovoljstvo smatra kot vedenje in povezuje ali zamenjuje z motivacijo. Drugi razlog je, da imajo mnoge

motivacijske teorije v osnovnih predpostavkah prikrito hedonistično domnevo, da so ljudje motivirani iskati tisto, kar je prijetno, dopadljivo, všečno.

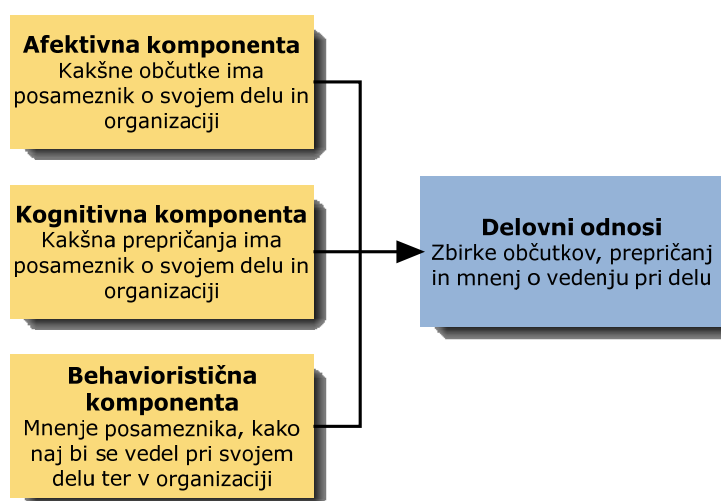
Misli, občutki, stališča in pogledi, ki jih imajo zaposleni do različnih dimenzij dela, ki ga opravljajo, in do organizacije, v kateri so zaposleni, v veliki meri determinirajo njihovo doživljanje dela. Takšne občutke in stališča imenujemo odnos do dela (George in Jones 2008).

McCormick in Ilgen (1985, 308) opišeta odnos kot »afektivno usmerjenost k določenemu objektu.« Pri tem opozarjata na nujen obstoj objekta, kamor je usmerjen posameznikov afektiven odziv. Objekt je lahko specifičen, če govorimo na primer o plači, ali splošen, če govorimo o delu v neprofitni organizaciji.

Natančneje, odnos do dela je sklop občutkov, prepričanj in mnenj, ki jih ima posameznik o svojem delu in organizaciji. Odnos do dela je bolj specifičen pojem od vrednot, saj se odnos do dela lahko hitro spremeni, če posameznik napreduje, je premeščen ali se izboljšajo delovni pogoji. Vrednote v takšnem primeru ostanejo enake in se ne spremenijo vsakič, ko posameznik zamenja delovno mesto ali zaposlitev (George in Jones 2008, 78).

Kot je prikazano na sliki 3.1., so delovni odnosi sestavljeni iz treh elementov: občutkov ali afektivne komponente, prepričanj ali kognitivne komponente ter mnenj o tem, kaj je primerno vedenje, ali behavioristične komponente (George in Jones 2008, 78).

**Slika 3.1: Komponente delovnih odnosov**



Vir: George in Jones (2008, 78).

Iz raziskovalnega in praktičnega stališča je eden od bolj zanimivih odnosov do dela zadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo z delom je bilo primarno vedenje, ki je zanimalo tako ljudi v praksi kot raziskovalce. Locke (v McCormick in Ilgen 1985, 309) navaja, da je bilo v času od leta 1935 objavljenih preko 3000 raziskav zadovoljstva pri delu.

Prve definicije so zadovoljstvo pri delu opredelile kot »čustven ali afektiven odziv na posamezne elemente delovne situacije« (Smith in drugi 1969, 6). Kasnejše raziskave in opredelitve so govorile o zadovoljstvu pri delu kot o pojavu, ki ima kognitiven in emocionalen značaj. V raziskovalnih študijah pogosto omenjana definicija zadovoljstva pri delu je Lockejeva definicija (v Saari in Judge 2004, 396; v Brown in Lent 2005, 181) iz leta 1976, ki pravi, da gre za »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izvira iz posameznikove ocene dela oziroma delovnih izkušenj.« Impliciten v Lockejevi definiciji je pomen afekta oziroma čustva in pomen kognitivnega oziroma razuma. Ko razmišljamo, se prebudijo tudi naša čustva o tem, kar razmišljamo. Skratka, ko ocenjujemo naše delo, delovno mesto, našo zaposlitev ali karkoli pomembnega v našem življenju, je v ta proces vključen tako naš razum kot tudi čustva (Saari in Judge 2004, 396). Brief (v Brown in Lent 2005, 181) je prav tako mnenja, da mnoge splošno sprejete definicije pozabljajo na pomen kognitivnega pri delovnih odnosih. Delovni odnosi so namreč sestavljeni iz dveh komponent; občutkov do dela in misli o delu. V nadaljevanju bomo tudi spoznali, da imajo nekatere metode za merjenje zadovoljstva pri delu močnejšo kognitivno kot emocionalno komponento (Fisher, Organ in Near v Brown in Lent 2005, 181).

Zadovoljstvo z delom se nanaša na vsesplošno pozitiven ali negativen odnos, ki ga imajo zaposleni do dela in do delovnega okolja. Pove nam, kako zadovoljni ali nezadovoljni so delavci z delom kot celoto. Zajema tako vsebino dela, torej dejavnike, ki so delu intrinzični, kot tudi kontekst dela, torej dejavnike, ki so delu ekstrinzični ali le v nekakšni povezavi z njim – delovni odnosi, delovna kultura, kadrovska politika, sistem nagrajevanja in podobno (Shields 2007, 42-43). V našem pogledu je zadovoljstvo z delom ena od spremenljivk delovne motivacije in je del motivacijskega procesa, zato je v kontekstu upravljanja motivacije zaposlenih zagotavljanje zadovoljstva način motiviranja zaposlenih.

McCormick in Ilgen (1985, 309) opredelita zadovoljstvo z delom kot »specifično podmnožico odnosov, ki jih posedujejo člani organizacije.« Govorimo o odnosu ali o čustvenem odzivu do dela. Povedano enostavneje, zadovoljstvo pri delu pomeni, »v kolikšni meri je posameznikom všeč njihovo delo« (Spector v Brown in Lent 2005, 181).



Zadovoljstvo z delom lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in organizacijskih ciljev. Ti so pri ljudeh različni, zato zahteva zagotavljanje zadovoljstva poglobljen in individualen pristop menedžmenta. Možina (2002) navaja, da raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev, kar izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev. Zato ocenjuje, da sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev znak dobrega oblikovanja dela. Možina svetuje, da je pri upravljanju človeških virov potrebno upoštevati dejstvo, da je zadovoljen delavec bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen.

Možina (2002, 183) meni, da nas Herzbergovi higieniki, ki smo jih navedli v prejšnjem poglavju, opozarjajo, da si je v organizacijah enako kot za večje zadovoljstvo zaposlenih treba prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu.

Na splošno bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu, razvrstili v šest skupin: vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere. Pri apliciranju teh dejavnikov v konkretno delo moramo biti pozorni na zapletenost in posrednost povezave med oblikovanjem dela, motivacijo in zadovoljstvom pri delu. Avtorji, kot so Vroom ter Lawler in Porter, zlasti opozarjajo, da je pomembno vprašanje, ali posamezniki vedno iščejo zadovoljstvo v delu na način, da hkrati dosegajo tudi dobre delovne rezultate (Možina 2002, 184).

»Zadovoljstvo je merilo, ki kaže, v kakšni meri ekstrinzične in intrinzične nagrade zadovoljujejo posameznikove potrebe in želje« (Wilson 2004, 154-155).

Shields (2007, 46) smatra, da bo zadovoljstvo z delom vplivalo na vedenje, usmerjeno k nalogam, samo takrat, ko bo tudi raven motivacije dovolj visoka. To pa zato, ker so zaposleni, ki so srečni in zadovoljni s svojim delom, res manj nagnjeni k odhodu iz organizacije, kar pa ne pomeni, da so tudi produktivni in uspešni pri delu. Organ (v Shields 2007, 46) je prav tako mnenja, da zadovoljni zaposleni niso nujno višje motivirani za delo. McCormick in Ilgen (1985, 316) opozarjata, da čeprav je na prvi pogled privlačno zaključevati, da so zadovoljni delavci tudi bolj produktivni in uspešni pri delu, pa rezultati raziskav tega žal ne potrjujejo. Glavni pregledi Brayfielda in Crocketta, Herzberga, Mausnerja, Petersona in Capwella ter Vrooma (v McCormick in Ilgen 1985, 316) so prav tako ovrgli takšno prepričanje. Jasno je torej, da takšna povezava med zadovoljstvom in motivacijo ne obstaja. Nadalje pa ostaja vprašanje,

zakaj te povezave ni. McCormick in Ilgen menita, da morda delovni odnosi (zadovoljstvo) niso povezani z vedenjem pri delu (uspešnost, produktivnost).

Vseeno pa nekateri avtorji, kot npr. Herman (v McCormick in Ilgen 1985, 316), ostajajo pri stališču, da sta zadovoljstvo in uspešnost nekako le povezana, vendar le pod določenimi pogoji oz. okoliščinami – da vedenje pri opravljanju dela ni omejeno ali nadzorovano. Če pogledamo primer delavca za tekočim trakom, lahko ugotovimo, da mu delovno uspešnost v resnici bolj določa hitrost tekočega traku kot pa njegovo zadovoljstvo. Herman (v McCormick in Ilgen 1985, 316) zato zagovarja, da bi delovno zadovoljstvo moralo biti povezano z uspešnostjo, a le, če odstranimo ostale vplive na vedenje. Herman predlaga sklep, da na delovno uspešnost vplivajo mnogi faktorji ter da ta ni močno povezana z delovnim zadovoljstvom in da ni mogoče tako preprosto trditi, da zadovoljstvo nima nobenega pomena za delovno uspešnost.

### 3.1 INTRINZIČNI IN EKSTRINZIČNI VIRI ZADOVOLJSTVA

Intrinzično ali notranje zadovoljstvo je povezano s samim delom, ki ga posamezniki opravljajo, torej z vidiki, ki so osrednji ali intrinzični temu delu (Landy in Conte 2009, 414).

Ekstrinzično ali zunanje zadovoljstvo pa se nanaša na zadovoljstvo z vidiki, ki so delovnim nalogam ekstrinzični oz. zunanji, npr. plačilo ali bonitete (Landy in Conte 2009, 414).

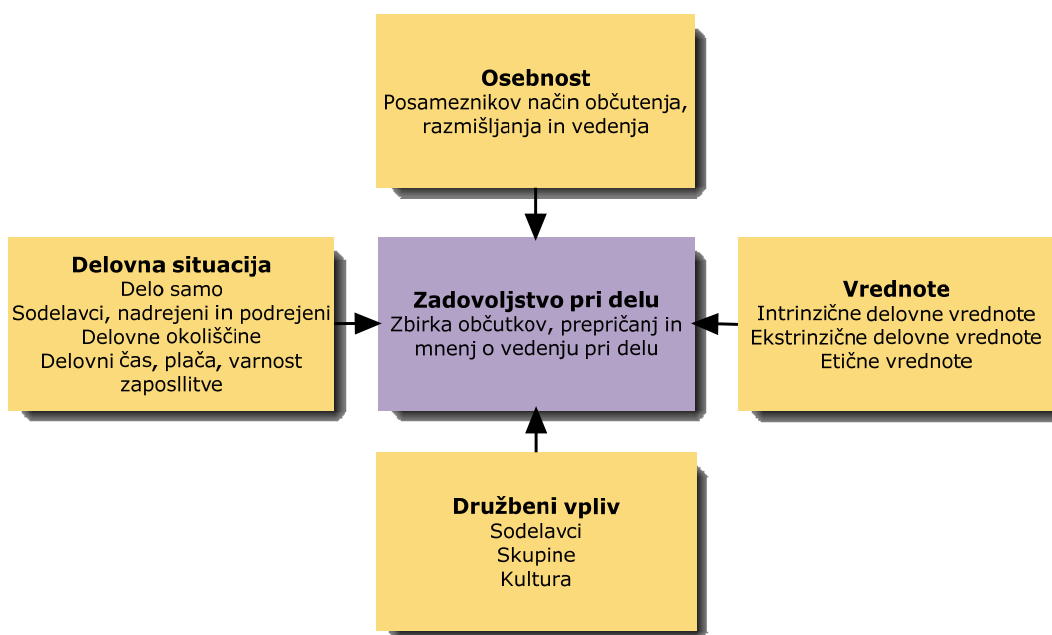
Primerne za merjenje obeh vrst zadovoljstva so različne lestvice merjenja. Uporabljamo lahko npr. Minnesotin vprašalnik ali opisni indeks dela, o katerih bomo več povedali v nadaljevanju tega poglavja.

### 3.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Kot smo v uvodnem delu že omenili, je zadovoljstvo pri delu eno od pomembnejših in bolj raziskanih področij organizacijskega vedenja. Pri tem se nam zastavlja vprašanje, zakaj je zadovoljstvo tako pomembno? Po mnenju Georgea in Jonesa (2008, 84) gre za sklop občutkov in prepričanj oziroma za odnos do dela, ki lahko močno vpliva na vrsto vedenj posameznika v organizaciji, kot tudi na posameznikovo vsesplošno počutje.

Da bi lažje dosegli ali celo povišali zadovoljstvo zaposlenih, je potrebno poiskati vzroke njihovega nezadovoljstva oz. zadovoljstva z delom. George in Jones (2008, 84) govorita o štirih dejavnikih, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva, ki ga zaposleni doživljajo pri delu: osebnost, vrednote, delovna situacija in družbeni vpliv (Slika 3.2).

**Slika 3.2: Dejavniki zadovoljstva pri delu**



Vir: George in Jones (2008, 85).

**Osebnost**, posameznikov trajni način občutenja, razmišljanja in vedenja, je prvi dejavnik, ki določa, kaj si ljudje mislijo o svojem delu in kaj čutijo do svojega dela. Osebnost posameznika določa stopnjo pozitivnih ali negativnih občutkov in misli o delu, ki ga opravlja, kar pomeni, da je zadovoljstvo pri delu do neke mere določeno s posameznikovo osebnostjo.

**Vrednote** so drugi dejavnik delovnega zadovoljstva, saj predstavljajo sklop posameznikovih stališč, kaj je dobro in kaj primerno vedenje na delu, in pričakovanj, do kakšnih rezultatov bi moralo delo pripeljati. Ule (2000, 118) dodaja, da so vrednote pojmovanja o ciljih, idejah in pojavih, ki jih visoko cenimo in za katere se v življenju zavzemamo. Delavec z intrinzično motivacijo bo zato bolj zadovoljen z delom, ki bo zanimivo in pomensko, čeprav plačilo ne bo visoko, medtem ko bo delavec z ekstrinzično motivacijo bolj zadovoljen z delom, ki bo dobro plačano, pa čeprav monotono, nekreativno in manj odgovorno.

**Delovna situacija**, po mnenju George in Jonesa (2008) najpomembnejši izvor zadovoljstva pri delu, zajema delovne naloge, ki jih izvaja delavec – zanimive ali dolgočasne – ljudi, s katerimi je delavec v interakciji – stranke, podrejeni, nadrejeni – okolje, v katerem delo poteka – stopnja hrupa, število delavcev v pisarni, temperatura – in način, kako organizacija ravna z zaposlenimi – varnost zaposlitve, pravičnost plačil in nagrad. Vsak vidik dela ali organizacije predstavlja delovno situacijo in ima vpliv na zadovoljstvo posameznika. Raziskave v zadnjem času kažejo, da je nezadovoljstvo lahko gonilo sprememb in izboljšav v organizaciji, če le-ta zagotavlja podporno okolje (George in Jones 2008, 86).

**Družbeni vpliv** ali vpliv, ki ga imajo ljudje in socialne skupine na posameznikov odnos do dela in vedenje. Sodelavci, socialne skupine, katerim posameznik pripada, kot tudi kultura, v kateri je posameznik vzgojen ali v kateri živi, imajo potencialno moč vplivati na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Raziskovalno delo pri ameriških in japonskih študentih je dodatno osvetlilo moč vpliva kulture na posameznikov odnos do samega sebe in do zunanjega sveta. Ko so študente prosili, naj z lastnimi besedami odgovorijo na vprašanje »Kdo sem jaz?«, so ameriški študentje odgovorjali z osebnostnimi lastnostmi, kot npr. športnega duha, avanturist, iznajdljiv. Japonski študentje so sebe opisali v svojih družbenih vlogah, na primer drugi otrok v družini, arhitekt, prostovoljec. Ti odgovori ponazarjajo, da se zahodnjaki opisujejo v okviru osebnostnih lastnosti, medtem ko pripadniki vzhodnih kultur vidijo sebe v okviru socialnih lastnosti oz. položajev, ki jih zasedajo v družbi. Gre za enostavno, a močno predstavo tega, kako kultura in družba, v kateri odraščamo, vplivata na naše temeljne odnose, ki jih imamo do samih sebe (George in Jones 2008, 85-88).

V nadaljevanju bomo delo razdelili na več dimenzij in pogledali, katere plati in lastnosti dela vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

### 3.3 DIMENZIJE DELA IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Delo je kompleksen koncept, ki ga je možno obravnavati iz različnih vidikov, kot so narava dela, nadrejeni, medosebni odnosi, plačilo, možnosti napredovanja itd. Delo samo je le redko objekt posameznikovega odnosa. »Odnos, v tem primeru zadovoljstvo, ki ga posameznik povezuje s svojim delom, je v resnici stopnja zadovoljstva z različnimi dimenzijami dela« (McCormick in Ilgen 1985, 309).

Čeprav obstaja mnogo specifičnih in raznolikih dimenzij dela, ki so povezane z zadovoljstvom, lahko izpostavimo nekaj dimenzij, ki so skupne večini del. Obstaja približno pet do dvajset različnih dimenzij, vendar za merjenje zadovoljstva z delom zadostuje uporaba desetih dimenzij. Locke (v McCormick in Ilgen 1985, 309) je leta 1973 predstavil povzetek dimenzij, za katere je bilo dokazano, da imajo pomemben prispevek k delovnemu zadovoljstvu pri zaposlenih (Slika 3.3).

**Slika 3.3: Specifične dimenzije dela (Locke)**

<b>SPLOŠNE KATEGORIJE</b>	<b>SPECIFIČNE DIMENZIJE</b>	<b>OPIS DIMENZIJE</b>
I. Dogodki ali okoliščine		
1. Delo	<b>Delo samo</b>	Intrinzično zanimanje, raznolikost, možnost za učenje, zahtevnost, količina, možnosti za uspeh, samostojnost, nadzor nad delovnim procesom, itd.
2. Nagrajevanje	<b>Plača</b>	Višina, pravičnost, osnova za plačilo, itd.
	<b>Napredovanje</b>	Možnosti za napredovanje, osnova, pravičnost, itd.
	<b>Priznanje</b>	Pohvala, kritika, priznanje za opravljeno delo, itd.
3. Kontekst dela	<b>Delovne okoliščine</b>	Delovni čas, št. odmorov, oprema, kvaliteta delovnega prostora, prezračevnost, temperatura, lokacija, itd.
	<b>Dodatki, ugodnosti</b>	Pokojnina, zdravstveno zavarovanje, dopust, dodatki k plači, itd.
II. Agenti		
1. Posameznik	<b>Posameznik</b>	Vrednote, veščine, znanje, sposobnosti, itd.
2. Drugi (v podjetju)	<b>Nadarjeni</b>	Stil vodenja, vpliv, tehnična adekvatnost, administrativne sposobnosti, itd.
	<b>Sodelavci</b>	Kompetentnost, prijaznost, prijateljstvo, ustrežljivost, pomoč, tehnična kompetentnost, itd.
3. Drugi (izven podjetja)	<b>Stranke</b>	Tehnična kompetentnost, prijaznost, itd.
	<b>Družinski člani *</b>	Podpora, poznavanje dela, zahteve po času, itd.
	<b>Drugi</b>	Odvisno od pozicije - npr. študenti, starši, volivci.

\* niso vključeni v Lockejevo študijo

Vir: McCormick in Ilgen (1985, 310).

Specifične dimenzije predstavljajo tiste vidike dela, ki se jih ponavadi uporablja za merjenje zadovoljstva pri delu. Zaposleni se do teh karakteristik hitro opredelijo, za nekatere zaposlene pa so te karakteristike najpomembnejše pri delu. Če vzamemo za

primer plačo in delovne pogoje. Zaposleni ponavadi hitro vzpostavijo jasen odnos do delovnih pogojev, v katerih delajo. Že po kratkem času in malo izkušnjah na delu vzpostavijo jasne občutke do kvalitete svojega delovnega prostora, lokacije organizacije, odmorov, ki so na voljo za sprostitev, za malico ipd. Podobno hitro vzpostavijo odnos do plačila, ki ga prejmejo za svoje delo. Enaka višina plačila pri nekaterih pomeni pozitivne občutke za druge manj pozitivne ali negativne, vendar vsi zaposleni vzpostavijo odnos do plače (McCormick in Ilgen 1985, 309).

Locke (v McCormick in Ilgen 1985, 310-311) je specifične dimenzije razvrstil v splošne, širše skupine. Kot lahko vidimo na sliki 3.3, je plačilo, napredovanje in pohvale povezal v širšo kategorijo, nagrajevanje. Gre za smiselno razvrščanje, ki nam pomaga razumeti, zakaj zaposleni nekatere kategorije ocenijo pozitivno in zakaj negativno.

V nadaljevanju bomo obravnavali teorijo zadovoljstva pri delu, ki govori o petih značilnostih dela, ter pregledali še nekaj drugih teoretičnih pogledov na zadovoljstvo pri delu.

### 3.4 TEORIJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Kot smo že omenili, se v literaturi in praksi zadovoljstvo pri delu pogosto zamenjuje z motivacijo za delo. McCormick in Ilgen (1985, 312) menita, da je eden od razlogov v tem, da imajo mnoge motivacijske teorije v osnovnih predpostavkah prikrito hedonistično domnevo, da so ljudje motivirani za iskanje tistega, kar je privlačno in všečno, ter manj motivirani za ne všečno in neprijetno. Iz tega razloga se mnoge motivacijske teorije šteje med teorije zadovoljstva pri delu (McCormick in Ilgen 1985, 311-312).

V nadaljevanju bomo pregledali nekatere za našo razpravo pomembnejše teorije zadovoljstva pri delu, ki upoštevajo enega ali več dejavnikov zadovoljstva in natančneje opisujejo procese vzpostavljanja zadovoljstva zaposlenih.

#### 3.4.1 Komponentni model zadovoljstva pri delu

Teoretični model zadovoljstva pri delu, pri katerem se osredotočamo na faktorje delovne situacije in ugotavljamo, kako zadovoljni so zaposleni s posamezno komponento dela, ki ga opravljajo. Z upoštevanjem posameznikovega zadovoljstva s

posameznim elementom dela lahko pridemo do ocene splošnega zadovoljstva pri delu (George in Jones 2008, 88).

Komponentni model poudarja, da zaposleni pri ocenjevanju lastnega zadovoljstva z delom vzamejo v obzir številne plati dela, ki ga opravljajo. Sem štejemo možnost uporabe lastnih sposobnosti, občutek uspešnosti pri delu, možnost napredovanja, kreativnost, samostojnost pri delu ter ostale plati dela, ki smo jih že našli v poglavju o dimenzijah dela (George in Jones 2008, 88).

Ta model opozarja, da delo na zaposlene vpliva na številne načine preko različnih vidikov in da moramo biti pri ocenjevanju zadovoljstva pri delu dodatno pozorni na to, da kakšnega vplivnega elementa dela ne izključimo iz ocene (George in Jones 2008, 88).

Druga zadeva, ki jo moramo po komponentnem modelu upoštevati, je ta, da so za zaposlene določene komponente dela lahko bolj pomembne od drugih. Družini prijazne politike so bolj zaželeni pri zaposlenih, ki imajo znotraj gospodinjstva člane, za katere morajo skrbeti in jih preživljati, manj pa so takšne politike potrebne in zaželeni pri zaposlenih v samskem stanu. Pogosto posamezni elementi dela odločajo tudi o tem, kakšno zaposlitev oz. delo bo posameznik izbral. Ljudje z izrazitejšo potrebo po kreativnosti bodo izbrali kreativno, a morda manj ugledno in plačano delo, medtem ko bodo ljudje z večjo potrebo po ugledu in statusu izbrali delo, ki je dobro plačano, ne pa toliko samostojno ali kreativno (George in Jones 2008, 88).

### 3.4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija zadovoljstva pri delu

Herzbergova teorija ni le motivacijska teorija, ampak je pravzaprav tudi ena od zgodnejših teorij zadovoljstva pri delu (George in Jones 2008, 90).

Dvofaktorska teorija, kot smo že spoznali pri motivacijskih teorijah, predlaga, da ima vsak posameznik dve vrsti potreb oziroma zahtev. Potrebe, ki ga motivirajo, imenujemo motivatorji, fiziološke potrebe pa higieniki. Motivatorji so povezani z delom samim in njegovo zahtevnostjo. Dimenzije ali komponente dela kot so zanimivost, samostojnost in odgovornost zadovoljujejo posameznikove motivatorje. Higieniki so povezani s fizičnimi in psihološkimi okoliščinami, v katerih se delo opravlja. Temperatura, vlažnost

in hrup v prostoru, čas za malico, plačilo in podobni dejavniki zadovoljujejo posameznikove higienike (George in Jones 2008, 90).

Pomembni za našo razpravo o zadovoljstvu pri delu sta predvsem dve Herzbergovi predpostavki (George in Jones 2008, 90):

1. Če so motivatorji oz. potrebe, ki motivirajo, zadovoljene, zaposleni čutijo zadovoljstvo. V nasprotnem primeru zaposleni ne bodo čutili zadovoljstva.
2. Če so higieniki oz. fiziološke potrebe zadovoljene, zaposleni ne čutijo nezadovoljstva. Če te potrebe niso zadovoljene, imajo zaposleni občutek nezadovoljstva

Po Herzbergu imajo tako zaposleni lahko hkrati občutek zadovoljstva in nezadovoljstva, saj gre za dve povsem ločeni dimenziji in ne le nasprotna pola istega občutja. Zaposleni lahko čutijo zadovoljstvo, ker opravljajo delo, ki je zanimivo in zahtevno, vendar lahko hkrati čutijo tudi nezadovoljstvo, če delovni pogoji, v katerih delo opravlja, ne izpolnjujejo njegovih zahtev in potreb. Količina zadovoljstva je torej odvisna le od tega, kako močno so zadovoljene potrebe, ki motivirajo, količina nezadovoljstva pa je odvisna le od tega, kako močno so izpolnjene fiziološke potrebe (George in Jones 2008, 91).

Kot smo že omenili, je Herzbergova teorija naletela na mnoge kritike. Čeprav so jo Herzbergove lastne raziskave potrdile, so jo metode, ki so jih uporabili drugi raziskovalci, ovrgle. George in Jones (2008, 91) menita, da je razlog za empirično razhajanje v človeški nagnjenosti, da pozitivne dogodke pripisujemo sebi, medtem ko negativne dogodke pripisujemo zunanjim silam oziroma okolju in družbi okoli nas. V Herzbergovi raziskavi so tako zaposleni pripisovali pozitivne občutke pri delu dimenzijam, ki so človeku notranje, torej potrebam, ki motivirajo, medtem ko so občutke nezadovoljstva pripisovali dimenzijam, ki so človeku zunanje, torej potrebam, ki so v večini povezane z delovnimi pogoji in razmerami.

### 3.4.3 Teorija ravnotežnega stanja

Gre za teorijo zadovoljstva pri delu, ki pravi, da ima vsak zaposleni svojo značilno raven delovnega zadovoljstva, ki jo imenujemo ravnotežno stanje (George in Jones 2008, 91).



Različni delovno situacijski faktorji ali dogodki lahko začasno posameznika premaknejo iz njegovega ravnotežnega stanja, vendar se bo zaposleni prej ali slej vrnil v svoje značilno stanje zadovoljstva. Za primer lahko vzamemo napredovanje ali povišanje plače, ki bo za nekaj časa povečalo delavčevo zadovoljstvo, vendar se bo po določenem času posameznik vrnil na značilno raven.

Nekatere raziskave so dokazale, da je zadovoljstvo pri delu dolgoročno gledano stabilno. Učinek osebnosti na delovno zadovoljstvo je v skladu s predpostavkami teorije ravnotežja. Ker je osebnost, ena od determinant zadovoljstva, skozi čas stabilna, lahko domnevamo, da se bo tudi zadovoljstvo pri delu čez čas stabiliziralo in vrnilo v ravnotežje (George in Jones 2008, 91).

Pomemben prispevek te teorije k ohranjanju zadovoljstva pri delu je v tem, da menedžment opozarja, da mora pri vsaki izboljšavi vsebine in konteksta dela preučiti, ali bo ta izboljšava povečala občutek zadovoljstva dolgoročno ali le kratkoročno. Da bi lahko izbral najboljše načine izboljšave dela, mora menedžment ugotoviti, kako hitro po uvedbi izboljšave se zaposleni vrnejo v stanje ravnotežja. Raziskave (George in Jones 2008, 92) so pokazale, da spremembe nekaterih komponent dela vodijo le do začasnega povečanja zadovoljstva, medtem ko imajo spremembe drugih komponent bolj dolgoročni učinek.

#### 3.4.4 Teorija primerjalnega procesa

Eden izmed bolj priznanih vidikov zadovoljstva pri delu temelji na domnevi, da moč občutenega zadovoljstva izhaja iz primerjave med posameznikovimi standardi oz. ideali in posameznikovo percepcijo, do katere mere njegovo delo dosega te ideale.

Količina zadovoljstva je torej enaka razliki med standardi in prejemki, ki jih delo prinaša (McCormick in Ilgen 1985, 312). Vroom (v McCormick in Ilgen 1985, 312) je ta vidik zadovoljstva pri delu poimenoval teorija odštevanja.

Problem teorije primerjalnega procesa je opredelitev osnovnega standarda, s katerim se delo primerja. Nekateri so kot standard zagovarjali posameznikove potrebe. Locke (v McCormick in Ilgen 1985, 312) meni, da so prej kot potrebe posameznikove vrednote tiste, ki služijo kot standard. George in Jones (2008, 91) smatrata, da ideja o idealnem delu lahko izhaja iz posameznikove predstave, kakšno bi delo moralo biti, iz

pričakovanj, kakšno bi delo naj bilo, ali iz preteklih izkušenj z delom. Smith, Kendall in Hulin (v McCormick in Ilgen 1985, 312) so razvili popularno lestvico za merjenje delovnega zadovoljstva – opisni indeks dela (*ang. JDI – Job Descriptive Index*), ki za standard primerjave šteje posameznikov kognitivni referenčni okvir.

Rezultati raziskav (McCormick in Ilgen 1985, 312) dokazujejo domnevo, da standardi bolj kot na potrebah temeljijo na posameznikovih vrednotah in referenčnem okvirju.

Takšni modeli zadovoljstva zaposlenih so uporabni, saj upoštevajo, da imajo posamezniki pri ocenjevanju zadovoljstva primerjalni pristop. Zato odsotnost oziroma prisotnost komponent dela ni tako pomembna, kot je pomembno to, kako močno trenutno delo izpolnjuje posameznikova pričakovanja in ideale. George in Jones (2008, 91) poudarjata, da bi moral menedžment prepoznati ta primerjalni vidik pri določanju zadovoljstva in ob zaposlitvi delavca vprašati, kaj od dela pričakuje in kakšno delo si želi. Takšna informacija lahko delodajalcem pomaga narediti pomembne in potrebne spremembe pri oblikovanju dela ter tako povečati občutek zadovoljstva pri delavcu, ki takšno delo opravlja.

### 3.5 MERJENJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Kot smo že omenili, je zadovoljstvo pri delu kot odnos do dela sestavljeno ne le iz občutkov, temveč tudi iz posameznikovih spoznanj. Čeprav številne definicije zadovoljstva pri delu poudarjajo emocionalno komponento, mnoge metode in lestvice merjenja zadovoljstva izraziteje vključujejo kognitivno komponento (Fisher, Organ in Near v Brown in Lent 2005, 181). V nadaljevanju bomo pri opisu lestvic in metod spoznali, da le-te zahtevajo, da posamezniki ocenijo, kako zadovoljni so pri svojem delu, pri tej oceni pa to delo primerjajo z nekimi standardi, preteklimi izkušnjami ali z delom drugih.

V zadnjih štiridesetih, petdesetih letih se je pri raziskovanju zadovoljstva pri delu uporabilo mnogo različnih lestvic in metod merjenja zadovoljstva (McCormick in Ilgen 1985, 316).

Zadovoljstvo pri delu merimo s pomočjo splošnih ali komponentnih lestvic. Splošne se osredotočajo na skupek občutkov pri delu in se uporabljajo za predvidevanje vedenja, kot je npr. odhod z dela. Komponentne (facetne) lestvice se ukvarjajo z zadovoljstvom

s posameznimi komponentami dela in se uporabljajo za ugotavljanje prednosti in slabosti znotraj organizacije ali delovne skupine. Splošno veljavne teorije, ki bi določala, katera vrsta lestvic je bolj primerna za katero vrsto dela ali za katero skupino ljudi, ne poznamo (Brown in Lent 2005, 181-182). Nevarnost pri komponentnih lestvicah je ta, da lahko zajemajo določene lastnosti dela, ki so nekaterim zaposlenim nepomembne, zato je lahko naša ocena splošnega stanja zadovoljstva pri delu nerealna.

McCormick in Ilgen (1985, 316) sta metode merjenja razdelila nekoliko drugače, v dve skupini; v prvo skupino spadajo lestvice, ki so narejene po meri le za določene primere, v drugo pa standardizirane lestvice, primerne in uporabne za različne projekte.

Pri današnji količini znanja in pri vrsti dobrih metod merjenja je uporaba metod, narejenih po meri, skoraj nesmiselna (McCormick in Ilgen 1985, 316). Med bolj znanimi lestvicami merjenja so Minnesotin vprašalnik o zadovoljstvu (osnovan na komponentnem modelu dela), Kuninova lestvica obrazov in Opisni indeks dela (George in Jones 2008, 92).

### 3.5.1 Opisni indeks dela (JDI)

Opisni indeks dela (JDI), ki so ga razvili Smith, Kendall in Hulin leta 1969, je verjetno najpogosteje uporabljena lestvica za merjenje zadovoljstva. V zgodnjih verzijah so pri tej metodi posameznike spraševali po opisu del, ki si jih najbolj želijo, in opisu del, ki si jih najmanj želijo. Tako pridobljene odgovore so potem analizirali na postavke, ki so bile najbolj pogoste, le-te pa vključili v lestvico. Danes je opisni indeks dela sestavljen tako, da meri odnose do petih najpomembnejših elementov dela, in sicer (Schemerhorn in drugi 2005, 143):

1. **Dela samega** – odgovornost, zanimivost, osebna rast
2. **Kvalitete nadzora** – tehnična pomoč in socialna podpora
3. **Odnosov s sodelavci** – socialna harmonija in spoštovanje
4. **Napredovanja** – možnosti za napredovanje
5. **Plačila** – primernost in enakost plačila v primerjavi s sodelavci

Lestvica vsebuje serijo pridevnikov in izjav za vsako od kategorij, posamezniki pa morajo pri vsaki izjavi označiti odgovor da, ne ali ne vem, glede na njihove izkušnje pri delu, ki ga opravljajo.

Zanesljivost lestvice opisnega indeksa dela je bila potrjena s strani mnogih raziskav in preverjanj rezultatov v različnih časovnih točkah (McCormick in Ilgen 1985, 317-318).

### 3.5.2 Minnesotin vprašalnik zadovoljstva (MSQ)

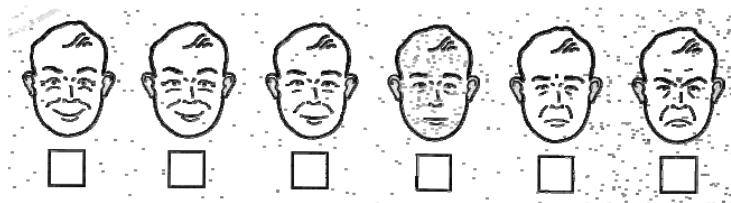
Prav tako priljubljena lestvica za merjenje zadovoljstva je vprašalnik o zadovoljstvu pri delu iz Minnesote, ki ga poznamo v daljši (100 lastnosti) in krajši različici. Pri slednji merimo 20 lastnosti dela: dejavnost, neodvisnost, raznolikost, socialni status, nadzor (človeški odnos), nadzor (tehnično), moralne vrednote, varnost, storitve socialnega skrbstva, avtoriteta, uporaba sposobnosti, politika in praksa organizacije, kompenzacija, napredek, odgovornost, kreativnost, delovni pogoji, sodelavci, prepoznavnost, dosežki. Anketiranci preberejo posamezno izjavo (npr. »Občutek, da sem nekaj dosegel, ki ga dobim pri delu«) in ocenijo to komponento dela na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – nisem zadovoljen in 5 – zelo sem zadovoljen (Landy in Conte 2009, 414).

Nekateri raziskovalci (Brief v Brown in Lent 2005, 182) vidijo prednost v Minnesotinem vprašalniku pred JDI predvsem v tem, da MSQ zajema širšo paleto lastnosti dela, ki jih merimo.

### 3.5.3 Kuninova lestvica obrazov

Nekoliko drugačno lestvico merjenja zadovoljstva je ustvaril Kunin leta 1955. Ta je sestavljena iz vrste narisanih človeških obrazov (Slika 3.4).

**Slika 3.4: Kuninova lestvica obrazov za merjenje zadovoljstva pri delu**



Vir: McCormick in Ilgen (1985, 318).

Izrazi na obrazih izražajo različno razpoloženje, vse od širokega nasmeha na obrazu do jeznega, namrščenega pogleda. Anketiranec pri določenem vprašanju o delu preprosto označi kvadraterk pod tistim obrazom, ki najbolj primerno izraža njegove

občutke pri opravljanju dela. Veljavnost lestvice sta preiskovala Dunham in Herman (v McCormick in Ilgen 1985, 318), ki sta ugotovila, da lestvica ni spolno pristranska, ne glede na to ali so narisani ženski ali moški obrazi in ali je anketiranec ženskega ali moškega spola.

### 3.5.4 Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu

Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu je še ena od metod merjenja zadovoljstva, ki jo je leta 1985 razvil Paul E. Spector. Z vprašalnikom ali anketo o zadovoljstvu pri delu (ang. *Job Satisfaction Survey – JSS*) merimo vsesplošno raven zadovoljstva, njena prednost pa je, da je za vse preprosto dostopna prek svetovnega spleta na <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html> in tako na voljo za uporabo pri raziskavah (Landy in Conte 2009, 415).

Z lestvicami merjenja zadovoljstva pri delu ne merimo le stopnje zadovoljstva v organizaciji, temveč so uporabne tudi za ugotavljanje vzrokov in posledic zadovoljstva. Menedžerji, ki ugotovijo, da se nezadovoljstvo kaže pri različnih komponentah dela in da je splošna raven zadovoljstva nizka, lahko rezultate merjenja uporabijo za olajšanje odločitev o tem, kje in na kakšen način bodo naredili spremembe pri oblikovanju dela (George in Jones 2008, 92).

Raziskave kažejo, da so ljudje na splošno zadovoljni pri delu in da jim je njihovo delo všeč, a hkrati velja, da so določene skupine ljudi manj zadovoljne kot druge. Na primer, najvišje zadovoljstvo je opaziti pri novih udeležencih na trgu dela in pri starejših delavcih, zadovoljstvo se povečuje s starostjo. Starejši ljudje naj bi bili bolj zadovoljni, ker imajo več izkušenj, se znajo bolje spopadati s težavami pri delu in živijo v večji blaginji. Zaenkrat ni jasno, ali pri zadovoljstvu z delom obstajajo spolne ali rasne razlike. Po drugi strani raziskave kažejo, da naj bi bili tako moški kot ženske enako zadovoljni pri svojem delu, kot tudi, da naj bi bili temnopolti manj zadovoljni od belcev, kar naj bi bilo povezano s tem, da temnopolti dobivajo manj všečna dela (Brown in Lent 2005, 181).

Velike korporacije prihajajo do spoznanja, da se lahko veliko naučijo o stanju delovne sile oz. človeških virov v organizaciji, če pri zaposlenih sistematično ocenjujejo in raziskujejo mnenje, odnose do dela ter zadovoljstvo pri delu. Izvajanje raziskav naj bi potekalo dovolj redno, vsaj enkrat letno ali najmanj enkrat na tri leta.

Dunham in Smith (v McCormick in Ilgen 1985, 318) menita, da podatki, ki jih pridobimo z raziskavami, služijo kot revizijsko poročilo na področju človeških virov in predstavljajo pomembne informacije, ki jih organizacije lahko uporabijo za:

1. Povratne informacije delovnim enotam o potrebnem razvoju in izobraževanju kadrov, o potrebnih spremembah politik in praks ter delovnih pogojev, s čimer se bolj približamo potrebam in zahtevam dalavcev v delovni enoti.
2. Diagnosticiranje problemov.
3. Sporočanje pričakovanj, ki jih imajo zaposleni, menedžmentu, in ščitenje njihove anonimnosti.
4. Ustanavljanje programov usposabljanj.

## 4 DELOVNA USPEŠNOST

Temeljni cilj organizacije in strateškega ravnanja z ljudmi vse bolj postaja usmerjenost v doseganje optimalne delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. Individualna delovna uspešnost (ang. *job* ali *work performance*) je visoko relevantna tako za organizacije kot za posameznike. Delovanje na ravni visoke uspešnosti pri opravljanju delovnih nalog ima za posledico občutek zadovoljstva, samoučinkovitosti in obvladovanja, poleg tega pa so uspešni posamezniki nagrajeni, pohvaljeni in lažje napredujejo (Sonnentag in drugi 2008, 427).

Da bi bili pri doseganju optimalne delovne uspešnosti zaposlenih uspešni, moramo razumeti, kaj opredeljujemo kot delovno uspešnost in kako jo merimo. Zavedati se moramo tudi vseh ostalih dejavnikov in vidikov, ki vplivajo na posameznikovo delo, življenje na sploh ter konkretnije na njegovo delovno uspešnost. Skozi to poglavje bomo natančneje spoznali, kaj je delovna uspešnost in kaj nanjo vpliva.

Prve definicije delovne uspešnosti so prišle razmeroma pozno, šele ob koncu 20. stoletja. V osnovi lahko rečemo, da je uspešnost vedenje. V svoji idealni obliki je uspešnost nekaj, kar ljudje v resnici delajo in kar lahko opazujemo. V mnogih službah je vedenje lahko razmišljanje, planiranje ali reševanje problemov, ki pa ga ne moremo opazovati, temveč takšno vedenje lahko opišemo le s pomočjo zaposlenega. V delovnem okolju uspešnost vključuje le tiste aktivnosti in vedenja, ki so relevantna za cilje organizacije in jih lahko merimo (Landy in Conte 2009, 175).

Raziskovalci se strinjajo, da je na uspešnost treba gledati kot na večdimenzionalni pojav. Na najbolj osnovni ravni lahko razlikujemo med procesnim vidikom in izhodnim vidikom uspešnosti (Borman in Motowidlo 1993 v Sonnentag in drugi 2008, 427). Procesni ali vedenjski vidik se nanaša na vedenje in delovanje ljudi pri delu. Takšno razumevanje uspešnosti namiguje, da samo aktivnosti, ki jih je mogoče izmeriti, lahko štejemo kot delovno uspešnost. Še več, procesni vidik upošteva le vedenje, ki je ciljno usmerjeno, oz. delovanje, za katerega je organizacija zaposlila posameznika, da ga izvaja (Campbell in drugi v Sonnentag in drugi 2008, 427). Izhodni ali rezultatski vidik pa se nanaša na rezultate posameznikovega vedenja. Vidika sta empirično povezana, a ne gre za popolno prekrivanje, saj na izhodni vidik vplivajo drugačne determinante kot na procesni. Vzemimo za primer delavca komercialista v prodajnem salonu osebnih vozil. Ta je lahko uspešen pri komuniciranju s strankami glede vseh značilnosti in

prednosti določenega osebnega vozila (vedenjski vidik), vendar je delavec lahko neuspešen glede števila prodanih vozil v mesecu dni (rezultatski vidik), morda zaradi nizkega povpraševanja po določenih modelih vozil na avtomobilskem trgu na sploh.

Campbell (v Brown in Lent 2005, 203) delovno uspešnost opiše kot vedenje, povezano z doseganjem pričakovanih, izrecno navedenih ali celo formalnih zahtev, ki so vezane na eno samo ali različne vloge, ki jih posameznik v organizaciji igra. Delovna uspešnost torej vključuje vedenje in igranje vlog, ki je lahko vezano na nagrajevanje.

Pogosto se uspešnost zamenjuje ali enači z izrazi učinkovitost ter produktivnost, čeprav je med pojavi potrebno razlikovati, saj je za spremljanje delovne uspešnosti pomembno vprašanje, kako natančno le-to opredelimo. Pozorni moramo biti torej na ločevanje pomena besede uspešnost in učinkovitost.

Učinkovitost pomeni, da primerjamo dosežene učinke (ang. *outpute*) s stroški (ang. *inputi*), ki so bili potrebni za doseganje takšnih učinkov (Mahoney v Landy in Conte 2009, 176). Za razliko od uspešnosti, za katero pravimo, da pomeni »delati prave stvari«, za učinkovitost velja, da pomeni »delati stvari prav«, torej na pravi način (Možina in Jamšek 2002, 252).

Če povzamemo, uspešnost in učinkovitost razlikujemo po tem, da je uspešnost lahko tudi neučinkovito izvedena. To pomeni, da smo pri delu sicer uspešni in dosegamo zastavljene cilje, vendar je naše delo časovno, stroškovno in še kako drugače potratno in neučinkovito. Enako lahko rečemo, da je učinkovitost lahko tudi neuspešna, kar pomeni, da smo pri izvajanju nalog stroškovno in časovno učinkoviti, a vseeno ne dosegamo zastavljenih ciljev, skratka smo neuspešni.

V našem diplomskem delu obravnavamo individualno delovno uspešnost in njen vpliv na zadovoljstvo pri delu ter motivacijo za delo, zato je pomembno, da razlikujemo med delovno uspešnostjo, ki se nanaša na delavca ali skupino in njihov učinek, ter poslovno uspešnostjo, ki se nanaša na podjetje ali kolektiv in njegovo uspešnost (Uhan 2004, 107). Ti dve uspešnosti sta med seboj sicer povezani, saj je delovna uspešnost zaposlenih eden od bistvenih pogojev za poslovno uspešnost organizacije. Organizacija namreč brez delavcev težko ali sploh nemogoče posluje, vendar ima lahko od njihove uspešnosti koristi, ki se kažejo v poslovnih rezultatih podjetja. Zaposleni pa imajo po drugi strani koristi od uspešnosti podjetja, ki se izražajo v nagradah, možnostih za napredovanje itd. Zupan (2001, 14-15) to sožitje med



zaposlenimi in organizacijo, ki je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost tako zaposlenih na eni kot podjetja na drugi strani, poimenuje dvosmerni tok uspešnosti.

V preteklosti se je pogosto uporabljala naslednja formula za opredelitev elementov delovne uspešnosti (Steers, Porter in Bigley 1996, Vroom 1964 v Brown in Lent 2005, 203):

$$\text{Delovna uspešnost} = \text{Sposobnost} \times \text{Motivacija (Napor)}$$

kjer je:

$$\text{Sposobnost} = \text{Spretnosti} \times \text{Usposobljenost} \times \text{Viri}$$

$$\text{Motivacija} = \text{Želja} \times \text{Predanost}$$

Delovna uspešnost je torej enaka produktu sposobnosti in motivacije, Landy in Conte (2009, 365) pa tej enačbi dodata še situacijske omejitve (stres ali slabi delovni pogoji), ki jih odštejeta od produkta, torej:

$$\text{Delovna uspešnost} = (\text{Sposobnost} \times \text{Motivacija}) - \text{Situacijske omejitve}$$

Sposobnost je sestavljena iz posameznikovih fizičnih in kognitivnih veščin, usposabljenosti ter virov, ki so mu na voljo, motivacijo pa sestavljata posameznikova želja po tem, da nekaj naredi, ter predanost organizaciji in delu, ki ga opravlja. Multiplikativna narava delovne uspešnosti kaže na to, da so vsi elementi nujni za obstoj le-te. Posameznikova uspešnost je omejena z njegovimi sposobnostmi in motivacijo, kar pomeni, da čeprav ima nek posameznik visoko raven motivacije, a nizko raven zmožnosti, ne bo delovno uspešen (Brown in Lent 2005, 204). Po matematično lahko sklepamo, če je v formuli le eno od obojega nič, je delovna uspešnost enaka nič, saj je vsakršna vrednost, ki jo pomnožimo z nič, enaka nič. Landy in Conte (2009, 365) menita, da lahko že majhno povečanje sposobnosti, ki jo pomnožimo z motivacijo, pomeni veliko povečanje delovne uspešnosti. Pri tem opozarjata, da motivacija igra vlogo tako pri delovni uspešnosti kot tudi neuspešnosti, a hkrati motivacije ne smemo povezovati le z večjo storilnostjo in produktivnostjo, temveč so vedenja, kot sta sabotaza in odsotnost z delovnega mesta, prav tako motivirana vedenja.

Čeprav je posameznikova delovna uspešnost odvisna od kombinacije sposobnosti, napora in priložnosti, pa se jo pogosto meri glede na končne izide oz. proizvedene rezultate. Delovno uspešnost zato opredelimo kot »izkaz rezultatov, proizvedenih pri določeni delovni dolžnosti ali aktivnosti skozi določeno časovno obdobje« (Bernardin, Russell in Kane v Brown in Lent 2005, 204). Ker je delovno mesto ponavadi

sestavljeno iz več delovnih nalog, pri katerih lahko merimo delovno uspešnost, je končna ocena delovne uspešnosti posameznika pri delu enaka povprečju vseh ocen delovne uspešnosti pri posameznih delovnih aktivnostih.

Možina (2002, 61-62) meni, da je delovna uspešnost posameznika odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebnostne lastnosti in delovna situacija, pogosto tudi zasebno življenje. Pod pojmom delovna uspešnost razumemo predvsem delovni učinek (delovni rezultat, izložek), s čimer ga ločimo od pojma delovanje (delovni vložek), saj gre za to, da ni toliko pomembno, kako posameznik dela (delovni vložek), temveč kakšni so njegovi delovni rezultati (delovni izložek). Kot smo opredelili pri delovni učinkovitosti, obstajajo namreč zaposleni, ki stvari pravilno delajo, a ne delajo vedno pravih stvari. Pri delovni uspešnosti je pomembno, da delamo prave stvari.

V zadnjih letih se je v raziskovalnem delu koncept delovne uspešnosti nekoliko razširil, tako da ne zajema le efektivno delovno uspešnost pri izvajanju relevantnih nalog, ampak tudi kontekstualno uspešnost.

Ko govorimo o delovni uspešnosti, se nam zastavlja vprašanje, ali ne obstaja morda več vrst delovne uspešnosti. V organizacijah lahko namreč razlikujemo med vsaj dvema vrstama delavcev. Prva vrsta delavcev je tista, ki storijo le tisto, kar jim je naročeno in nič več. Druga vrsta delavcev pa stori vse, kar jim je naloženo, poleg tega pa se še dodatno potrudijo, da olajšajo delo tudi sodelavcem in nadrejenim. Za takšne ponavadi pravimo, da opravljajo svoje delo nad pričakovanji. S prvo vrsto delavcev sicer ni nič narobe, saj svoje delo opravljajo v skladu s tistim, kar se od njih pričakuje, a druga vrsta delavcev, ki ta pričakovanja presega, za organizacijo pomeni dodano vrednost (Landy in Conte 2009, 182). Organ, Smith in Near (v Landy in Conte 2009, 182) so takšno vedenje - delovanje nad pričakovanji - poimenovali **organizacijsko državljansko vedenje** (ang. *organizational citizenship behavior*).

V nadaljevanju bomo zato govorili o različnih dimenzijah delovne uspešnosti in opredelili vedenja, ki jih posamezna dimenzija vključuje.

## 4.1 DIMENZIJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Kot smo že omenili, raziskovalci in teoretiki govorijo o delovni uspešnosti kot o večdimenzionalnem konceptu. Delovno uspešnost tako delimo na:

**Uspešnost izvajanja naloge** (ang. *task performance*) zajema posameznikov prispevek k uspešnosti organizacije, nanaša se na aktivnosti, ki so del formalnega sistema nagrajevanja, in naslavlja zahteve, ki so specificirane v opisu dela (Williams in Karau 1991 v Sonnentag in drugi 2008, 428). Na splošno je uspešnost izvajanja naloge sestavljena iz aktivnosti, ki spreminjajo materiale v produkte in storitve organizacije, in aktivnosti, ki zagotavljajo tekoče delovanje organizacije (Motowidlo in drugi 1997 v Sonnentag in drugi 2008, 428). Uspešnost izvajanja naloge zajema izpolnitev zahtev, ki so zapisane v pogodbi o delovnem razmerju med delojemalcem in delodajalcem (Sonnentag in drugi 2008, 428).

**Kontekstualna uspešnost** (ang. *contextual performance*) ali **organizacijsko državljansko vedenje** se od uspešnosti izvajanja naloge razlikuje v tem, da vključuje aktivnosti, ki formalno niso del opisa delovnega mesta, torej aktivnosti in delovanje, ki pomeni presežek le-teh (Parker in drugi v Sonnentag in drugi 2008, 428). »Ta dimenzija uspešnosti sestoji iz vedenja, ki ne prispeva neposredno k uspešnosti organizacije, ampak podpira organizacijsko, družbeno in psihološko okolje. Posredno prispeva k uspešnosti organizacije s tem, da pospešuje in olajšuje uspešnost izvajanja naloge« (Sonnentag in drugi 2008, 428). Kontekstualna uspešnost po Turnleyu, Bolinu, Lesterju in Bloodgoodu (v Brown in Lent 2005, 204) vključuje prosocialna vedenja kot so altruizem, vljudnost, državljanske vrline, vestnost, varovanje organizacije in širjenje dobrega imena. Brown in Lent (2005, 204) navajata, da danes med raziskovalci obstaja splošni konsenz, da je delovna uspešnost posledica kombinacije dejavnikov na ravni posameznika (npr. zmožnost in motivacija) in ravni sistema (npr. oblikovanje dela, okoljski pogoji, surovine, materiali).

Kar nekaj pozornosti so raziskovalci (Motowidlo in drugi, Borman in Motowidlo v Sonnentag in drugi 2008, 428) posvetili ugotavljanju razlik med uspešnostjo izvajanja naloge in kontekstualno uspešnostjo. Govorimo lahko o treh osnovnih razlikah:

1. kontekstualna uspešnost so aktivnosti, ki so primerljive med različnimi deli, medtem ko je uspešnost izvajanja nalog specifična za posamezne delovne naloge.

2. uspešnost izvajanja naloge lahko predvidimo glede na zmožnosti, medtem ko kontekstualno uspešnost predvidimo glede na motivacijo in osebnost.
3. uspešnost izvajanja naloge je vedenje znotraj vloge in del formalnega opisa dela, medtem ko je kontekstualna uspešnost vedenje izven vloge, diskrecijsko (nevsiljeno) in se ga pogosto ne nagrajuje s formalnimi sistemi nagrajevanja.

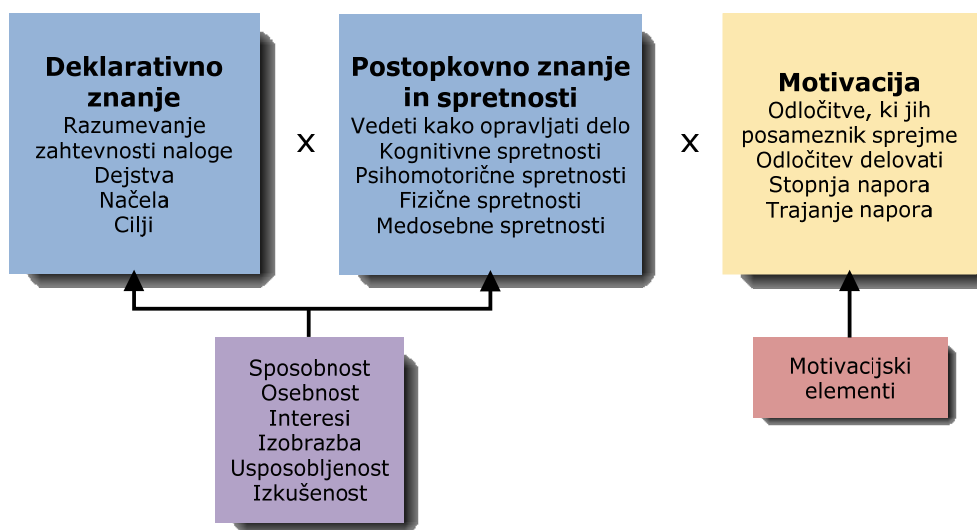
**Uspešnost prilagajanja** je tretja dimenzija, ki je Campbell in sodelavci sicer niso opredelili v svoji sistematiki o delovni uspešnosti, vendar je v času spremenljivih in dinamičnih delovnih okolij potreba po delavcih, ki so fleksibilni in sposobni prilagajati se spremenljivim okoliščinam, postala vse bolj pomembna (Sonnentag in drugi 2008, 430). Pulakos in drugi (v Landy in Conte 2009, 191) so po obsežnem pregledu literature in faktorski analizi prišli do osmih dimenzij uspešnosti prilagajanja: reševanje nujnih ali kritičnih situacij, spopadanje s stresom, kreativno reševanje problemov, spopadanje z nepredvidljivimi situacijami, učenje delovnih nalog, tehnologij in postopkov, izkazovanje medosebne, kulturne in fizično usmerjene prilagodljivosti

Če strnemo, na uspešnost bi morali gledati kot na večdimenzionalni konstrukt, v katerem je vsaka dimenzija prav tako večdimenzionalna. Še več, vsaka dimenzija je povezana z različnimi vidiki uspeha organizacije (Sonnentag in drugi 2008, 430).

## 4.2 DEJAVNIKI DELOVNE USPEŠNOSTI

Na podlagi obsežne raziskave, ki jo je izvedel med zaposlenimi v vojski, je Campbell (v Landy in Conte 2009, 176) razvil hierarhični model delovne uspešnosti. Iz pridobljenih rezultatov je domneval, da obstajajo le trije neposredni dejavniki oz. vzroki delovne uspešnosti: deklarativno znanje (DZ), postopkovno znanje in spretnosti (PZS) ter motivacija (M). Prvi dejavnik, deklarativno znanje, je razumevanje tistega, kar je potrebno za opravljanje naloge, ali posedovanje informacij o delu ali delovni nalogi. Proceduralno znanje in spretnosti so drugi dejavnik, ki pomeni, kako ali na kakšen način opravljati delo ali nalogo. Pogosto se razvije skozi prakso in izkušnje. Tretji dejavnik, motivacija, se nanaša na pogoje, od katerih je odvisna intenzivnost, vztrajnost, kvaliteta in smer trajajočega vedenja. Prikaz Campbellovih dejavnikov delovne uspešnosti vidimo na sliki 4.1.

**Slika 4.1: Dejavniki delovne uspešnosti po Campbellu**



Vir: Landy in Conte (2009, 176).

Campbellov model predlaga, da mnoge spremenljivke, kot so zmožnost, osebnost, interesi, usposobljenost, izkušnje in motivatorji, posredno vplivajo na uspešnost. Te spremenljivke lahko vplivajo na uspešnost le tako, da spreminjajo raven deklarativnega znanja, postopkovnega znanja in spretnosti ali motivacije (Landy in Conte 2009, 176).

Podobno, Tett in Burnett (v Landy in Conte 2009, 176) ugotavljata, da ima osebnost, predvsem vestnost, znaten vpliv na postavljanje ciljev, ki pa povečuje deklarativno znanje. Menita tudi, da ta povezava pomaga razložiti dejstvo, da ima vestnost močno pozitivno korelacijo z delovno uspešnostjo, kot ugotavljata Barrick in Mount (v Landy in Conte 2009, 176).

### 4.3 MERJENJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

V uvodnem delu poglavja o motivaciji smo že navedli, da je Viteles (v Landy in Conte 2009) leta 1953 v eni od prvih knjig o delovni motivaciji sploh motivacijo enačil s produktivnostjo. Motivacijo je videl kot metodo, s katero zaposleni sprožijo sodelovanje drugih sodelavcev, zato je eno od poglavij v svoji knjigi naslovil »Mobilizacija volje za delo«. Viteles v knjigi poudarja, da je leta 1946 v raziskavi med zaposlenimi 73 odstotkov identificiralo splošno ravnodušnost zaposlenih kot glavni razlog za upad produktivnosti v času po drugi svetovni vojni. V drugi polovici dvajsetega stoletja, po objavi knjige, se med psihologi industrijskega vedenja razumevanje povezave med

motivacijo, delovno uspešnostjo in učinkovitostjo še vedno ni občutno spremenilo. Pritchard (v Landy in Conte 2009, 365) je razvil zapleten merilni sistem za merjenje delovne uspešnosti in produktivnosti, imenovan ProMES (ang. *Productivity Measurement and Enhancement System*), ki temelji na predpostavki, da ima povečanje vloženega časa in truda, ki ga posameznik posveti delovni nalogi, za posledico povečanje osebne delovne uspešnosti za posameznika in povečanje produktivnosti za organizacijo.

Bernardin, Russell in Kane (v Brown in Lent 2005, 204) delovno uspešnost opredelijo kot »zapis rezultatov, ustvarjenih pri določeni delovni dolžnosti ali aktivnosti v določenem časovnem obdobju«.

Možina (2002, 62) predlaga, da je merilo za delovno uspešnost tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže (izložek), ne pa tisto, kar v delo vloži (vložek). Lahko rečemo, da uspešnost ugotavljamo in merimo tako, da primerjamo delovni rezultat, ki smo ga dejansko dosegli, s stanjem, ki smo ga nameravali doseči. Pri tem igrajo pomembno vlogo oblikovani delovni cilji, ki si jih je posameznik postavil na individualni ravni ali pa mu jih je naložila organizacija. Bolj kot posameznik razume, kaj se od njega pričakuje, bolj bo uspešen pri doseganju ciljev. Nadalje Možina (2002) pravi, da je potrebno delovno uspešnost ocenjevati in pravično nagrajevati, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo, v določenem smislu pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti.

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih nam zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe. S tem mislimo predvsem na ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti delavcev. Takšen povratni ukrep bi bilo ustrezno in pravično nagrajevanje (denarno in nedenarno) delovne uspešnosti, s čimer povečujemo ali ohranjamo zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo motivacijo za delo (Možina 2002, 62).

V nadaljevanju bomo opredelili dve vrsti nagrad, za kateri iz ugotovitev razširjene teorije pričakovanja in Porter-Lawlerjevega modela sklepamo, da sta bistvenega pomena za našo razpravo o povezavi med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom.

## 4.4 NOTRANJE IN ZUNANJE NAGRADE

Obstajajo številni načini in možnosti nagrajevanja, saj po DeCenzu in Robbinsu (1988) nagrade razvrščamo na notranje in zunanje, zunanje naprej delimo na nefinančne in finančne, med slednjimi pa razlikujemo nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oz. pripadnosti neki skupini. Naštete kategorije se med seboj seveda ne izključujejo, ampak se prepletajo. Za našo razpravo je pomembna delitev nagrad na intrinzične (notranje) in ekstrinzične (zunanje) nagrade, njihov motivacijski pomen ter vpliv na delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

Zunanje nagrade so tisti izidi dela, na katere pomislimo ob nagradah na splošno – plača, dodatki, darila, itd. Ekstrinzične nagrade so povezane s kontekstom in materialnimi vidiki dela, ki ga opravljamo. Z ozirom na Herzbergovo teorijo motivatorjev in higienikov lahko rečemo, da so higieniki bolj ekstrinzično usmerjeni dejavniki (Bowditch in Buono 2005, 85).

Notranje nagrade so nasprotno od zunanjih po svoji naravi manj oprijemljive in vključujejo občutek spoštovanja, ugleda, izpopolnjenosti in rasti na delu. Intrinzične nagrade so globlje povezane z naravo dela samega. Z ozirom na Herzbergovo teorijo motivatorjev in higienikov lahko rečemo, da so motivatorji bolj intrinzično usmerjeni dejavniki (Bowditch in Buono 2005, 85).

Bowditch in Buono (2005, 85) navajata, da interakcija med zunanjimi in notranjimi nagradami ter motivacijo ni povsem jasna. Po eni strani so lahko ljudje spodbujeni za delo že zaradi dela samega ali delovnega okolja, po drugi strani pa lahko z zunanjimi nagradami ljudi spodbudimo, da se lotijo novih, zahtevnejših ali celo nevarnejših delovnih nalog. Številne raziskave naj bi sicer pokazale, da obstaja nevarnost, da z zunanjim nagrajevanjem spodkopavamo notranjo motivacijo zaposlenih (Bowditch in Buono 2005, Deci in Ryan v Shields 2007). Še več, nekatere raziskave so celo pokazale, da z dodajanjem zunanjih nagrad delu, ki je samo po sebi intrinzični motivator, ne dosežemo nujno povečane stopnje motivacije, uspešnosti ali zadovoljstva. Mnoge raziskave takšnih učinkov niso potrdile, zato nekateri poudarjajo, da uravnoteženi sistem nagrajevanja, ki nudi tako intrinzične kot ekstrinzične nagrade, igra pomembno vlogo v različnih programih izboljševanja in povečevanja uspešnosti organizacije (Bowditch in Buono 2005, 85).

V nadaljevanju našega dela bomo povzeli ugotovitve, pomembne za našo razpravo o razmerju med motivacijo, uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih, ter skušali potrditi raziskovalne hipoteze, ki smo jih opredelili na začetku našega diplomskega dela.



## 5 RAZPRAVA IN SKLEPNE UGOTOVITVE

Namen našega pregleda teoretičnih prispevkov na področju organizacijskega vedenja je bil preveriti določene, iz predhodno pregledane literature izhajajoče domneve o povezavah med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu zaposlenih. V teoretičnem pregledu smo bili osredotočeni na opredelitev motivacije, pregled motivacijskih teorij, opredelitev zadovoljstva pri delu, pregled teorij zadovoljstva pri delu, opredelitev delovne uspešnosti, ocenjevanje in merjenja uspešnosti ter opredelitev dveh vrst nagrad, s katerima nagrajujemo delovno uspešnost zaposlenih.

Na začetku našega diplomskega dela smo glede na naš namen – razjasniti povezavo med motivacijo, uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih – določili dve glavni hipotezi, ki ju bomo v tem delu skušali potrditi ali ovreči.

Na tej točki našega diplomskega dela se bomo najprej lotili povezave med motivacijo za delo in delovno uspešnostjo, ki jo obravnava prva glavna hipoteza.

### **H1: Motivacija za delo ni edini in zadosten pogoj za delovno uspešnost.**

Kot opozarjata George in Jones (2002, 183), ker motivacija določa, kaj zaposleni počnejo, kako vztrajno in marljivo to počnejo, prihaja pri zaposlenih in menedžmentu nemalokrat do napačnega razumevanja in zamenjevanja dveh ločenih vidikov organizacijskega vedenja, in sicer motivacije za delo in delovne uspešnosti.

Kot smo ugotovili v prejšnjem poglavju, je delovna uspešnost rezultat posameznikovega vedenja na delu; vključuje določanje tega, kako dobro ali slabo je delavec opravil nalogo oz. ali je izpolnil delovne cilje in pričakovanja. Motivacija je v tem procesu le eden izmed mnogih dejavnikov, ki prispevajo k delovni uspešnosti zaposlenega. Če ponazorimo s primerom; nekdo, ki usmeri vso svojo energijo v določeno nalogo, se močno trudi in želi dobro opraviti neko nalogo, ni nujno tudi delovno uspešen, če ta naloga ni opravljena tako, kot se od njega pričakuje, in za svoje delo zato ni nagrajen.

Razlog za to, da nekdo, ki izkazuje visoko motiviranost, ni nujno tudi visoko uspešen, je v tem, da na uspešnost vplivajo mnogi dejavniki, kot so npr. osebnost, zmožnosti, težavnost naloge, razpoložljivost sredstev, delovni pogoji, pa tudi priložnosti in sreča.

Če se vrnemo k našemu primeru; nekdo, ki je visoko motiviran, a ima na razpolago le omejena delovna sredstva in vire, s svojim trdom ne bo sposoben doseči visokih delovnih dosežkov. Po drugi strani pa bo nekdo, ki je visoko inovativen, zmožen razviti inovacijo dovolj hitro, čeprav morda njegova motiviranost ni ravno visoka.

Teoretični dokaz za potrditev naše hipoteze nudi Campbellov model determinant uspešnosti, v katerem Campbell določa, da obstajajo tri neposredne determinante delovne uspešnosti: deklarativno znanje, postopkovno znanje in spretnosti ter motivacija.

Drug preprost dokaz za potrditev naše hipoteze nam nudi formula:

$$\text{Delovna uspešnost} = (\text{Sposobnosti} \times \text{Motivacija}) - \text{Situacijske omejitve}$$

Drži, da če postavimo vrednost motivacije na nič, je delovna uspešnost enaka nič. V primeru, da imamo visoko vrednost motivacije in sposobnosti nične, je delovna uspešnost prav tako enaka nič. To pomeni, da za delovno vedenje oz. uspešnost motivacijo nujno potrebujemo, a hkrati to pomeni tudi, da sama motivacija ni edini in zadosten pogoj za delovno uspešnost. Visoka motivacija ni prava indikacija visoke delovne uspešnosti, saj motivacija brez ostalih dejavnikov ni zadosten dejavnik delovne uspešnosti, zato našo hipotezo lahko potrdimo.

V uvodnem delu smo na podlagi pregledane literature sklepali tudi o tem, da povezave med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu ni, zato se naša druga hipoteza glasi:

## **H2: Ni povezave med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu**

Preden se lotimo dokazovanja naše domneve, še enkrat preglejmo, s kakšnimi ugotovitvami smo se seznanili pri pregledu literature.

Številne raziskave vzrokov in posledic zadovoljstva pri delu v zadnjih petdesetih letih kažejo, da je zadovoljstvo pri delu pomembna tema na področju organizacijskega vedenja. Njena pomembnost bo tudi v prihodnje ostala visoka, vendar se vzrok za njeno pomembnost skozi čas spreminja.

Sprva je močan interes do zadovoljstva pri delu izhajal iz prepričanja, da zadovoljstvo vpliva na uspešnost pri delu (McCormick in Ilgen 1985, 322), a študije so pokazale nasprotujoče si ugotovitve o tem, v kakšni meri sta zadovoljstvo in uspešnost pri delu povezana (Wilson 2004, 156).

Verjetnost, da bo zadovoljstvo pri delu posledica uspešnega opravljanja dela, je višja, kadar stroški doseganja visoke učinkovitosti niso previsoki in kadar doseganje visoke uspešnosti ni v konfliktu z ostalimi osebnimi vrednotami (Locke v Brown in Lent 2005, 183). Nedavne ocene so ponovno poudarile, da domneva, da uspešnost vodi do zadovoljstva, ni bila nikoli dosledno podprta v empiričnih študijah, zato nekateri predlagajo predpostavko, da zadovoljstvo in uspešnost vzajemno vplivata drug na drugega (Judge v Brown in Lent 2005, 183).

George in Jones (2008, 93) pravita, da čeprav je vse bolj verjetno, da zadovoljstvo in uspešnost nista pomembneje povezana, vseeno ne smemo biti presenečeni, kadar odnos do dela, v tem primeru zadovoljstvo, vpliva na vedenje pri delu, torej uspešnost. Raziskave naj bi namreč pokazale, da delovni odnosi vplivajo na delovno vedenje, kadar imajo zaposleni možnost svobodno spreminjati vedenje in kadar je odnos relevanten za določeno vedenje zaposlenega. Ker verjetno obstajajo pritiski s strani organizacij, da se zaposleni vedejo na določen način, in ker posameznikova raven zadovoljstva v večini ni bistvena za njegovo vedenje pri delu, lahko sklepamo, da zadovoljstvo ni močnejše povezano z delovno uspešnostjo.

Nekateri, npr. Locke ter Porter in Lawler (v Brown in Lent 2005, 183), so celo mnenja, da je razmerje obratno; uspešnost naj bila tista, ki vodi do višjega zadovoljstva. Ko je uspešnost visoka in ko pripelje do cenjenih nagrad, kot so občutek uspeha, napredovanje, povišica, so posledično tudi odnosi do dela pozitivni (Locke, Podsakoff in Williams v Brown in Lent 2005, 183). Enako menita tudi George in Jones (2008, 93), saj kot kažejo nekatere raziskave, je vzročnost resnično obratna, torej uspešnost lahko pripelje do zadovoljstva, če so zaposleni primerno nagrajeni za svojo uspešnost. Ugotovljena naj bi bila celo močnejša korelacija med zadovoljstvom in uspešnostjo pri zaposlenih na višjih položajih, kjer obstaja večja možnost ekstrinzičnih nagrad (Petty v Brown in Lent 2005, 183).

Schemerhorn in drugi (2005, 143) vidijo pomembnost zadovoljstva v kontekstu dveh odločitev, ki jih ljudje sprejemajo o svojem delu. Prva odločitev je pripadati - pridružiti se in ostati član organizacije, druga odločitev pa je izvajati – trdo delati in slediti cilju

visoke ravni izpolnjevanja nalog. Vsak, ki pripada organizaciji, ne izpolnjuje nujno svojih nalog v skladu s pričakovanji. Odločitev pripadati se nanaša na posameznikovo udeležbo, prisotnost in vztrajnost na delu. V tem smislu zadovoljstvo pri delu vpliva na absentizem oz. izostajanje od dela. Na splošno velja, da so zaposleni, ki so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, bolj redno prisotni in manjkrat izostajajo z dela brez pravega razloga kot pa nezadovoljni delavci. Zadovoljstvo pri delu prav tako vpliva na odhod iz organizacije oz. na posameznikovo odločitev, da delovno razmerje prekine. Nezadovoljni delavci bolj pogosto zahtevajo prekinitev delovnega razmerja kot zadovoljni (Schemerhorn in drugi 2005, 143).

Kot smo že omenili, se je zanimanje za zadovoljstvo delavcev povečevalo zaradi domnevne povezanosti med zadovoljstvom in uspešnostjo opravljanja dela. Zadovoljstvo pri delu zaposlenih je že samo po sebi pomemben cilj, saj zaposleni, ki so zadovoljni, ponavadi izražajo bolj pozitivno vedenje, čustva, zdravje ter dosegajo višjo kvaliteto življenja.

Čeprav ostaja v literaturi vprašanje, kakšen je odnos med zadovoljstvom in uspešnim opravljanjem dela, vselej nekoliko odprto, je naše razumevanje tega odnosa močno napredovalo od prvotnih predpostavk. Prepričanje, da so zadovoljni delavci tudi bolj uspešni delavci, je v krogih menedžerjev kadrovskih virov močno prisotno še danes, a raziskovalno delo v zadnjem času nasprotuje takšnim zaključkom. McCormick in Ilgen (1985, 322) poudarjata, da se moramo oddaljiti od naivnega sklepanja, da zadovoljstvo prinaša uspešnost, in sprejmemo spoznanje, da je zadovoljstvo pri delu pomembno zaradi drugih razlogov. Znanje o stopnji delovnega zadovoljstva v organizaciji je po njunem mnenju uporabno predvsem iz stališča, da nam pomaga ustvarjati pogoje, s katerimi izboljšamo pogoje dela. Zadovoljstvo pri delu je torej pomembno zaradi verjetne povezanosti z človekovim fiziološkim odzivom na delo.

Misel, da so tisti, ki so bolj zadovoljni, tudi bolj produktivni, se zdi na prvi pogled verjetna in privlačna. Meta-analize so pokazale, da je koeficient korelacije zadovoljstva pri delu z uspešnostjo med 0,17 in 0,18, druge analize celo, da je ta koeficient med 0,30 in 0,31 (Brown in Lent 2005, 183). Iz tega vidimo, da pozitivno razmerje obstaja, vendar ni povsem jasno, ali je jakost tega odnosa majhna ali zmerna. Zadnje raziskave potrjujejo, da je korelacija med zadovoljstvom in uspešnostjo zmerna (Brown in Lent 2005, 183).

Na podlagi naštetih dejstev, ki smo jih zasledili pri pregledu obstoječe literature organizacijskega vedenja, bi lahko na tem mestu našo drugo hipotezo, ki pravi, da med zadovoljstvom in uspešnostjo ni nobene povezave, lahko že ovrgli. Mnogi avtorji namreč ugotavljajo, da vzročno posledična povezava obstaja, vendar se njihova mnenja razlikujejo v tem, v kolikšni meri sta povezana in v kateri smeri ta povezava poteka.

Za našo razpravo o povezanosti med zadovoljstvom in uspešnostjo nosijo velik pomen ugotovitve avtorjev Judgea, Thoresena, Bona in Pattona (2001), do katerih so prišli v meta-analizi »Zveza med zadovoljstvom in uspešnostjo – kvalitativni in kvantitativni pregled.« Povzeli bomo nekaj bistvenih ugotovitev te raziskave, ki nam bodo pomagale razumeti, zakaj vlada takšna zmeda glede relacije med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo, hkrati pa bodo služile kot pomemben dokaz pri potrditvi oz. zavrnitvi naše hipoteze. Vsa našeta dejstva v naslednjih odstavkih izhajajo iz objavljenega članka omenjenih avtorjev. Prav tako so vse podrobnosti meta-analize, predvsem meta-analični postopki, metodologija, pravila izbire vzorca in podobno, ki jih avtorji podrobno opišejo, a jih v tem delu ne bomo obravnavali, na voljo v objavljenem članku.

Namen meta-analize je bil kvalitativni in kvantitativni pregled obstoječe literature, ki zadeva razmerje zadovoljstvo-uspešnost. Judge in sodelavci so potrebo po novi analizi videli predvsem v tem, da pri predhodnih analizah obstajajo mnoge omejitve in da prihaja do napačnih interpretacij rezultatov, ki so jih predhodne raziskave ponudile.

Judge in ostali (2001) navajajo, da sta eno najbolj vplivnih poročil o razmerju zadovoljstvo-uspešnost objavila Brayfield in Crockett (v Judge in drugi 2001). Brayfield in Crockett sta prišla do zaključka, da med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo razmerje ne obstaja oz. je minimalno. Po njunem poročilu so se s to zvezo pričeli ukvarjati mnogi teoretiki in raziskovalci, ki so naravo razmerja med zadovoljstvom in uspešnostjo pričeli bolj natančno analizirati, s posebno pozornostjo različnim dejavnikom, ki bi lahko posredovali v razmerju (mediatorji) ali vplivali nanj (moderatorji).

Na podlagi pregledane literature Judge in sodelavci (2001) ugotavljajo, da obstaja sedem različnih modelov oz. načinov, s katerimi lahko opišemo razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo, in sicer: (1) zadovoljstvo pri delu je vzrok za delovno uspešnost, (2) delovna uspešnost je vzrok za zadovoljstvo pri delu, (3) zadovoljstvo pri

delu in delovna uspešnosti sta obojestransko vzajemno povezana, (4) povezava med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo je navidezna, (5) na zvezo med zadovoljstvom in uspešnostjo vplivajo (moderirajo) tretje spremenljivke, (6) ni povezave med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo in (7) zveza obstaja, če rekonceptualiziramo zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost.

S pregledom razpoložljivih podatkov raziskav Judge in ostali pri večini modelov prihajajo do zaključka, da so razpoložljivi podatki nekonsistentni. Pri tem za nas najbolj zanimivem šestem modelu avtorji ugotavljajo, da obstajajo številne raziskave, ki obravnavajo zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost kot ločeni spremenljivki, a žal te raziskave ne nudijo potrebnih podatkov, s katerimi bi sklepali o relaciji med tema dvema pojmom.

Judge in ostali so zaradi nekonsistentnosti razpoložljivih podatkov videli potrebo po ponovni meta-analizi vseh obstoječih raziskav. Takšne meta-analize so se lotili že Petty in drugi (v Judge in ostali 2001), ki so v svojem poročilu leta 1984 zapisali, da povprečna popravljena korelacija med zadovoljstvom in uspešnostjo znaša 0,31. Leto kasneje sta Iaffaldano in Muchinsky (v Judge in ostali 2001) izvedla obširno meta-analizo literature o razmerju zadovoljstvo-uspešnost, v kateri sta na podlagi podatka o korelaciji (0,17) prišla do zaključka, da sta zadovoljstvo pri delu in delovna uspešnost le neznatno povezana. Raziskava Iaffaldana in Muchinskyja ima po mnenju Judgea in sodelavcev (2001) nekatere metodološke in analitične napake ter pomanjkljivosti, zaradi katerih lahko upravičeno dvomimo, da korelacija 0,17 primerno opisuje razmerje med celotnim zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo. Najmočnejša kritika Iaffaldanu in Muchinskyju gre, da sta v svoji raziskavi zadovoljstva in uspešnosti uporabljala ocene zadovoljstva s posamezno dimenzijo dela in ne oceno zadovoljstva z delom na splošno. Hunter in Schmidt (v Judge in ostali 2001) namreč opozarjata, da je za veljavnost rezultatov potrebno uporabljati ocene splošnega zadovoljstva in splošne delovne uspešnosti, če obravnavamo povezavo med splošno stopnjo zadovoljstva pri delu in splošno stopnjo delovne uspešnosti. Kljub temu je delo Iaffaldana in Muchinskyja ustvarilo močan vtis, saj je bilo njuno delo mnogokrat citirano in pri mnogih avtorjih splošno sprejeto kot pravilna ocena razmerja zadovoljstvo-uspešnost pri delu.

Očitne omejitve v delu Iaffaldana in Muchinskyja so bile dober razlog, da so se Judge in sodelavci odločili za ponovno meta-analizo razmerja med celotnim zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo. Pri tem Judge in ostali (2001) poudarjajo, da razpoložljivi

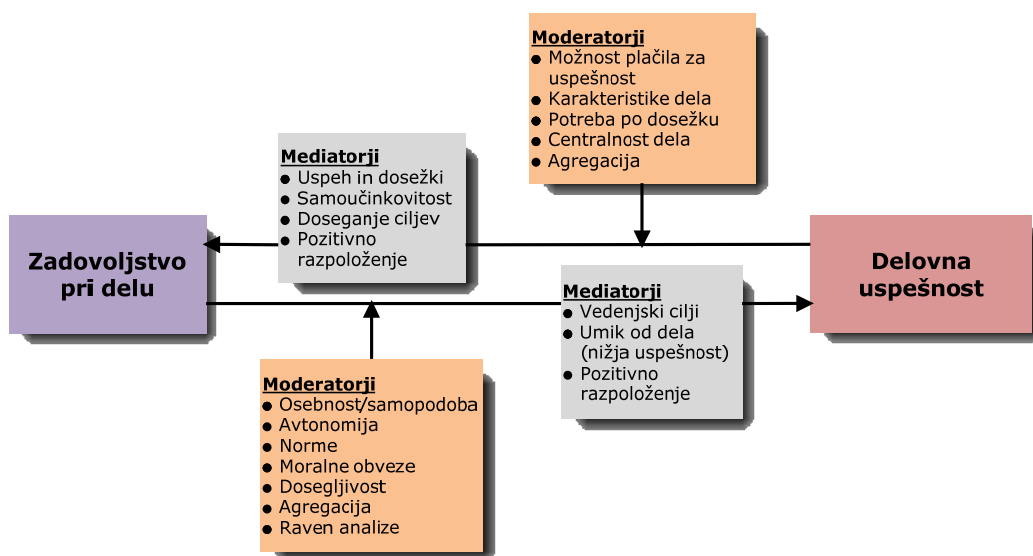
empirični podatki dokazujejo, da lahko pridemo do močnejše korelacije, kadar smo dosledni pri primerjanju splošnih konceptov.

Rezultati meta-analize Judgea in sodelavcev (2001) kažejo, da med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo obstaja zmerna povprečna prava korelacija (0,30) in različna od nič. Podrobnejši statistični podatki in ostale vrednosti koeficientov so navedeni v objavljeni raziskavi.

Ker obstaja očitna razlika med raziskovalnimi rezultati Judgea in sodelavcev ter rezultati Iaffaldana in Muchinskyja, je prav, da na tem mestu obravnavamo razloge zanje. Po mnenju Judgea in ostalih (2001) obstajata predvsem dva razloga za razhajanja v rezultatih. Prvi razlog je ta, da sta Iaffaldano in Muchinsky pri analizi razmerja med splošnim zadovoljstvom in splošno delovno uspešnostjo uporabila ocene za zadovoljstvo s posameznimi komponentami dela, medtem ko so Judge in sodelavci te ocene združili na način, da so oblikovali ocene za splošno raven zadovoljstva. Drugi razlog je v metodi popravljanja korelacije; Iaffaldano in Muchinsky sta uporabila metodo notranje konsistence (ang. *internal consistency*), Judge in ostali pa metodo zanesljivosti medrazmerja (ang. *interrater reliability*).

Avtorji na podlagi povprečne korelacije 0,30 menijo, da ni mogoče trditi da povezave med zadovoljstvom in uspešnostjo ni. Na podlagi tega sklepa lahko iz razprave izključimo model povezanosti zadovoljstva in uspešnosti številka 6, ki predpostavlja, da povezanosti ni. Poleg tega ugotavljajo, da obstajajo moderatorji, ki vplivajo na odnos med zadovoljstvom in uspešnostjo, saj rezultati kažejo precejšnja odstopanja med korelacijami posameznih primerov, ki so vključeni v vzorec raziskave. V svojem poskusu, da bi uspešno strnili kvalitativne in kvantitativne prispevke meta-analite, Judge in sodelavci (2001) predlagajo nov celostni model razmerja med zadovoljstvom in uspešnostjo, v katerega integrirajo modele 1-5, saj lahko po njihovem mnenju z veliko verjetnostjo sklepamo, da različni modeli koeksistirajo, zato jih je najbolje obravnavati v enotnem okvirju. Izpopolnjen model zveze med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo, kot ga predlagajo Judge in sodelavci (2001), prikazuje slika 5.1.

**Slika 5.1: Model razmerja med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo (Judge in drugi)**



Vir: Judge in drugi (2001, 390).

Kot vidimo iz zgornjega prikaza (Slika 5.1), Judge in sodelavci (2001) predlagajo, da je odnos med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo obojestransko vzajemen, zato vključuje modele 1-3. Ker predpostavljajo, da so v odnos vključeni tudi različni mediatorji in moderatorji, so v svoj model združili tudi modela 4 in 5. V nadaljevanju bomo povzeli nekaj ključnih poudarkov in argumentov za takšno sestavo celostnega modela Judgea in drugih (2001).

Ob korelaciji 0,30 lahko sklepamo o povezanosti zadovoljstva in uspešnosti. Kljub temu avtorji meta-analize opozarjajo, da dokazov o vzročno-posledični povezavi zadovoljstva nimamo oz. so le-ti zastareli, zato predlagajo nadaljne raziskave na tem področju. Avtorji po drugi strani ugotavljajo, da čeprav sklepamo, da sta zadovoljstvo in uspešnost povezana, je ta povezava verjetno posredna, saj v njej intervenirajo druge spremenljivke, vendar tudi tu primanjkuje empiričnih dokazov. Judge in sodelavci (2001) predlagajo, da je v prihodnosti potrebno podrobno preiskati okoliščine, v katerih sta zadovoljstvo in uspešnost povezana.

Na podlagi podatkov, do katerih so prišli pri kvalitativnem in kvantitativnem pregledu, avtorji predvidevajo, da obstajajo različni mediatorji in moderatorji, ki bi lahko vplivali na odnos med zadovoljstvom in uspešnostjo, zato v prihodnosti predlagajo empirične teste vplivov teh spremenljivk na obravnavani odnos.



Obstajajo torej različne spremenljivke, ki verjetno igrajo neko vlogo v odnosu med uspešnostjo in zadovoljstvom. Te spremenljivke ločimo po tem ali vplivajo na povezavo zadovoljstva v smeri uspešnosti ali na povezavo uspešnosti v smeri zadovoljstva. Smer povezave na sliki 5.1 prikazuje puščica. Judge in drugi (2001) podrobno opišejo argumente, ki kažejo na to, da obstajajo spremenljivke, ki vplivajo na odnos med zadovoljstvom in uspešnostjo ali uspešnostjo in zadovoljstvom, vendar na tem mestu njihove argumentacije ne bomo povzemali. Mediatorje in moderatorje, ki jih avtorji vključujejo v obojestransko povezanost zadovoljstva in uspešnosti, lahko vidimo na prikazu modela (Slika 5.1).

Delo Judgea in ostalih (2001) nam nudi močno empirično podporo za ovržbo druge hipoteze diplomskega dela. Čeprav smo iz kvalitativnega pregleda literature že lahko prišli do sklepa, da povezava med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo obstaja, pa smo z meta-analizo Judgea in sodelavcev (2001) prišli do dodatne potrditve, da postavljena hipoteza ne drži. Na podlagi rezultatov meta-analize in ugotovljene pozitivne korelacije 0,30 sklepamo, da povezava obstaja, čeprav gre za bolj posredno povezavo, v katero se vključujejo tretje spremenljivke (Judge in drugi 2001). Hipotezo, da ni povezave med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo, lahko zato z dovolj samozavesti ovržemo.

V naslednjem poglavju želimo predstaviti lasten celostni model motivacije za delo, zgrajen na podlagi vseh predpostavk, s katerimi smo se srečali, in vseh dognanj, do katerih smo prišli pri pregledu literature organizacijskega vedenja.

## **6 PREDLOG CELOSTNEGA MOTIVACIJSKEGA MODELA IN IMPLIKACIJE ZA MENEDŽMENT**

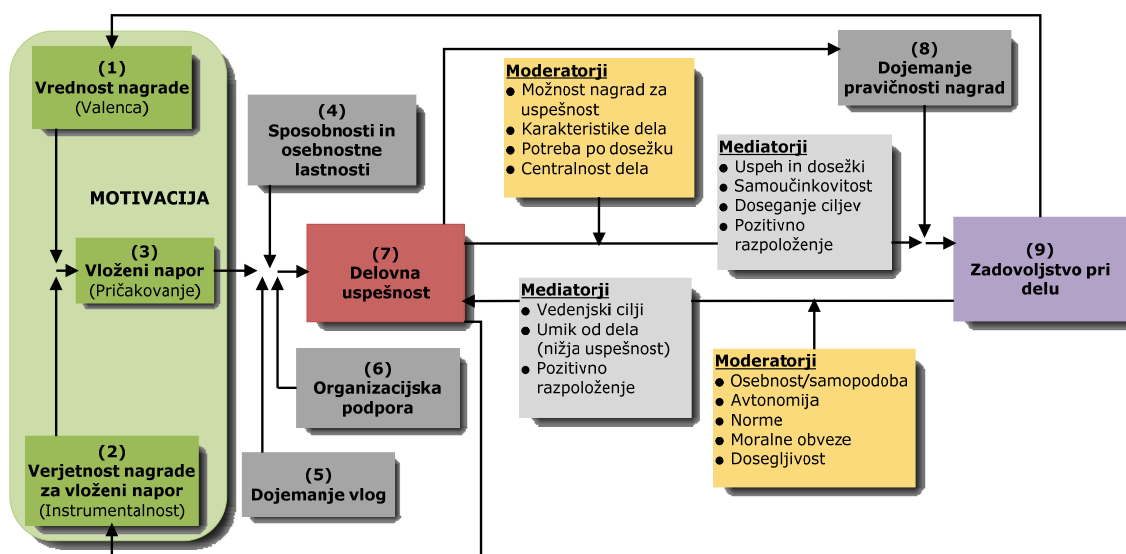
V zadnjih letih vse bolj prihajamo do spoznanja, da tradicionalni motivacijski modeli ne uspevajo več zadovoljivo razlagati raznolikih vedenj, ki jih srečujemo v delovnih okoljih organizacij. Medtem, ko novejša raziskave in teoretično delo na področju postavljanja ciljev, sistemov nagrajevanja in oblikovanja dela prispevajo k napredovanju našega razumevanja organizacijskega vedenja, pa je trenutno stanje v literaturi pripeljalo do tega, da raziskovalci poudarjajo, da obstajajo številne motivacijske teorije, ki jih ne moremo poenotiti in ki nimajo močne empirične podpore (Locke in Heine v Leonard in drugi 1999, 969).

Kot je poudaril že Klein (v Leonard in drugi 1999, 970), je to polje raziskovanja nasičeno z razcepljenimi in zbeganimi motivacijskimi teorijami, ki povzročajo tako pojmovni nered za raziskovalce kot tudi zmedo med praktiki, ki želijo teoretske nauke praktično uporabiti v organizacijah in delovnem okolju.

Način, kako preko obstoječih teorij priti do uspešne in enotne teoretične rešitve, je razvoj nove meta-teorije motivacije za delo, ki bi lahko služila kot splošni okvir za povezavo vseh obstoječih teoretičnih predpostavk. Naš namen v nadaljevanju je na podlagi preučenihi teorij, teoretičnih modelov in empiričnih dejstev ponuditi celosten model, ki najbolje pojasnjuje relacije med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih.

V velikem delu je naš model enak Porter-Lawlerjevemu, saj gre za enega najvplivnejših modelov (Humphrey in Einstein 2004), ki tudi po našem mnenju uspešno vključuje vse bistvene predpostavke različnih motivacijskih teorij, teorij zadovoljstva pri delu ter vse značilnosti delovne uspešnosti. V nadaljevanju bomo argumentirali sestavo celostnega modela, ki ga predlagamo tako, kot je prikazan na spodnji sliki 6.1.

**Slika 6.1: Celostni model povezanosti med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu**



Prva razlika med Porter-Lawlerjevimi modelom in našim celostnim modelom je v tem, da smo v skladu z Vroomovo teorijo vrednost nagrade, stopnjo vložene napore in verjetnost nagrade povezali oz. opredelili kot motivacijo za delo. V Porter-Lawlerjevem modelu takšna opredelitev ni eksplicitno prikazana.

Druga razlika med celostnim modelom, ki ga predlagamo, in Porter-Lawlerjevimi modelom je v tem, da smo delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu povezali na način, kot ga v svojem modelu predlagajo Judge in ostali (2001). Pri tem smo moderatorjem, ki vplivajo na povezavo uspešnost-zadovoljstvo, namesto možnosti plačila za uspešnost dodali možnost nagrad za uspešnost, saj v skladu s Porter-Lawlerjevimi modelom in modelom Schermerhorna in drugih (2005) upoštevamo, da je potrebno vključiti nagrade bolj splošno; torej tako materialne in nematerialne ter intrinzične in ekstrinzične nagrade.

Determinante delovne uspešnosti – osebne lastnosti, sposobnosti (deklarativno znanje, postopkovno znanje in spretnosti), posameznikovo dojemanje vlog – so skladne s Campbellovimi determinantami delovne uspešnosti, zato jih je po našem mnenju smiselno ohraniti iz Porter-Lawlerjevega modela. Naš model vključuje tudi vpliv organizacijske podpore, ki vpliva na delovno uspešnost skupaj s posameznikovimi sposobnostmi in osebnostjo, dojemanjem vlog in vloženi naporom, kot to v svojem modelu predlagajo Schermerhorn in ostali (2005, 145).

V našem modelu glede na Vroomovo teorijo pričakovanja sklepamo, podobno kot Porter in Lawler, da vrednost nagrade, ki jo zaposleni pripiše nagradi (valenca), in zaznana stopnja napora, ki je potrebna za pridobitev nagrade (instrumentalnost), določata stopnjo vloženega napora. Ker sam napor ni vedno dovolj, da se naloga izvrši, oziroma ker se napor ne transformira vedno v delovno uspešnost, so posameznikove sposobnosti in osebnostne lastnosti, njegovo razumevanje vloge, skupaj s podporo, ki mu jo nudi organizacija, potrebne za to, da lahko doseže določeno stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge. Če zaposleni nima potrebnih sposobnosti in jasne predstave, kako nalogo izpeljati in kaj se od njega pričakuje, njegov napor ne bo dal zadovoljivih rezultatov dela oz. ne bo pripeljal k zahtevani stopnji uspešnosti. Stopnjo posameznikovega pričakovanja, da bo z vloženim naporom sposoben uspešno opraviti nalogo, po Vroomovi teoriji imenujemo pričakovanje. Na tej točki posameznikova uspešnost lahko vodi do notranjih ali zunanjih nagrad, do občutka uspešnosti, samoučinkovitosti in pozitivnega razpoloženja. Judge in drugi (2001) v meta-analizi namreč z veliko verjetnostjo ugotavljajo, da gre za posredno povezavo med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu, v kateri posredujejo tretje spremenljivke. Delovna uspešnost tako ni neposredno povezana z zadovoljstvom, zato le ob določenih okoliščinah in vključenosti določenih dejavnikov vodi do zadovoljstva pri delu. Obstajati mora torej vpliv tretje spremenljivke, če želimo, da uspešnost z večjo verjetnostjo vodi do zadovoljstva. Kadar uspešnost ob prisotnosti moderatorjev in mediatorjev vodi do nagrad, občutka uspešnosti, samoučinkovitosti ali pozitivnega razpoloženja, bo zaposleni preko svojega doživetja pravičnosti ocenil stopnjo zadovoljstva in dodelil neko vrednost nagradi. Pripisana vrednost nagradi ali valenca bo posledično povečala ali zmanjšala posameznikovo motivacijo za delo.

Prikazani model vsebuje tudi dve poti povratnih informacij, enake predpostavkam Porter in Lawlerjeve teorije. Prva povezuje posameznikovo zadovoljstvo pri delu z valenco nagrade. Če posameznik ugotovi, da mu nagrade, ki jih je dobil za preteklo delo in uspešnost, ne predstavljajo zadovoljstva, bo v prihodnosti verjetno zmanjšal stopnjo vloženega napora, kar pomeni nižjo stopnjo motivacije za nadaljnje delo in posledično tudi nižjo stopnjo delovne uspešnosti. Druga pot povratnih informacij poteka od uspešnosti k pričakovanju, da bo vložen napor v prihodnosti privedel do nagrade. Pretekle izkušnje namreč določajo, kakšno količino napora bo posameznik v prihodnosti pripravljen vložiti v delo, torej kakšna bo njegova stopnja motivacije.

Ob natančni analizi našega modela lahko ugotovimo, da se vse motivacijske teorije, ki smo jih obravnavali v prejšnjih poglavjih, na nek način vključujejo v model. Maslowo razlikovanje med potrebami višje in nižje ravni kot tudi Herzbergovo razlikovanje med motivatorji in higieniki predstavljajo moderatorji in mediatorji v prikazanem modelu. McClellandove potrebe po dosežkih, moči in sodelovanju ter Alderferjeve eksistenčne potrebe, potrebe po pripadnosti in potrebe po rasti so prav tako prisotne v modelu kot moderatorji in mediatorji. Vroomovo teorijo pričakovanja in njene predpostavke predstavljajo valenca, instrumentalnost in pričakovanje posameznika, ki skupaj predstavljajo motivacijo. Ugotovitve Adamsove teorije enakosti lahko povežemo s kvadratom 8, saj prejeta nagrada in posameznikovo dožemanje pravičnosti te nagrade določata njegov občutek zadovoljstva. Da ima vedenje za posledico nagrado ali odsotnost le-te, torej kazen, je primarna tema teorije okrepitve, prav tako pa je v modelu prisotna tudi teorija oblikovanja ciljev, ki pravi, da igra pomembno vlogo pri ohranjanju motivacije in ciljno usmerjenega vedenja predvsem posameznikova zavezanost ciljem, občutek samoučinkovitosti in pogostost povratnih informacij. Predlagani model vključuje tudi nekatere teorije zadovoljstva pri delu, ki smo jih obravnavali. Na povezavo med uspešnostjo in zadovoljstvom namreč vplivajo značilnosti dela, ki ga posameznik opravlja, zato bo stopnja njegovega zadovoljstva odvisna od tega, katere komponente dela so prisotne in katere so za posameznika pomembne.

Pri celostnem modelu, ki ga predlagamo, enako kot pri Porter-Lawlerjem modelu velja opozorilo Schermerhorna in sodelavcev (2005, 145), da koncepti temeljijo na kulturnih predpostavkah in so kot taki kulturno pogojeni oz. specifični. To pomeni, da se pomen intrinzičnih ali ekstrinzičnih nagrad lahko močno razlikuje med različnimi kulturami, kot se lahko razlikujejo tudi vidiki uspešnosti, ki jih v različnih kulturah drugače vrednotijo.

Čeprav naš model ni prikazan v krožnem procesu, ugotavljamo, da si razmerje med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu v konkretni delovni situaciji lahko predstavljamo kot proces, ki se odvija v povezanem krogu. Posameznik je angažiran in uspešen pri delu, če je motiviran za delo, dovolj motiviran pa je takrat, ko čuti zadovoljstvo pri delu. Z delom pa je zadovoljen, če mu vsebina in okoliščine dela ustrezajo, saj lahko le tako pri njem izrabi vse svoje sposobnosti in uresniči svoje cilje. Kot navaja Svetlik (2002, 180), »je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen.« V kontekstu motivacije za delo je zagotavljanje zadovoljstva eden od načinov motiviranja zaposlenih. Svoje sposobnosti bodo zaposleni izrabili le, če bodo za to delo motivirani

in si bodo želeli pokazati angažiranost in biti uspešni. Gre torej za zapleten krog, ki ponazoruje razmerje med motivacijo, uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih.

V nadaljevanju bomo navedli nekaj implikacij za menedžment, s katerimi smo lahko uspešnejši na poti k motiviranju zaposlenih, zviševanju njihove delovne uspešnosti in občutka zadovoljstva pri delu. Pri tem bomo predlagali eno od učinkovitih motivacijskih orodij, in sicer oblikovanje dela.

## 6.1 IMPLIKACIJE ZA MENEDŽMENT

Na podlagi pregledane literature, teoretičnih in empiričnih prispevkov lahko predlagamo nekaj pomembnih implikacij za menedžment in upravljanje z motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih.

Kaj mora torej menedžment storiti, da bodo zaposleni dovolj motivirani? Na podlagi Porter-Lawlerjevega modela in modela, ki ga predlagamo v našem diplomskem delu, lahko sklepamo, da moramo za učinkovito motiviranje zaposlenih zagotoviti naslednje (Vecchio 2002; Shields 2007):

1. Spoznati potrebe zaposlenih in razumeti, kako se skupine delavcev razlikujejo med seboj.
2. Ponuditi nagrade, ki za zaposlene nosijo vrednost (v tem primeru ne govorimo o materialni vrednosti, temveč o vrednosti, ki jo nagradi pripisujejo zaposleni (valenca)).
3. Oblikovati sistem nagrajevanja na način, da so nagrade tesno povezane z delovno uspešnostjo, in s tem ustvariti prepričanje, da bo vložen napor pripeljal do nagrade.
4. Zagotoviti obljubljene nagrade.
5. Oblikovati sistem nagrajevanja tako, da uravnoteženo zagotavlja finančne in nefinančne nagrade ter ne zanemari pomena notranjih nagrad.
6. Oblikovati delo na način, da bo vložen napor vodil k visoki uspešnosti.
7. Usposabljanje zaposlene za opravljanje njihovih delovnih nalog.
8. Oblikovati delovne naloge na način, da lahko merimo delovno uspešnost zaposlenih.
9. Pri zaposlenih ustvariti občutek, da so nagrade poštene in pravične.

Po mnenju Shieldsa (2007, 86) je za učinkovito upravljanje motivacije za delo in delovne uspešnosti potrebno:

1. Zaposlenim jasno opredeliti in sporočiti naše zahteve in želeno vedenje ter cilje oz. rezultate (procesne teorije).
2. Identificirati zahtevane osnovne delovne kompetence (znanje, veščine, sposobnosti) za neko delovno mesto in zagotoviti, da zaposleni, ki zasedajo ta delovna mesta, izpolnjujejo naše zahteve (teorija pričakovanja – pričakovanje).
3. Spodbujati samoučinkovitost pri opravljanju delovnih nalog (teorija pričakovanja, teorija oblikovanja ciljev).
4. Zastaviti naloge oz. cilje, ki so specifični in težavni, a dosegljivi (teorija oblikovanja ciljev).
5. Spodbujati participacijo delavcev pri določanju ciljev (teorija oblikovanja ciljev).
6. Zagotavljati natančno merjenje delovne uspešnosti (teorija pričakovanja – instrumentalnost).
7. Poskrbeti za pogoste in pozitivne povratne informacije zaposlenim (teorija okrepitve, teorija oblikovanja ciljev).
8. Ne spregledati pomembnosti intrinzične motivacije (dvofaktorska teorija).

Spoznali smo tudi, da, če želimo uspešne delavce narediti tudi bolj zadovoljne, je potrebno: zagotoviti, da nagrade sledijo uspešnosti; oblikovati kompleksna delovna mesta, ki nudijo višje zadovoljstvo; postaviti zahtevne, a dosegljive cilje zaposlenim, ki imajo visoko potrebo po dosežkih; zaposliti ljudi, za katere delo igra osrednjo vlogo v njihovem življenju, in jim ponuditi dosegljive ter ne preveč zahtevne delovne naloge; zagotoviti nagrade, ki jih zaposleni visoko vrednotijo; zaposlenim zagotoviti možnost, da ustvarijo in krepijo občutek samoučinkovitosti pri opravljanju dela (Judge in drugi 2001).

In obratno, če želimo poskrbeti, da bodo zadovoljni zaposleni tudi uspešni pri svojem delu, moramo: oblikovati delovna mesta, ki nudijo avtonomnost; zmanjšati pritisk na produktivnost, saj ob odsotnosti tega pritiska zaposleni črpajo motivacijo za delo drugje, torej iz notranjega zadovoljstva pri delu in iz želje, da delo dobro opravijo; zagotoviti zaposlenim občutek, da je zadovoljstvo dosegljivo, saj zaposleni, ki poznajo in se spomnijo občutka zadovoljstva, delujejo bolj uspešno (Judge in drugi 2001).

Menedžment mora biti previden pri tem, da nizke delovne uspešnosti ne pripisuje samodejno pomanjkanju motivacije in obratno, da visoke delovne uspešnosti ne pripisuje visoki prisotnosti motivacije.

Kot smo v prvih poglavjih diplomskega dela že omenili, pri motivaciji obstaja problem, da je ne moremo opazovati neposredno, pač pa o njej lahko zgolj sklepamo na podlagi opazovanega vedenja posameznika. Poleg tega se lahko ljudje z različnimi motivi in različno stopnjo motivacije obnašajo podobno oz. izvajajo enako uspešnost in obratno, ljudje s podobnimi motivi in enako stopnjo motivacije lahko delujejo različno uspešno in se različno vedejo. Če smo pri našem opazovanju nenatančni in pri našem sklepanju neprevidni ter premalo analitični, lahko slednje vodi do napačnih interpretacij vedenja in napačnega obravnavanja posameznikove motivacije.

Ker je motivacija za delo le eden od številnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, visoka raven motivacije nima vedno za posledico visoke ravni uspešnosti in obratno, visoka delovna uspešnost ne pomeni nujno, da je tudi motivacija za delo visoka. Če nepravilno predvidevamo, da nizka delovna uspešnost izhaja iz nizke motiviranosti, obstaja nevarnost, da spregledamo resnične vzroke nizke uspešnosti (npr. neusposobljenost ali pomanjkanje virov) in zato ne izvedemo primernih ukrepov za rešitev problema. Podobno, če predvidimo, da zaposleni dosegajo visoko uspešnost zaradi visoke motiviranosti, se nam lahko zgodi, da neuspešno izkoriščamo nadpovprečno sposobne kadre; če zaposleni delajo uspešno že pri nizki stopnji motiviranosti, so s svojimi sposobnostmi verjetno zmožni izjemno pomembno prispevati k uspešnosti organizacije, če menedžment svojo pozornost uspešno in pravočasno posveti ukrepom za povečanje motivacije za delo pri teh zaposlenih.

Menedžment naj upošteva dejstvo, da se posameznik v različnih življenjskih obdobjih pojavlja na različnih ravneh hierarhije in potrebe različno vrednoti. Maslowa hierarhija potreb v vsakem obdobju posameznikovega življenja namreč ne drži. Preko učinkovite komunikacije se lahko menedžment veliko nauči o zaposlenih in se lahko nauči bolje razumeti, kaj motivira zaposlene, da bi bili bolj produktivni. Skozi naše diplomsko delo smo že spoznali, da določene stvari, ki so pomembne nekaterim, niso nujno pomembne tudi drugim. Vecchio (2002) tudi poudarja, da so »motivi dinamični in stalno spreminjajoči.« Bolj kot razumemo, kaj motivira zaposlene skozi daljši časovni horizont, lažje motiviramo zaposlene, da dosegajo višje stopnje delovne uspešnosti.

V literaturi organizacijskega vedenja in upravljanja človeških virov mnogi avtorji (Schemerhorn in drugi 2005; George in Jones 2008) kot eno izmed bolj uspešnih motivacijskih orodij izpostavljajo oblikovanje dela. Torrington in Hall (v Svetlik 2002, 180) navajata, da raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih za delo, kar po eni strani izboljšuje njihovo delovno uspešnost,



po drugi pa povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu. Delovni dosežki in zadovoljstvo pa tudi pozitivno vplivajo drug na drugega. Kot smo ugotovili tudi v našem diplomskem delu, so zveze med navedenimi dejavniki številne, čeprav ne vedno neposredne.

Pri oblikovanju dela gre za proces oblikovanja delovnih mest, kjer se načrtujejo in podrobno opredelijo delovne naloge ter tehnologija, oprema in postopki dela, s katerimi se delo opravlja in izvršuje. Organizacije naj bi oblikovale delo na način, da povežejo organizacijske zahteve po visoki delovni uspešnosti s sposobnostmi in potrebami zaposlenih ter s tem ustvarijo možnosti za zadovoljstvo pri delu (Schemerhorn in drugi 2005, 146).

Poznamo več pristopov oblikovanja dela, s katerimi lahko oblikujemo nova delovna mesta ali preoblikujemo obstoječa delovna mesta in s tem izboljšamo motiviranost in delovno uspešnost: znanstveni menedžment ali poenostavitev dela, razširitev dela, kroženje na delu, obogatitev dela in model značilnosti dela (Schemerhorn in drugi 2005; George in Jones 2008).

Eden od bolj priznanih in poznanih načinov oblikovanja dela je model značilnosti dela, avtorjev Richarda Hackmana in Grega Oldhama. Pri svojem modelu sta izhajala iz prepričanja, da, kadar so zaposleni intrinzično motivirani, jim njihova delovna uspešnost prinaša občutek zadovoljstva. Ta občutek jih motivira, da še naprej opravljajo delo z večjo uspešnostjo, zato lahko rečemo, da se visoka delovna uspešnost samo-ojačuje (ang. *self-reinforce*) (George in Jones 2008, 216).

Model značilnosti dela se osredotoča na 5 osnovnih karakteristik dela, s katerimi lahko povečujemo motivacijski potencial dela, in sicer: **raznolikost** dejavnosti in potrebnih sposobnosti, **celovitost** delovnih nalog, **pomembnost** dela za druge v organizaciji in zunanji nje, **samostojnost** načrtovanja in izvajanja dela, **povratne informacije** o doseženih standardih (George in Jones 2008, 216; Schemerhorn in drugi 2005, 148; Svetlik 2002, 186).

Hackman in Oldham pri praktični uporabi svojega modela predlagata, da se pri vsakem obstoječem delu opredeli trenutno stanje, na podlagi ugotovljenega trenutnega stanja pa sistematično preoblikujemo posamezne osnovne dimenzije dela in tako delo bogatimo ter povečujemo njegov motivacijski potencial (Schemerhorn in drugi 2005, 148).

Zavedajoč se dejstva, da vseh pet karakteristik dela ne vpliva enako na vse ljudi, Hackman in Oldham v svojem pristopu poudarjata, da je delo potrebno oblikovati tako, da se le to najbolj ujema s posameznikovimi potrebami in sposobnostmi. Njun pogled se loči od Herzbergovega, ki implicira, da je obogatitev dela enako dobra za vse. Avtorja modela značilnosti dela sta opredelila tudi tri moderatorje, ki vplivajo na posameznikove preference, kako naj bo delo oblikovano. Prvi moderator je moč potrebe po rasti – posameznikova želja po možnosti za učenje, samostojnost in osebne dosežke pri delu, podobna Maslowim potrebam po samozavesti in samoaktualizaciji ter Alderferjevi potrebi po rasti. Drugi moderator so znanje in spretnosti. Posamezniki, ki s svojimi sposobnostmi izpolnjujejo zahtevnosti obogatene delo, naj bi imeli dober občutek o sebi in bili zato bolj uspešni. Tretji moderator je kontekstualno zadovoljstvo ali do katere mere je delavec zadovoljen s posameznimi elementi dela, kot so plača, kvaliteta nadzora, odnosi s sodelavci, delovni pogoji ipd. (Schemerhorn in drugi 2005, 148).

Schemerhorn in drugi (2005, 151) opozarjajo, da vsako delo vsekakor ni primerno za preoblikovanje v smeri obogatitve oz. da si vsak posameznik ne želi obogatitve dela, ki ga opravlja. To izhaja iz osebnostnih in drugih razlik, ki nedvomno obstajajo med ljudmi tako pri delu kot pri drugih aktivnostih. George in Jones (2008, 225) pri tem navajata, da raziskave kažejo, da so zaposleni bolj zadovoljni z delom, ki je obogateno v petih osnovnih dimenzijah, in imajo višjo intrinzično motivacijo pri opravljanju takšnega dela, a hkrati ni jasno, ali tudi delovna uspešnost narašča z obogatitvijo petih dimenzij.

Mnogi (v Schemerhorn in drugi 2005, 150) se strinjajo, da model značilnosti dela nudi uporaben pristop k oblikovanju dela, saj je njegov vpliv na delovno uspešnost nezanemarljiv, čeprav manjši kot na zadovoljstvo pri delu. Podobno ugotavlja Svetlik (2002, 177), ki pravi, da sta znak dobrega oblikovanja dela visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih, zato lahko oblikovanje dela obravnavamo kot dober način zviševanja motiviranosti, zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih.

## 7 ZAKLJUČEK

Problematike upravljanja motivacije, zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih smo se lotili, ker menimo, da si v času globalne gospodarske krize in neizprosne konkurence na trgu podjetja skušajo zagotoviti lasten obstoj z optimiziranjem delovnih procesov, zniževanjem stroškov in racionalizacijo poslovanja, hkrati pa se vse bolj zavedajo, da osnovo za obstoj in konkurenčno prednost predstavljajo človeški viri oz. človeški kapital, torej kompetentni, motivirani in uspešni zaposleni. Le takšni zaposleni podjetjem omogočajo inovativnost, tehnološki napredek in poslovno uspešnost. Obstoj in uspešnost organizacije sta torej v veliki meri odvisna od zaposlenih in njihove pripravljenosti za vlaganje navora, sposobnosti in znanja. Toda zastavlja se vprašanje, kje začetni? Pri motivaciji, zadovoljstvu ali uspešnosti zaposlenih?

Kako motivirati zaposlene oz. katere motivacijske pristope je potrebno uporabiti za optimalno usklajevanje ciljev organizacije s cilji zaposlenih, ki vodi k realizaciji potreb in pričakovanj zaposlenih na eni in k poslovni uspešnosti organizacije na drugi strani, predstavlja eno izmed najbolj kompleksnih in najtežjih nalog, s katero se danes sooča menedžment. Obravnavanje organizacijskega vedenja tako ostaja vselej aktualno, saj je njegova korist predvsem v tem, da skušamo priti do spoznanj in empiričnih dokazov, s katerimi lahko predvidimo vedenje, s tem pa lažje upravljamo in nadziramo vedenje zaposlenih s končnim ciljem dosežati vsesplošne koristi za posameznika in organizacijo. Za menedžment je zato pomembno, da prepozna vse tiste ključne elemente motiviranja zaposlenih, ki so najbolj učinkoviti za doseganje ciljev organizacije. Končni namen je vedno povečanje delovne učinkovitosti, uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih ter končno tudi poslovne uspešnosti organizacije.

V diplomskem delu smo v teoretičnem delu najprej opredelili motivacijo in kritično pregledali bistvene motivacijske teorije, ki pojasnjujejo človeško motivacijo za delo. S študijo motivacijskih teorij in kritičnih pogledov sodobnejših avtorjev na predpostavke teorij smo ugotovili, da nobena od teorij ne prispeva popolnega vpogleda v motivacijski proces. Kljub temu dejstvu pa lahko rečemo, da so vse motivacijske teorije na nek način prispevale pomemben delež k razumevanju motivacijskega procesa, ki se odvija znotraj posameznika. Praktična uporaba posameznega vidika ali kombinacije le-teh, je v določeni meri odvisna od menedžmenta, zaposlenih, vrste dela in delovnega okolja, v katerem želimo upravljati z motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih.

V nadaljevanju teoretičnega dela našega diplomskega dela smo opredelili zadovoljstvo pri delu, kritično pregledali nekatere teorije in pojasnili, kateri so intrinzični in ekstrinzični viri zadovoljstva ter našli dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva, pri čemer smo ugotovili, da je zadovoljstvo pri delu sestavljeno iz zadovoljstva s posamezno dimenzijo dela. Zadovoljstvo pri delu je v osnovi eden izmed odnosov do dela, kar pomeni, da je sestavljeno iz posameznikovih občutkov, prepričanj in mnenj. Zadovoljstvo pri delu nam pove, kako zadovoljni ali nezadovoljni so delavci z delom kot celoto, in zajema tako vsebino dela, torej intrinzične dejavnike, kot tudi kontekst dela, torej ekstrinzične dejavnike. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo (Svetlik 2002), da je zadovoljen delavec bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. Merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva v organizaciji na sploh je pomembno in uporabno orodje za ugotavljanje vzrokov in posledic zadovoljstva. Menedžerji, ki ugotovijo, da se nezadovoljstvo kaže pri različnih komponentah dela in da je splošna raven zadovoljstva nizka, lahko rezultate merjenja uporabijo za odločitve o tem, kje in na kakšen način bodo naredili spremembe pri oblikovanju dela. Zadovoljstvo z delom lahko razumemo tudi kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in organizacijskih ciljev. Ker so le-ti pri ljudeh različni, zahteva zagotavljanje zadovoljstva poglobljen in individualen pristop menedžmenta.

Prav tako smo spoznali, da je delovna uspešnost odvisna od sposobnosti, znanja in motivacije zaposlenega, pri tem pa moramo upoštevati tudi situacijske omejitve. Ti elementi delovne uspešnosti so neločljivo povezani, če izostane le en element, uspešnost delavca upade. V delovnem okolju kot uspešnost štejemo vse tiste aktivnosti in vedenja, ki so relevantna za cilje organizacije, kamor štejemo tudi posameznikove aktivnosti, ki jih ni mogoče meriti – opredeljujemo jih kot organizacijsko državljansko vedenje in uspešnost prilagajanja. Ugotovili smo tudi, da nam sistematično spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne ukrepe. Eden izmed takšnih ukrepov je ustrezno in pravično nagrajevanje delovne uspešnosti, s čimer povečujemo ali ohranjamo zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo motivacijo za delo (Možina 2002).

Skozi razpravo, ki je sledila teoretičnemu pregledu in študiji literature, smo na podlagi teoretičnih in empiričnih (Judge in drugi 2001) dognanj preverjali hipoteze in prišli do sklepnih ugotovitev, ki so nudile temelj za postavitev lastnega celostnega motivacijskega modela. Kot prvo smo preverjali hipotezo, da motivacija za delo ni edini

in zadosten pogoj za delovno uspešnost. Pri tem smo naleteli na nekatere omejitve oz. na pomanjkanje empiričnih dokazov, zato smo hipotezo preverjali na podlagi znanih teoretičnih dognanj. Prišli smo do ugotovitve, da motivacija brez ostalih dejavnikov ni zadosten dejavnik delovne uspešnosti, s čimer smo hipotezo potrdili. Več empiričnih podatkov je bilo na voljo pri preverjanju druge hipoteze, s katero smo predpostavljali, da povezave med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu ni, vendar so težavo predstavljali neenotni, raznoliki rezultati raziskav in koeficienti korelacije med spremenljivkama. Največjo oporo nam je nudila meta-analiza Judgea in drugih (2001), v kateri avtorji ugotavljajo, da obstaja zmerna povprečna prava korelacija ( $r = 0,30$ ) in različna od nič. Na podlagi ugotovljene pozitivne korelacije lahko ovzremo drugo hipotezo in sklenemo, da povezava med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu obstaja, čeprav gre za bolj posredno povezavo, v katero se vključujejo tretje spremenljivke.

Kako kompleksno je področje motivacije, zadovoljstva in uspešnosti, dokazujejo številne teorije, ki smo jih kritično analizirali in kasneje tudi kombinirali, da bi dobili skupne izhodiščne postavke za lasten teoretski model. V velikem delu je naš model enak Porter-Lawlerjevemu modelu, saj gre za enega najvplivnejših modelov (Humphrey in Einstein 2004). Vanj smo vključili še prispevek meta-analize Judgea in sodelavcev (2001), predvsem njihove tretje spremenljivke, t.i. moderatorje in mediatorje, ki vplivajo na razmerje med zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo. Pri izdelavi modela smo prišli do spoznanja, da si razmerje med motivacijo za delo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu v konkretni delovni situaciji lahko predstavljamo kot proces, ki se odvija v povezanem krogu. Posameznik je angažiran in uspešen pri delu, če je motiviran za delo, dovolj motiviran pa je takrat, ko čuti zadovoljstvo pri delu. Z delom pa je zadovoljen, če mu vsebina in okoliščine dela ustrezajo, saj lahko le tako pri njem izrabi vse svoje sposobnosti in uresniči svoje cilje. Ugotavljamo torej, da med obravnavanimi pojmi – motivacija, zadovoljstvo in delovna uspešnost – obstaja medsebojna povezanost, ki tvori krožen proces, v katerem igrajo pomembno vlogo tudi tretje spremenljivke.

Po našem mnenju eno izmed najbolj presenetljivih, a hkrati najbolj zanimivih predpostavk ponuja Triandis (v Judge in drugi 2001, 391), ki pravi, da je zadovoljstvo pri delu manj povezano z delovno uspešnostjo, kadar od zaposlenih zahtevamo večjo produktivnost, torej kadar obstaja pritisk zaradi produktivnosti. Po mnenju Triandisa prisotnost pritiska prinaša motivacijo, njegova odsotnost pa prinaša situacijo, ko mora

motivacija priti od drugod. To lahko zaposleni črpajo iz notranjega zadovoljstva pri delu in želje, da je delo dobro opravljeno.

Menimo, da je kot učinkovito in primerno orodje za upravljanje motivacije zaposlenih potrebno v obzir vzeti oblikovanje dela. Kot navaja Možina (2002), raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev, kar izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo, zato je sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev znak dobrega oblikovanja dela.

Z upravljanjem človeških virov, sistemi denarnega in nedennarnega nagrajevanja ter motivacijskimi pristopi želi menedžment doseči, da bi bili zaposleni na delu dovolj motivirani, zadovoljni ter uspešni, saj je od tega v veliki meri odvisna učinkovitost in poslovna uspešnost organizacije. Na podlagi pregleda in analize literature ter empiričnih podatkov je moč zaključiti, da je za uspešno motiviranje zaposlenih, doseganje njihovega zadovoljstva pri delu in zviševanja delovne uspešnosti v določeni meri potreben individualen pristop do vsakega zaposlenega in do oblikovanja dela za njegovo delovno mesto. Prav tako je neizogibno in nujno, da menedžment prepozna, da ljudje v življenju prehajajo med različnimi motivacijskimi obdobji, kar je prav tako potrebno upoštevati pri upravljanju njihove motivacije, zadovoljstva in uspešnosti.

Kljub vsem implikacijam za menedžment, ki smo jih navedli v tem diplomskem delu, in praktičnim napotkom, ki jih lahko zasledimo v strokovni literaturi in menedžerskih priročnikih, bo menedžment pri upravljanju človeških virov verjetno vselej ostal obsojen na določeno nemoč. Prvi razlog je ta, da povezave med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo v neki meri ne bomo nikoli pojasnili, saj se tudi danes srečujemo z mešanimi empiričnimi podatki o povezavi med obravnavanimi spremenljivkami. Drugi razlog je v tem, da je posameznikova osebnost eden od glavnih dejavnikov, ki določajo, kaj si ljudje mislijo o svojem delu in kaj čutijo do svojega dela (George in Jones 2008). Za upravljanje motivacije, zadovoljstva in uspešnosti pa to pomeni, da je zadovoljstvo pri delu, s tem pa motivacija za delo in delovna uspešnost, do neke mere določeno s posameznikovo osebnostjo, na kar pa menedžment nima odločilnega vpliva.

## 8 LITERATURA

1. Bowditch, L. James in Anthony F. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior*. 6th Edition. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
2. Brown, D. Steven in Robert W. Lent. 2005. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
3. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
4. George, M. Jennifer in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
5. --- 2002. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
6. --- 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
7. Halloran, Jack. 1986. *Personal and human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
8. Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behaviour*. 5th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
9. Humphreys, H. John in Walter O. Einstein. 2004. Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (4): 58-79.
10. Johnson, Norman. 1999. *Mixed economies of welfare: comparative perspective*. London: Prentice Hall.
11. Judge, A. Timothy, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono in Gregory K. Patton. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* 127 (3): 376-407.

12. Landy, J. Frank in Jeffrey M. Conte. 2009. *Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3rd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
  
13. Leonard, Nancy H., Laura L. Beauvais in Richard W. Scholl. 1999. Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations* 52 (8): 969-998.
  
14. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  
15. Marentič-Požarnik, Barica. 1988. *Dejavniki in metode uspešnega učenja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
  
16. McCormick, E. James in Daniel R. Ilgen. 1985. *Industrial and organizational psychology*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
  
17. Možina, Stane in Franc Jamšek. 2002. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 249-290. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  
18. Musek, Janez. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
  
19. Newstrom, John W. in Keith Davis. 1993. *Organizational behavior: Human Behavior at Work*. 9th Edition. New York: McGraw-Hill.
  
20. Saari, M. Lise in Timothy A. Judge. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43 (4): 395-407.
  
21. Schemerhorn, R. John Jr., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. 9th Edition. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
  
22. Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.



23. Sonnentag, Sabine, Judith Volmer in Anne Sychala. 2008. Job Performance. V *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Micro approaches*, ur. Julian Barling in Cary L. Cooper, 427-448. London: SAGE Publications Ltd.
24. Statt, David. 1994. *Psychology and the world of work*. London: Macmillian.
25. Steers, M. Richard in Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw-Hill.
26. --- 1991. *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw-Hill.
27. Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175-204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Thompson, P. in D. McHugh. 2002. *Work Organizations*. 3rd Edition. Houndsmills: Palgrave.
29. Uhan, Stane. 2004. Plača za delovno uspešnost. *Organizacija* 37 (2): 106-113.
30. Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. 3 izdaja. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
31. --- in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Vecchio, P. Robert. 2002. *Organizational Behavior: Core Concepts*. 5th Edition. Mason, Ohio: South-Western College Pub.
33. Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: J. Wiley & Sons, Inc.
34. Wilson, Fiona. 2004. *Organizational Behaviour and Work: A critical introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
35. Wright, E. Bradley in Brian S. Davis. 2003. Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration* 33 (1): 70-90.

36. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.