



Psihologija v organizacijah

Motivacija za delo – 1. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



**Motivacija –
splošno**



**Starejše
motivacijske
teorije**

Opredelitev pojma motivacija

- **Področje motivacije zajema naslednja vprašanja:**
 - Kaj določa oz. povzroča človekovo vedenje?
 - Zakaj se neko vedenje začne? Zakaj vztraja določeno časovno obdobje?
 - Zakaj je vedenje usmerjeno k nekemu točno določenemu cilju, zakaj se spreminja v intenziteti in smeri ter zakaj se konča?



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Opredelitev pojma motivacija

- Proces, ki vključuje tri dimenzije:
 - Intenziteta, trud (*intensity, effort*) – Kako močno si oseba prizadeva nekaj doseči?
 - Smer (*direction*) – Kaj si oseba prizadeva doseči?
 - Vztrajnost (*persistence*) – Kako dolgo si bi oseba prizadeva nekaj doseči?
- Rezultat notiranj dejavnikov (npr. prepričanja, pričakovanja) in zunanjih dejavnikov (npr. denar), ki usmerjajo dejavnost



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Opredelitev pojma motivacija

- Med notranje motive sodijo **potrebe** (ki so lahko fiziološke, psihološke, socialne), **kognicije** in **emocije**.
- Za neko dejavnost bomo motivirani, če:
 - ...bo ta v nas sprožila kakšno potrebo;
 - ...bo nas napeljala na ustrezen način razmišljanja o tem, da smo nalogo sposobni izvršiti;
 - ...bo za nas vir pozitivnih emocij.



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Laični (*common-sense*) pristopi k motivaciji (Arnold idr., 2010)

- Razlage, predpostavke o tem, kaj določa motivacijo zaposlenih
- **McGregor – teorija X in Y**
 - Teorija X: *zaposleni so nerazumni in leni, dela ga ne marajo, želijo se izogniti odgovornosti; želijo si varnost, brezskrbnost* → zaposlenim ni za zaupati, nadrejenih jih morajo kontrolirati in motivirati preko nagrad/plače in kazni



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Laični (*common-sense*) pristopi k motivaciji (Arnold idr., 2010)

- Teorija Y: *zaposleni imajo svoje delo radi*, težijo k razvijanju svojih spretnosti, ustvarjalnosti, so moralni in odgovorni in pripomorejo k doseganju ciljev organizacije
- **Schein:** vedenje osebe je najbolj odvisno od **socialnih interakcij**, ki lahko oblikujejo občutek pripadnost; zaposleni so usmerjeni k iskanju kakovostnih, zanje pomembnih interakcij

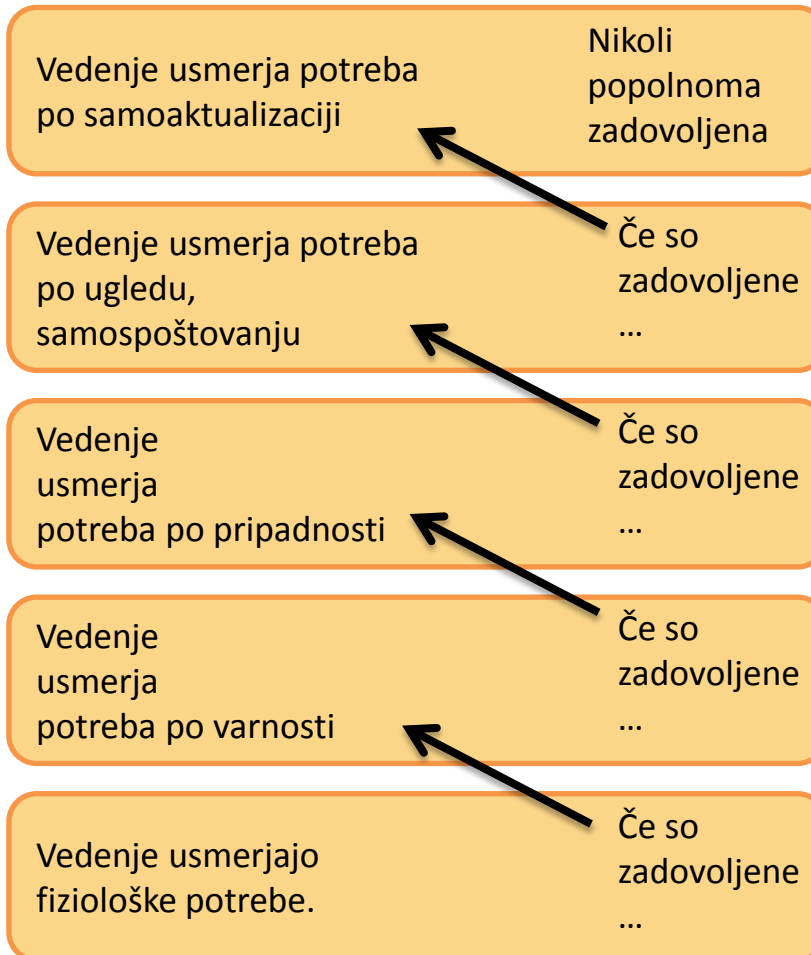


Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Hierarhija potreb po Maslowu (Arnold idr., 2010)



- **Potreba** je vsako stanje v posamezniku, ki je bistveno in nujno za življenje, rast ali blagostanje.
- Splošna motivacijska teorija



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Hierarhija potreb po Maslowu (Arnold idr., 2010)

- Novejši koncept: kvaliteta delovnega življenja (iz angl. quality of work life) (Sirgy idr., 2001)
 - **Potrebe po zdravju in varnosti** – „Pri delu se počutim fizično varnega/-no.“
 - **Potreba po samoaktualizaciji** - „Imam občutek, da mi moja služba omogoča, da udeležim svoj polni potencial. „
 - **Potreba po samospoštovanju** – „V službi se počutim cenjenega/-o.“
 - **Socialne potrebe** - „V službi imam dobre prijatelje.“
 - **Estetske potrebe** – „Moja služba vključuje veliko kreativnosti.“
 - **Potrebe po znanju** - „Ta služba mi pomaga izostriti moje strokovne sposobnosti.“



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Potreba po dosežku/uspehu in moči (Arnold idr., 2010)

- Vrsti socialnih potreb
- **Potreba po dosežku:** relativno trajno nagnjenje posameznika, da stremi za uspehom; vedenje usmerjeno k tekmovalnosti
- **Potreba po moči:** potreba po nadzoru drugih; ohranjanje odnosa vodja-podrejeni, vplivanje na druge, usmerjanje drugih



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Potreba po dosežku in moči (Arnold idr., 2010)

- Test tematske apercepcije (McClelland)
- Za osebe z visoko potrebo po dosežku je značilno, da:
 - za naloge prevzemajo osebno odgovornost,
 - prevzemajo težje dosegljive naloge ali nalog z negotovim izidom;
 - pričakujejo povratno informacijo o delu;
 - si raje izbirajo naloge, ki so problemsko naravnane kot pa sledijo navodilom.



Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Vroomova instrumentalna teorija – VIE (Arnold idr., 2010)

- Zaposleni si pred vložitvijo truda v neko dejavnost postavi vprašanje „Kaj s tem pridobim, kakšno korist imam od tega“?
 - **Valenca** – „Kako močno si želim izid?“
 - **Instrumentalnost** – „Ali bom dosegel želene izide, če dejavnost izpeljem?“
 - **Ekspektanca** – „Ali bom zmožen izpeljati dejavnost, če se potrudim?“



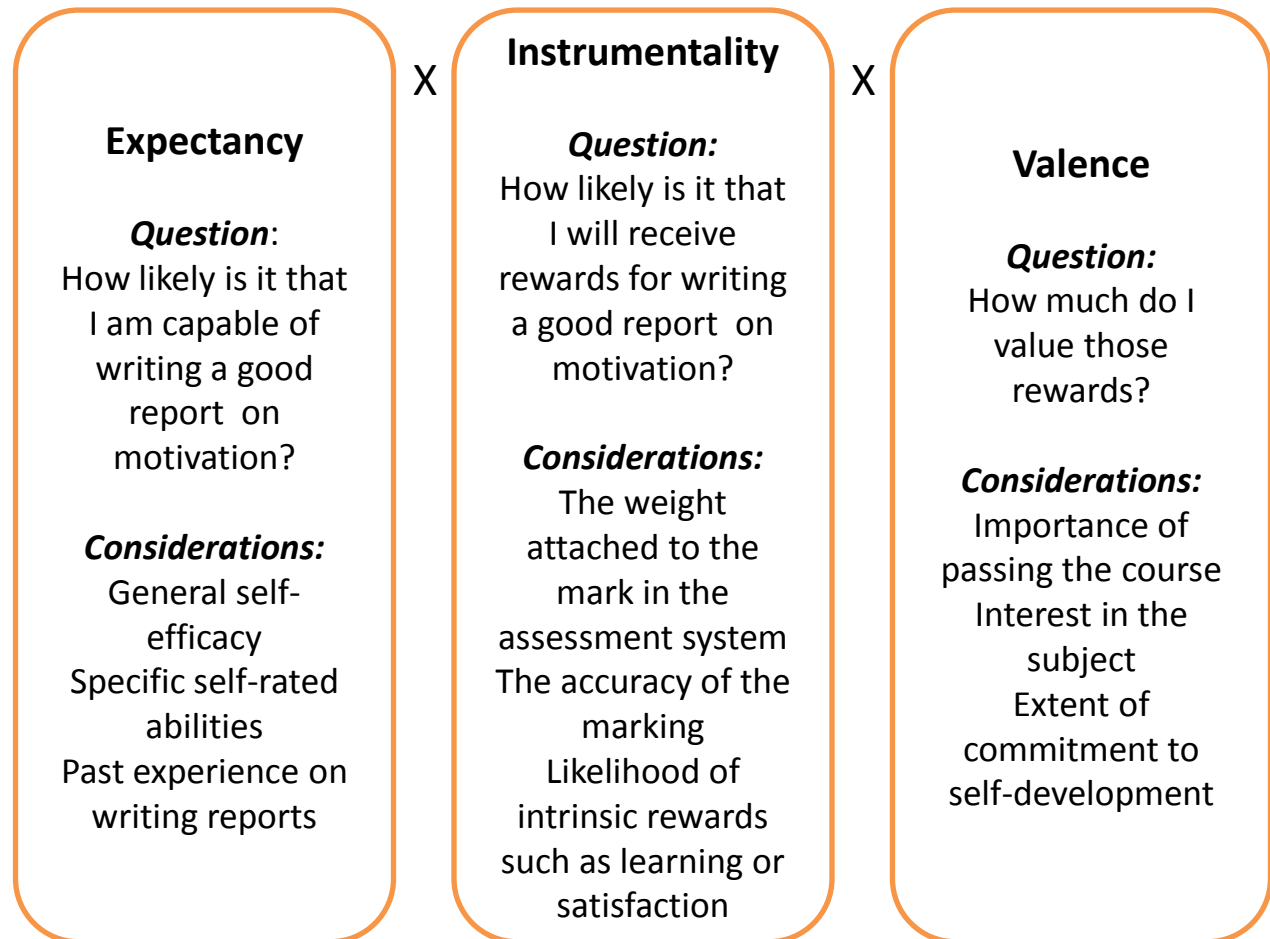
Vroomova instrumentalna teorija – VIE (Arnold idr., 2010)

Motivacija za pisanje poročila o motivaciji

Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije





Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Model značilnosti dela (Hackman & Oldham; 1976)

- Model temelji na 5 elementih, na podlagi katerih je mogoče opredeliti vsako delovno mesto in ki ključno vplivajo na motiviranost zaposlenih:
 - Raznolikost dejavnosti (“**skill variety**”)
 - Celovitost delovnih nalog (“**task identity**”)
 - Pomembnost dela (“**task significance**”)
 - Avtonomnost, samostojnost odločanja (“**autonomy**”)
 - Povratna informacija o rezultatih dela (“**feedback**”)

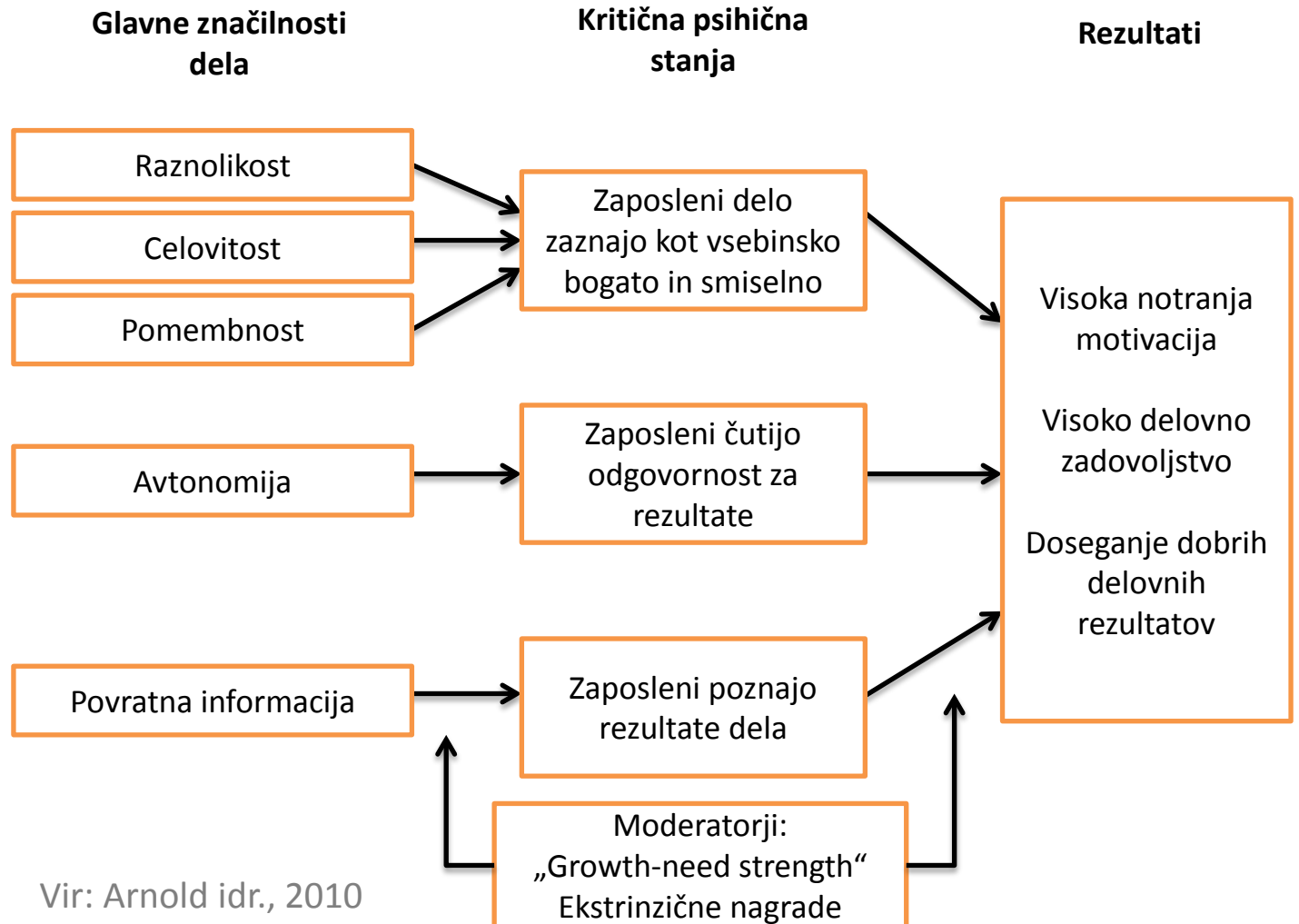


Model značilnosti dela (Hackman & Oldham; 1976)

Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije





Motivacija –
splošno



Starejše
motivacijske
teorije

Model značilnosti dela (Hackman & Oldham; 1976)

- Avtorja sta določila tudi enačbo, po kateri lahko določimo, koliko nas neko delo motivira:

$$\text{MPS (motivational potential score)} \\ = \frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} * \text{Autonomy} * \text{Feedback}$$

- Enačba ne napoveduje motiviranosti/zadovoljstva bistveno boljše kot npr. aditivni model (+ med vsemi elementi).



Psihologija v organizacijah

Motivacija za delo – 2. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Teorija postavljanja ciljev (Locke & Latham, 2002)

Novejše
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela

- Teorija predpostavlja, da cilji delujejo na motivacijo zaposlenih.
- **Težje dosegljivi cilji** oz. cilji, ki predstavljajo izziv vodijo do večje motiviranosti (kot enostavno dosegljivi cilji). **Specifični, konkretni cilji** vodijo do večje motiviranosti kot nenatančni cilji.
- **SMART** (**S**-specific, **M**-measurable, **A**-action oriented, **R**-realistic, **T**-time bounded) cilji



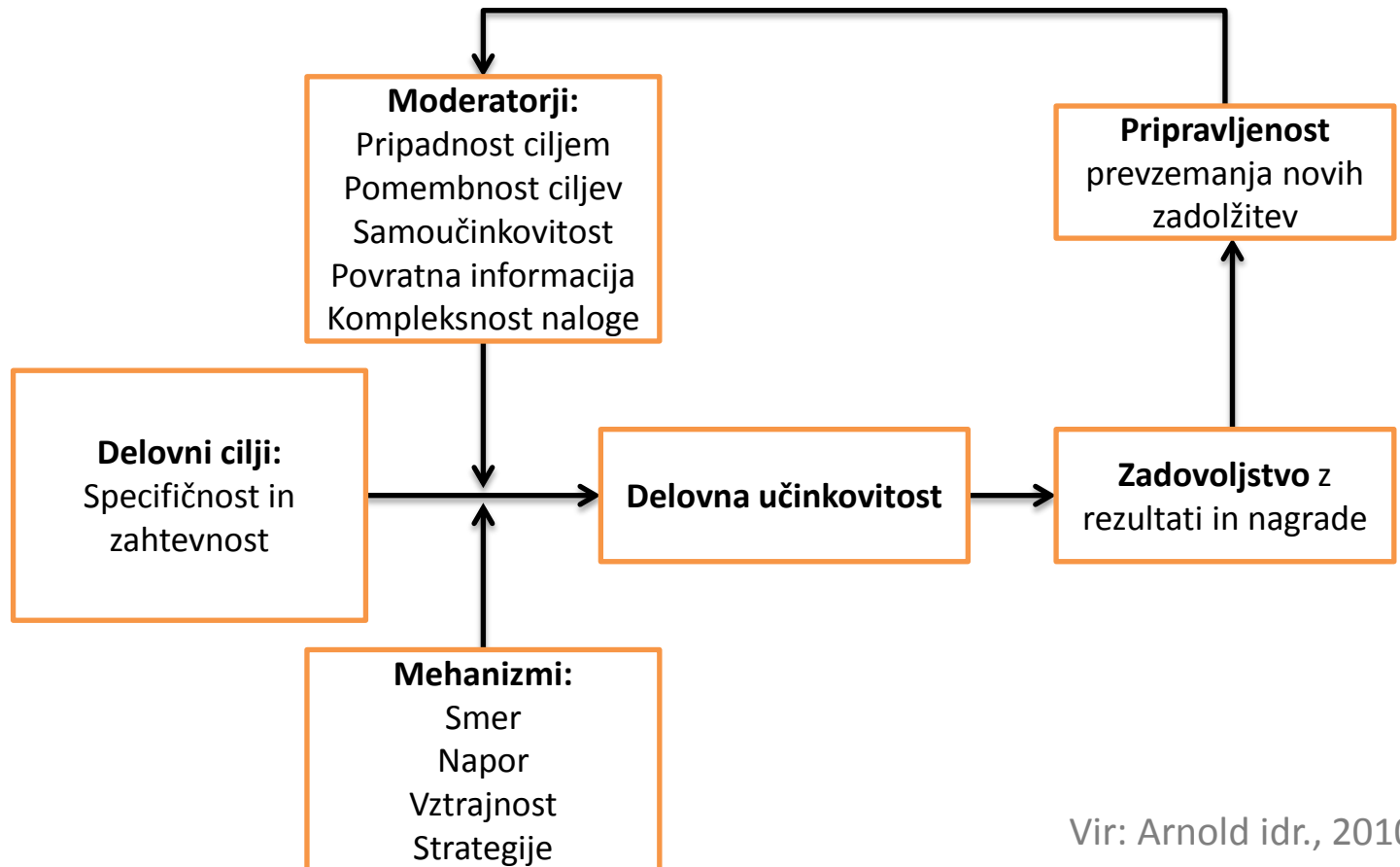
Teorija postavljanja ciljev (Locke & Latham, 2002)

- Elementi teorije postavljanja ciljev:

Novejše
motivacijske
teorije

↓

Prestrukturiranje
dela



Vir: Arnold idr., 2010



Novejše
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela

Teorije enakosti in pravičnosti (Arnold idr., 2010)

- Teorija temelji na procesu socialne izmenjave
- Osnova: ljudje za svoj vložek (npr. izobrazba, izkušnje, trening, količina vloženega truda itd.) pričakujemo nek dobiček (npr. plača, bonitete, napredovanje, priznanja ipd..)
- Razmerje – **pravičnost/nepravičnost**:
 - PRAVIČNOST - $(O_p/I_p) = (O_o/I_o)$;
 - NEPRAVIČNOST - $(O_p/I_p) < (O_o/I_o)$ ali $(O_p/I_p) > (O_o/I_o)$

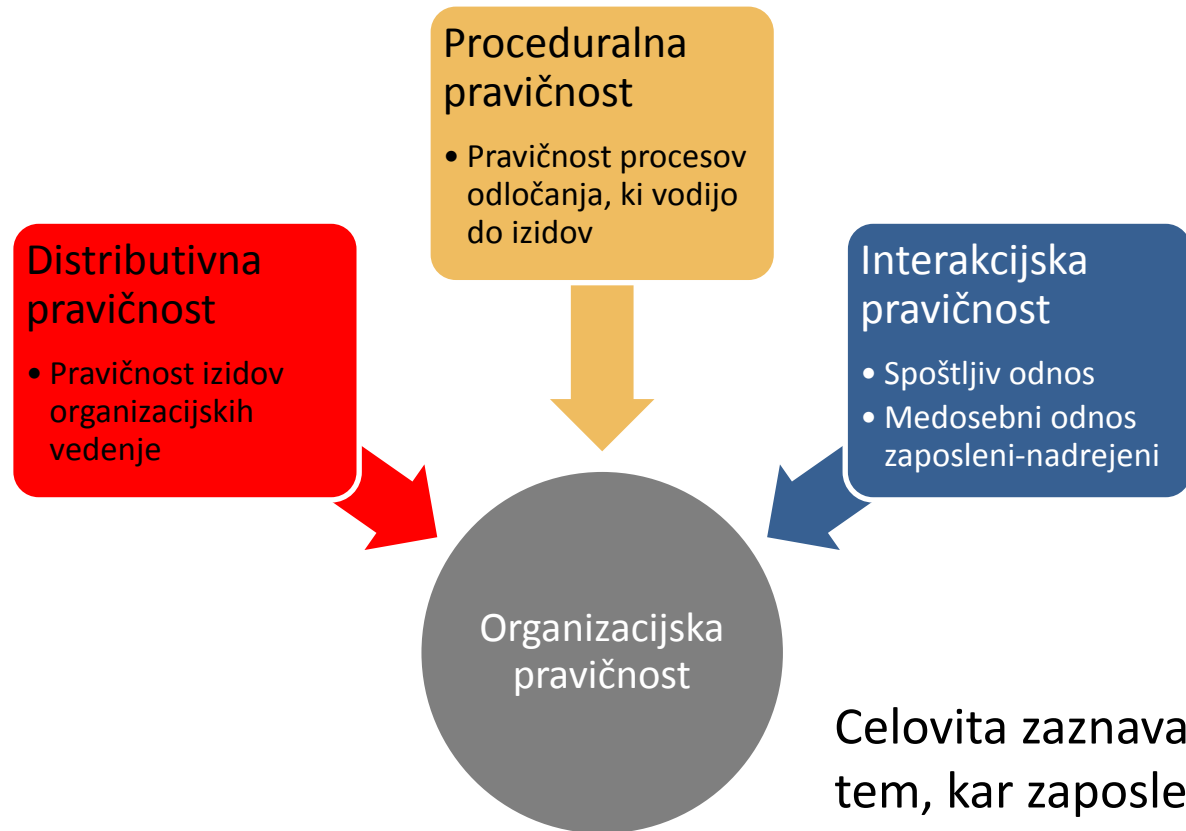


Teorije enakosti in pravičnosti (Arnold idr., 2010; Robbins idr., 2011)

Novejše
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela



Celovita zaznava to tem, kar zaposleni dojemajo kot pravično v organizacijah.



Novejše
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela

Teorija samodoločenosti (Deci & Ryan, 2000)

- **Samodoločenost** ali **samodeterminacija** je posameznikova naravna težnja k aktivnem delovanju in psihološki rasti. Nasproti samodoločenemu vedenju je kontrolirano vedenje.
- Ta teorija predpostavlja, da imajo ljudje temeljne potrebe po **občutju kompetentnosti**, potrebe po **občutju avtonomije** in potrebe **po povezanosti**.



Novejše
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela

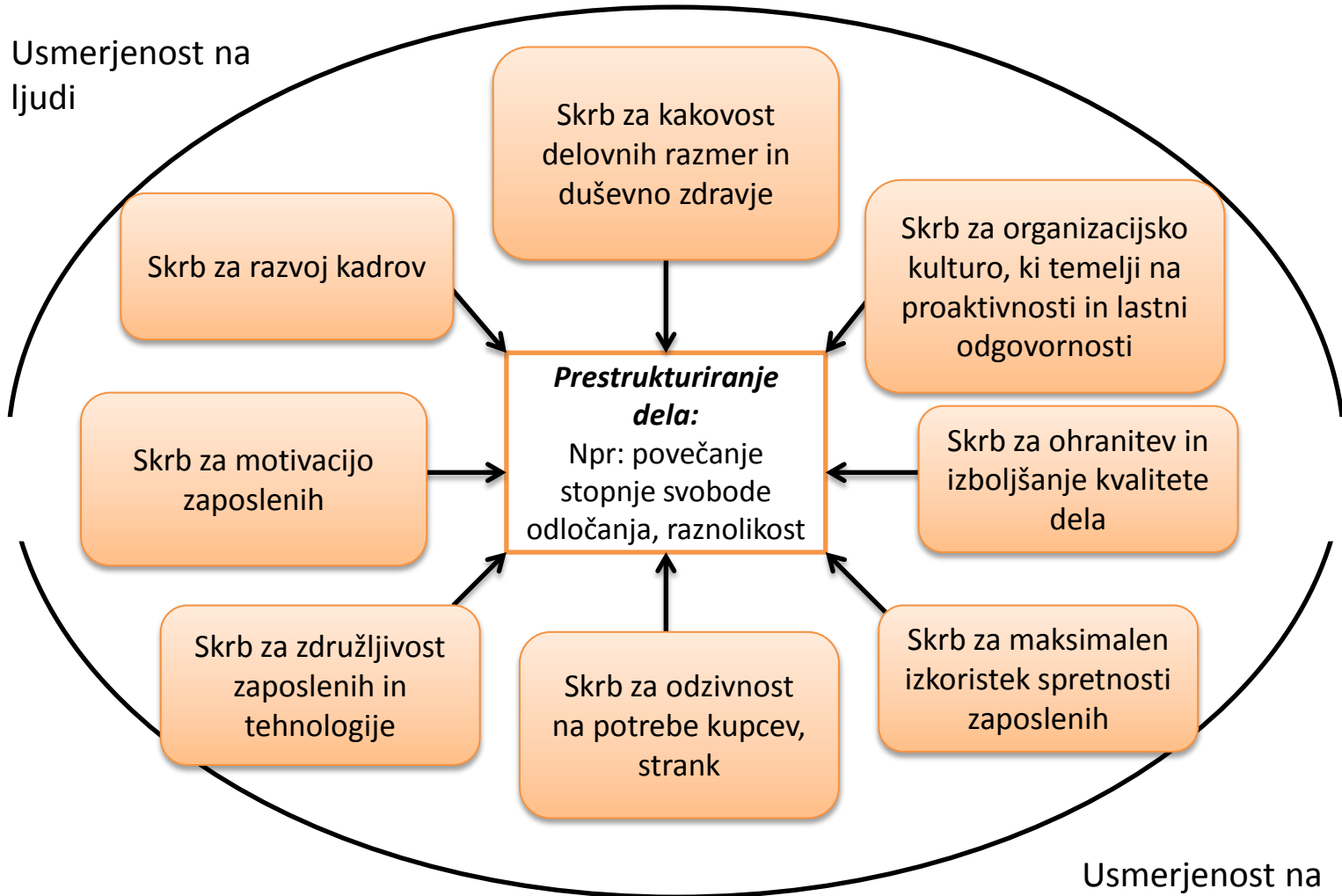
Teorija samodoločenosti (Deci & Ryan, 2000)

- **Kompetentnost** – posameznikova potreba, da bi učinkovito deloval v svojem okolju; potreba po “imeti učinek na okolje kot tudi dobiti vreden rezultat iz njega”; vzgib, zaradi katerega se ljudje vedemo tako, da se počutimo sposobne in učinkovite.
- **Avtonomnost** - občutek, da svoje aktivnosti sami izbiramo; bistvo svobodnega odločanja je v tem, da raje sami izbiramo in zadovoljujemo svoje potrebe, kakor pa da bi nas prisilili v početje, ki bi se nanašalo na potrebe drugih.
- **Povezanost** – želja po občutju povezanosti z drugimi ljudmi, po medsebojni ljubezni in skrbi; potreba po pripadnosti neki skupini; potreba po čustveni varnosti



Izhodišča za prestrukturiranje dela (Arnold idr., 2010)

Usmerjenost na ljudi



Usmerjenost na delovne rezultate

Novejše
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela



Rotacija in obogatitev dela (Arnold idr., 2010; Robbins idr., 2010)

Novejša
motivacijske
teorije



Prestrukturiranje
dela

Združevanje elementov dela

Oblikovanje naravnih delovnih enot

Vzpostavitev odnosa z uporabniki

Vertikalna razširitev dela

Priložnost za povratno informacijo

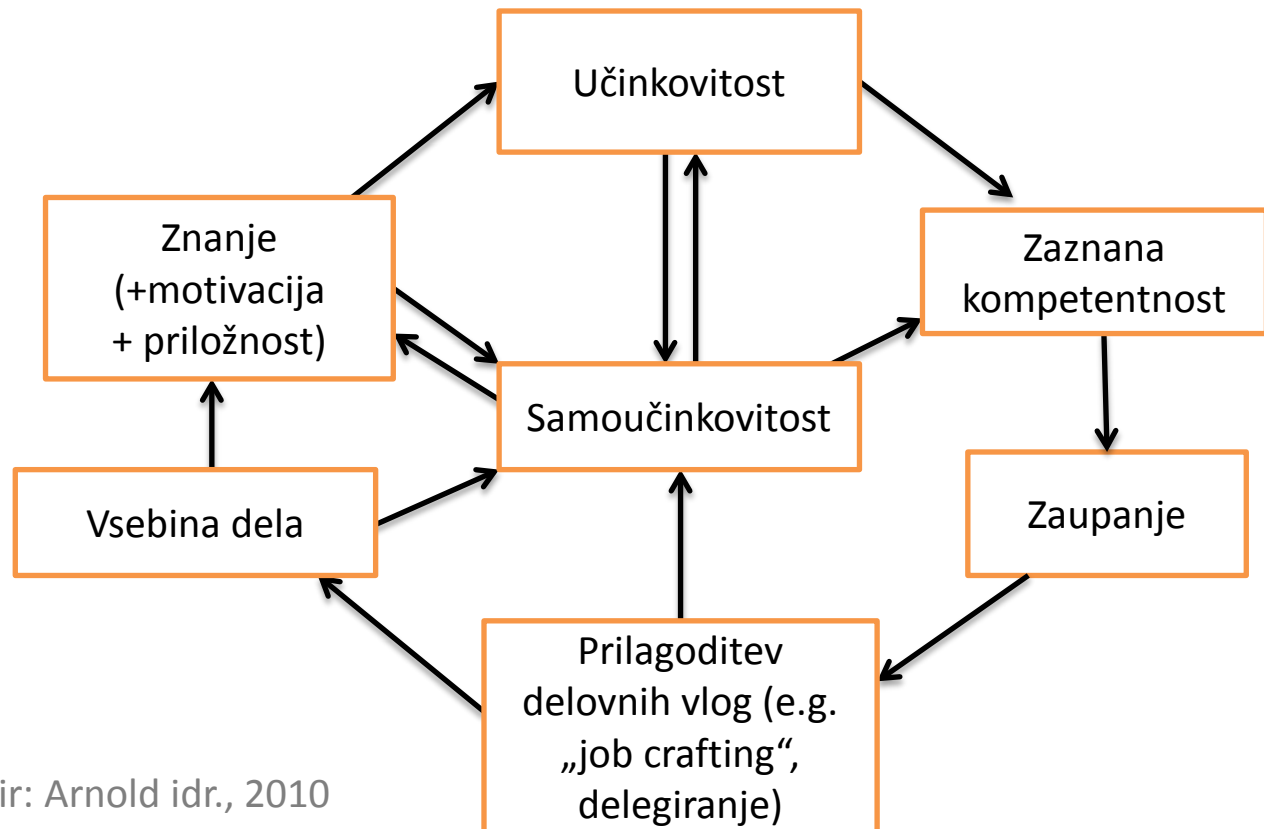


Preoblikovanje dela (iz angl. *job crafting*) (Arnold idr., 2010;

Tims idr., 2012)

„**Job crafting**“ - Samoiniciativna sprememba vedenja zaposlenih z namenom usklajevanja dela z njihovimi preferencami in motivi

Novejše
motivacijske
teorije
↓
Prestrukturiranje
dela



Vir: Arnold idr., 2010