



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond
Automaatika Instituut
Automaatjuhtimise ja süsteemianalüüsi õppetool

KUIDAS MOTIVEERIDA TÖÖTAJAJD?

Essee õppeaines
Väljenduskunsti alused

ANNOTATSIOON

Üks võimalus ettevõtte tulemusi ja töö efektiivsust parandada on tõsta töötajate motivatsiooni. Võib küll arvata, et nad peavad enesestmõistetavalt tegema kõvasti tööd, kuid inimlikkusest lähtuvalt teevad siiski kõik suurema innu ja tulemuslikkusega seda, mis rohkem rahuldab.

Antud essee üritabki leida lahendust küsimusele, mida peaks tegema juht, et töötajad tunneksid oma tööst rahuldust.

KUIDAS MOTIVEERIDA TÖÖTAJAJD?

Sul võib olla võimu rohkem kui mõnel teisel juhil, kuid saavutad samade ressurssidega vähem. Miks? Põhjus on selles, et tänapäeval, 21.sajandil, ei tee ainult piitsaga enam midagi, eriti arenenud riikides ja varsti ka igal pool mujal. Juht ei tohiks jääda loorberitele puhkama, mõeldes, et töötajad peavad ülemuse võimust lähtuvalt igal juhul korralikult ja tulemuslikult töötama ja antud ülesandeid täitma. Praegu ei tee inimesed nii palju füüsilist tööd kui vanasti ja maailmapilt ning väärtused on muutunud, rõhk on nüüd pigem inimese intelligentsusel ja loominguilisel poolel. Edukaks ja tulemuslikuks juhtimiseks on seega vaja peale piitsa ja positsioonist tuleneva võimu, või isegi nende asemele, veel midagi. See midagi on motiveerimine.

Inimene teeb palju parema meelega ja tulemuslikumalt midagi sellist, mis talle endale meeldib või mida ta ise teha tahab. Juhi ülesanne on seega oma töötajaid juhtida nii, et neile hakkaks meeldima või et nad hakkaksid tahtma teha oma tööd. Kuid kuidas seda teha? Kuidas motiveerida oma töötajaid?

Maailmas on väga palju erinevaid inimesi. Keskkond, kultuur, kasvatus, pärilikkus – kõik need ja paljud teised faktorid mõjutavad isiksust ja teevad temast unikaalse indiviidi oma väärtushinnangute, iseloomuomaduste, vajaduste, soovide ja unistustega. See tähendab, et ühest, lihtsat ja kindlat valemit töötajate innustamiseks pole. Kui öeldakse, et 21. sajandi peab olema paindlik ja muudatustega kaasas käima, siis tähendab see ka seda, et juht peab suutma motiveerida erinevaid inimesi.

Peaaegu kõiki inimesi saab motiveerida. Kahetsusega pean mainima, et ei oskagi tuua näidet inimesest, keda ei saa motiveerida, sest peaaegu kõigil on oma mõtted, väärtushinnangud, unistused ja vajadused, mida vaja täide viia või rahuldada. On lihtsalt vaja, et töötajad saaksid aru, et see, mida nad peavad tegema, on vahend nende vajaduste rahuldamisel; et ettevõtte huve teenides täidavad nad ka oma eesmärgi. Juhi ülesanne on nad sedasi mõtlema panna. Teoorias kõlab see lihtsalt, aga praktikas ei tule need asjad nii kergelt välja. Seda põhjusel, mis juba eelpool mainitud: inimesed on erinevad.

Niisiis, et kedagi motiveerida, on vaja mõista tema vajadusi. Inimese vajadused on hästi süstematiseerinud Abraham Maslow, kes eristas viit vajaduse taset: füsioloogiline, turvalisus, kuulumine, tunnustus ja eneseteostus. Maslow teooria kohaselt kasvavad inimese vajadused hierarhiliselt alt üles ning kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama omad on rahuldatud. Samas mingite vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid uute, kõrgema taseme vajadusteni. Siit järeldub, et ka motiveerimine peab pidevalt muutuma, seda enam, et ühest ja samast vajadusest tulenev käitumine väljendub igal inimesel erinevalt.

VIIDE

Abraham Maslow teooriast tulenevalt võib tuua mõned lihtsad näited: eneseteostusele orienteeritud töötajaid motiveerivad enesearendamise võimalused ja uute loovate ülesannete täitmine; tunnustusele orienteeritud inimest paneb liikuma võistlus ning soov teistest parem olla; kuuluvus- ja sotsiaalsele vajadustele orienteeritud inimest motiveerivad head suhted kolleegidega ja allüksust või tervet firmat hõlmav meie-tunne; turvalisusvajadust saame motiveerimisel arvestada täpse tööjaotuse ja kindlate reeglite kehtestamisega; piitsa ja prääniku põhimõte annab tulemusi, kui inimese peamiseks püüdluseks on esmaste füsioloogiliste vajaduste rahuldamine.

On kahte liiki motiveerimist: sisemine ja välimine. Sisemiselt on inimene motiveeritud siis, kui ta teeb midagi oma rõõmuks, soovib tööst saada naudingut või kui teda kannustab tagant uudishimu või enese väljendamise soov. Väliselt motiveeritud ollakse siis, kui tehakse tööd, et saavutada mõnda teist eesmärki kui ainult töö teostamine. Näiteks võib väliseks motivaatoriks olla palk, kiitus, aga ka soov teha midagi ära teatud tähtjaks.

Traditsiooniline juhtimine keskendub peamiselt vaid välisele motiveerimisele. See lähenemine põhineb usul, et kui sa suudad täpselt määrata eesmärgi ja inimest õigesti tasustada, siis inimene ka täidab ülesande. Siis ta küll täidab ülesande, kuid kas ülesande täitmine ongi eesmärk? Kui jah, siis pole hullu midagi. Kui aga määravaks on kvaliteet, geniaalsus, kuidas töötaja oma ülesannet täidab, siis välistest motivaatoritest ei piisa. Siin tuleb ergutada intelligentsust ja loovust, millega seotud töödel on tänapäeval järjest suurem rõhk. Sellest tulenevalt saavutavad juhid, kes ei pööra sisestele motivaatoritele erilist tähelepanu, palju vähem kui loodetud.

Palju spekulieritakse teemal, et Maslow teooria praegusel ajal enam klassikalisel kujul ei kehti. Arvatakse, et vajaduste hierarhia on ümber pööratud ja et inimesed tähtsustavad ennekõike kõrgemaid – eneseteostamise, tunnustuse ja kuulumise – kui madalamaid – füsioloogilisi ja turvalisuse – vajadusi. Tegelikult ei tähenda see Maslow süsteemi kehtetust, vaid näitab seda, et järjest rohkem on töötajatele oluline täita oma kõrgemaid vajadusi. See omakorda viitab sellele, et oluline on sisemine motivatsioon.

Sisemist motivatsiooni on tema suhtelisuse tõttu raske mõõta. Seda ei saa otseselt produtseerida ja käega katsuda. See on kuidagi teistmoodi ja igaühele erinevalt tajutav. Sisemine motivatsioon tekib soodsates emotsionaalsetes tingimustes, kus motiveeritav isik tajuks midagi, mis vabastab tema sise- ja loomingulise energia.

Paul Glen oma teoses "Leading Geeks: How to Manage and Lead People Who Deliver Technology" on välja toonud vähimad tingimused, mis tuleks töötajate sisemiseks motiveerimiseks luua:

- Projektidele peab valima õiged inimesed, sest erinevatele inimestele sobivad erinevad asjad;
- Tuleb selgitada töö mõtet, sest seda teadmata ei ole võimalik leida uudseid lahendusi;

WDE

- Töö tähtsus peab olema selge, sest muidu ei tehta seda piisavalt kiiresti;
- On vaja näidata, millised on inimese karjäärivõimalused, sest iseseisvalt töötavad loomeinimesed ei pruugi ise kõiki võimalusi näha;
- Hea on muuta suurem ülesanne projektideks, sest see aitab kõigil näha edasilikumise tempot;
- Mõttekas on tekitada isolatsiooni, sest see aitab inimestel keskenduda just oma ülesandele;
- Kasuks tuleb välise konkurentsi olemasolu, sest loomeinimesed on võitlusolukorras erksamad;
- Otstarbekas on kujundada vastastikust sõltuvust loomegrupi liikmete vahel, sest see toob paremini välja erinevaid mõtteid;
- Ei ole mõtet teha liiga suuri töörühmi, sest siis asjad ei edene;
- Tuleb kontrollida, et ressursid oleksid olemas, sest piasjad ei tohi segada;
- Võiks pakkuda tasuta toitu, sest see mõjub paremini kui raha.

Inimeste motiveerimisel tasub arvesse võtta ka ootuste teooriat, mille järgi ei sõltu motivatsioon ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused, mida töötaja mingi tegevusega seostab. Ruth Alas oma teoses "Juhtimise Alused" ütleb selle kohta järgmist: "Inimese pingutus sõltub sellest, kui väärtuslikuna tajub ta eeldatavat tulemust, kui tõenäosena arvab ta sellele tulemusel jõudmist ning kuivõrd võimekaks töötaja hindab end oodatavat tulemust saavutama. Inimene analüüsib oma ootusi pingutuse tulemuslikkuse kohta tulemuse ja tasu vahekorras". Sellest lähtudes on vaja töötajatele selgeks teha töö tähtsus ja hüvede sõltuvus pingutustele peab olema heas kooskõlas. Viimase põhjal on ka üles ehitatud võrdsuse teooria, mille järgi iga inimene määratleb jõupingutuse suuruse ja sellele vastava tasu ning võrdleb seda teiste töötajate jõupingutuste ja saadava tasuga. Kui tajutakse teise töötaja suhte paremust, on käitumisvõimalusi kaks: püütakse suurendada ka enda tasu või vähendatakse jõupingutusi. Tavaliselt otsustatakse lihtsuse tõttu teise variandi kasuks, kuigi organisatsioonile teeks head, kui valik langeks esimese variandi kasuks.

Motiveerimise teemaga võib minna järjest rohkem ja rohkem sügavuti, kuid mingit ühest võlurohtu ei leia. Iga inimese innustamiseks tuleb talle individuaalselt läheneda, mis tähendab seda, et juht peaks oma ettevõtte töötajatega võimalikult palju suhtlema ja mõistma nende vajadusi, millest lähtuvalt saab valida õiged vahendid motiveerimiseks. Siseste ja väliste motiveerimisevahendite hulgast tuleb osavalt teha valik vastavalt olukorrale. Samas ei tohi heade tingimustega liiale minna – tuleb anda selgelt mõista, et hüved on otsest sõltuvuses pingutuste ja tulemustega.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Paul Glen. "Leading Geeks: How to Manage and Lead People Who Deliver Technology". John Wiley & Sons, 2002
2. Ruth Alas. "Juhtimise Alused". Külim, 2001