

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ŠPELA JUNTEZ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**SPODBUJANJE MOTIVACIJE ČLANOV TIMA
GLEDE NA NJIHOVE VEDENJSKE VZORCE**

Ljubljana, avgust 2008

ŠPELA JUNTEZ

IZJAVA

Študent/ka Špela Juntez izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. avgust 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VEDENJSKI VZORCI	2
1.1 Vedenjski vzorci po Belbinu	3
1.2 Vedenjski vzorci po Adizesu.....	3
1.2.1 Proizvajalec	4
1.2.2 Administrator	5
1.2.3 Podjetnik.....	5
1.2.4 Integrator	6
1.3 Proučevanje vedenjskih vzorcev med študenti v Sloveniji	7
2 DELO V TIMU	9
2.1 Opredelitev tima.....	9
2.2 Managerski tim.....	9
2.3 Izbira članov v timu.....	10
2.4 Obnašanje članov tima z različnimi vedenjskimi vzorci v timu	10
2.5 Uspešen tim	11
2.5.1 Komplementarni timi	12
2.6 Neuspešnost tima.....	12
3 SPODBUJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH IN ŠTUDENTOV	13
3.1 Motivacija.....	13
3.2 Motivacijski dejavniki.....	14
3.3 Spodbujanje motivacije članov tima in študentov glede na vedenjske vzorce	15
3.3.1 Spodbujanje motivacije proizvajalca	15
3.3.2 Spodbujanje motivacije administratorja.....	16
3.3.3 Spodbujanje motivacije podjetnika	17
3.3.4 Spodbujanje motivacije integratorja.....	18
3.3.5 Spodbujanje motivacije študenta z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata ...	19
3.3.6 Spodbujanje motivacije študenta z vedenjskim vzorcem učitelja	19
3.3.7 Spodbujanje motivacije študenta z vedenjskim vzorcem podjetnika	20
SKLEP.....	21
LITERATURA.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oznaka in ime vedenjskega vzorca	3
Tabela 2: Kode in imena posameznih slogov vedenja	13

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Tabela 1: Vedenjski vzorci po Belbinu	1
PRILOGA 2: Značilnosti dobrega managerja	2
PRILOGA 3: Tehnike izbiranja članov tima	3
PRILOGA 4: Stili slabega managementa	4
PRILOGA 5: Slika 1: Dejavniki, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih	5
PRILOGA 6: Tabela 2: Slovar tujih izrazov	6

UVOD

V poslovnem svetu se dandanes razmere poslovanja zelo spreminjajo. Številne nenehne spremembe so vse pogostejše, konkurenčnost se povečuje, znanje ima vse večji pomen, prav tako se povečuje pomen informacijske ter telekomunikacijske tehnologije. Količina podatkov je ogromna, srečujemo se z informacijsko zasičenostjo. Tako se mi poraja vprašanje, kako naj podjetja v takšnih razmerah sploh preživijo. Organizacije, zasnovane na timskem delu, so prihodnost, so odgovor na potrebo po čim hitrejšem odzivanju na spremembe v vse bolj konkurenčnem poslovnem okolju (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005, str. 120). Za preživetje in uspeh v 21. stoletju se moramo naučiti, kako delovati kot moštvo (Blanchard, Bowles, Carew & Parissi-Carew, 2005, str. 6). Poleg tega pa je nujno, da imajo podjetja zaposlene motivirane ljudi. Zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni ter hkrati motivirani za delo, bodo k uspešnosti podjetja ter spopadanju podjetja z nenehnimi izzivi največ prispevali in so tako ključ do uspeha. Sims, Fineman in Gabriel (1993, str. 189) so mnenja, da se podjetja ne smejo zgolj odzivati na spremembe v okolju, ampak morajo delovati tudi kot iniciatorji sprememb. Zato si morajo ljudje želeli spremembe v okolju. Če si jih ne bodo, bodo takšni ljudje podobni ljudem, ki si želijo zadeti na lotu, vendar nikoli na zadenejo glavnega dobitka (Lipičnik, 1998b, str. 9).

Vsak človek ima svoj vedenjski vzorec. Vedenjski vzorci v človekovem obdobju so dokaj konstantni, zato lahko napovemo obnašanje ljudi. Pri diplomskem delu sem pod drobnogled vzela delo Ichaka Adizesa. Ta je vrsto let preučeval managerske time ter njihove vedenjske vzorce. Pri svojem delu pa je oblikoval idejo, da mora biti vsak dober management sestavljen iz ljudi, ki se med seboj razlikujejo, hkrati pa dopolnjujejo. Timsko delo bo po njegovem mnenju uspešno takrat, ko se bodo vedenjski vzorci teh članov tima med seboj dopolnjevali, prav tako pa razlikovali. Vsak človek ima tako določen vedenjski vzorec in se obnaša v skladu s tem vedenjskim vzorcem.

Če poznamo človekovo obnašanje, pa lahko nanj tudi vplivamo. Tako lahko ugotovimo, kako naj spodbudimo motivacijo zaposlenih za delo glede na vedenjski vzorec, ki ga človek ima. Prav tako pa s tem, ko poznamo vedenjske vzorce ljudi, lahko naredimo time, v katere izberemo člane, ki imajo komplementarne vedenjske vzorce, s tem pa se možnost za uspeh podjetja poveča.

Predmet preučevanja diplomskega dela je tako področje vedenjskih vzorcev, delo v timu in spodbujanje motivacije članov tima in študentov glede na njihove vedenjske vzorce.

Cilj diplomskega dela je preučiti področje vedenjskih vzorcev, ugotoviti, kakšne člane tima moramo glede na njihove vedenjske vzorce izbrati, da bo tim uspešen, prav tako pa želim raziskati, s katerimi motivacijskimi dejavniki spodbudimo motivacijo članov tima ter študentov glede na njihov vedenjski vzorec.

Namen diplomskega dela je, da na podlagi teoretične podlage ugotovim, kako naj podjetja spodbudijo motivacijo članov tima glede na vedenjski vzorec, ki ga imajo. Na nek način je glavni motiv pomoč podjetjem pri njihovem delu. Želim tudi ugotoviti, kako naj fakultete spodbudijo motivacijo za študij študentov glede na njihov vedenjski vzorec. Za proučevanje takšne tematike sem se odločila zato, ker se zavedam, da je motivacija zaposlenih za delo v podjetjih ter študentov za študij premalo spodbujena, in želim ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo spodbudno na zaposlene ter študente.

Raziskovalni pristop v diplomski nalogi je bil takšen, da sem najprej teoretično opisala določene vedenjske vzorce na podlagi Adizesovih opredelitev, nato pa sem na podlagi teh lastnosti ugotavljala, kateri dejavniki bi na člane tima delovali kot motivatorji. Motivacijske dejavnike sem prej tudi teoretično opredelila ter opisala. Prav tako sem na podlagi prebrane raziskave proučevanja vedenjskih vzorcev študentov poslovnih fakultet v Sloveniji ter na Hrvaškem skušala opisati, kako naj spodbudimo motivacijo študentov za študij glede na tipične vedenjske vzorce, ki jih ti študentje imajo. Celotna diplomska naloga je narejena v povezavi z vedenjskimi vzorci, tako se tudi proučevanje dela v timu ves čas navezuje na vedenjske vzorce.

Ključno **raziskovalno vprašanje** mojega diplomskega dela je, s katerimi motivacijskimi dejavniki naj spodbudimo motivacijo članov tima ter študentov, če poznamo njihov vedenjski vzorec.

Struktura diplomskega dela je sledeča. Diplomsko delo je sestavljeno iz treh glavnih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju sem se osredotočila na vedenjske vzorce. Najprej predstavljam vedenjske vzorce po Belbinu in Adizesu. V sklopu Adizesovih vedenjskih vzorcev opredeljujem in opisujem štiri tipične vedenjske vzorce, in sicer proizvajalca, administratorja, podjetnika ter integratorja. Opisujem pa tudi preučevanje vedenjskih vzorcev študentov. V drugem vsebinskem poglavju predstavljam delo v timu. Najprej opredeljujem tim ter managerski tim, opisujem izbiranje članov tima ter njihovo obnašanje z različnimi vedenjskimi vzorci v timu. Opisujem tudi, kakšen je uspešen ter neuspešen tim. Tretje poglavje pa je bolj praktično naravnano. V njem opredeljujem pojem motivacija ter naštevam motivacijske dejavnike, nato pa skušam ugotoviti, kako spodbuditi motivacijo članov tima ter študentov glede na vedenjske vzorce, ki jih imajo.

1 VEDENJSKI VZORCI

Vedenjski vzorec je posameznikov relativno konstanten način odzivanja na enake spodbude, stimule. Oblikuje se skozi celotno človekovo življenje. Na oblikovanje vedenjskih vzorcev vplivajo številni faktorji (notranji, zunanji, znani, neznani). Relativna nespremenljivost, konstantnost vedenjskih vzorcev nam omogoča, da napovemo obnašanje posameznika oziroma kako bo posameznik v določeni situaciji reagiral. Seveda prihaja v metodi napovedovanja človekovega obnašanja tudi do napak, vendar pa so napake manjše (Lipičnik, Božac & Mihelič, 2006, str. 31). Če znamo predvideti človekovo obnašanje, pa lahko na njegovo obnašanje tudi vplivamo in ga tako skušamo spodbuditi k določenim dejanjem, torej usmerimo njihovo

delovanje ter tako spodbudimo motivacijo. Zato pa je poznavanje vedenjskih vzorcev tudi smiselno. Številni avtorji so sistematično preučevali človeške vedenjske vzorce, med njimi tudi Ichak Adizes in R. Meredith Belbin.

1.1 Vedenjski vzorci po Belbinu

Po mnenju Belbina ena oseba pripada samo enemu vedenjskemu vzorcu, včasih pa lahko v vedenjskem vzorcu ene osebe zaznamo tudi lastnosti drugega vedenjskega vzorca (Lipičnik, 1998c, str. 7). Belbin pravi, naj vsak tim vključuje ljudi, ki bodo prikazovali 9 vedenjskih vzorcev. Ena oseba lahko igra več vlog v vedenjskem vzorcu, torej ni nujno, da imamo 9 vlog v timu. Priloga 1 prikazuje tabelo osmih različnih vedenjskih vzorcev pri timskem delu, ki jih je Belbin ugotovil pri svojem prvotnem raziskovalnem delu. V prvem stolpcu je zapisano ime vedenjskega vzorca ter njegov angleški prevod. Pri vsakem vedenjskem vzorcu so zapisane še značilnosti, ki so najbolj tipične za ta vedenjski vzorec, prav tako pozitivne lastnosti vedenjskega vzorca ter dopustne slabosti.

V svojem kasnejšem raziskovanju pa je Belbin dodal osmim vedenjskim vzorcem še vedenjski vzorec strokovnjaka. Njegove tipične značilnosti so samoiniciativnost, notranja motiviranost, predanost delu. Ima posebne izkušnje, je specialist na svojem ozkem strokovnem področju. Za delo drugih pa se ne zanima, nasploh ga ljudje ne zanimajo (Lipičnik, 1998c, str. 7).

1.2 Vedenjski vzorci po Adizesu¹

Vsaka oseba ima po Adizesu določen vedenjski vzorec, ta vedenjski vzorec pa sestavljajo 4 vedenjske vloge. Vloge se imenujejo vloga proizvajalca, administratorja, podjetnika in integratorja. Vloge v vedenjskem vzorcu zapišemo s prvo črko angleškega poimenovanja vloge. Oseba se vede po dominantni vlogi. V vedenjskem vzorcu označimo dominantno vlogo z veliko začetnico. Kjer obstaja rahla prisotnost vloge v vedenjskem vzorcu, jo označimo z malo začetnico. Vedenjski vzorec proizvajalca je torej Paei, kjer je vloga proizvajalca dominantna, prisotnost vlog administratorja, podjetnika in integratorja pa je rahla. Če je v vedenjskem vzorcu popolna odsotnost določene vloge, to zapišemo tako, da v vedenjskem vzorcu na mestu, kjer bi morala biti zastopana ta vloga, naredimo črtico. V Tabeli 1 so prikazane oznake ter imena vedenjskih vzorcev.

Tabela 1: Oznaka in ime vedenjskega vzorca

Oznaka vedenjskega vzorca	Ime vedenjskega vzorca
Paei	Proizvajalec (angl. <i>Producer</i>)
pAei	Administrator (angl. <i>Administrator</i>)
paEi	Podjetnik (angl. <i>Entrepreneur</i>)
paEi	Integrator (angl. <i>Integrator</i>)

Vir: Lastna izdelava.

¹ Večina opisov vedenjskih vzorcev je povzeta po : Adizes, 2004, str. 85-222.

V nadaljevanju sledi opis najpogostejših vedenjskih vzorcev. V okviru vsakega vedenjskega vzorca opisujem vedenje, ki je značilno za posamezen vedenjski vzorec.

1.2.1 Proizvajalec

Proizvajalci nenehno delajo. Vedno so zaposleni, nikoli nimajo časa. Vse hočejo rešiti ta trenutek. Zanimajo se za bližnjo prihodnost in trenutnost in niso orientirani na dolgi rok. Ko vidijo problem, ga hočejo takoj rešiti. So zelo vztrajni. Vse vidijo kot zgolj črno ali belo. Ko postanejo čustveni, takoj odreagirajo, razum jim takrat odpove. Besede interpretirajo dobesedno. Ko rečejo ja, tudi mislijo ja, ko pa rečejo ne, pa prav tako mislijo ne.

So reaktivni in nikakor ne proaktivni. Prioritet si ne znajo dobro postaviti. Lahko se preveč zapletejo, zaposlijo z majhnimi stvarmi in izgubijo občutek za celostni vpogled, zato so lahko isti čas osredotočeni zgolj na eno nalogo. Velikokrat zamenjajo količino s kakovostjo. Menijo, če delajo dalj časa in bolj intenzivno, da delajo bolje, v resnici pa bi morali delati manj in učinkovitejše. Če časa ne vedo, se počutijo zelo nelagodno. Probleme rešujejo korak za korakom. Preden se odločijo za nov korak, vsak korak podrobno preučijo. Ne marajo negotovosti, alternativ, dvoumnosti, nejasnosti. Radi imajo probleme, za katere menijo, da obstaja ena formula za rešitev problema. Vedno hočejo najpreprostejšo rešitev in iščejo bližnjice, kako priti čim hitreje do rešitve problema. Osredotočeni so na končni rezultat. Pomembno jim je le to, ali so rezultat dosegli ali ne. Nimajo potrpljenja, zato ne marajo analiz. Nočejo počakati na najboljšo rešitev, rajši imajo najhitrejšo rešitev, te pa na dolgi rok vodijo do raznih napak. Proizvajalci ne gledajo v prihodnost. Orientirani so bolj na kratkoročne kot pa na dolgoročne naloge. Preveč se osredotočijo zgolj na eno nalogo. Lahko so tako zaposleni s tem, da morajo narediti določeno količino proizvodov, da pozabijo, da bi lahko z učinkovitejšim delom, ki bi ga dosegli s spremembo poslovnega procesa, naredili več. Vse delajo zelo hitro, ne posvetijo se detajlom.

V najslabšem primeru proizvajalec posveča pozornost le nalogam, na potrebe in čustva zaposlenih pa pozablja. Zaposleni ga opišejo kot brezobzirnega, nepremišljenega, brezčutnega diktatorja, nadzornika, zavedajo pa se, da njegovi nameni niso zlonamerni. Ljudem ukazuje, jih velikokrat tudi poniža, vendar svojih dejanj sploh ne opazi. Merilo za uspešnost zaposlenih je količina dela, ki ga opravijo. Ko podjetje ne dela uspešno, je proizvajalec mnenja, da je vzrok za neuspešnost premajhna produktivnost, vendar pa je lahko razlog tudi v tem, da ne delajo dobro. Svojih zaposlenih ne izobražuje, saj meni, da je to izguba časa. Meni, da se bodo zaposleni naučili preko izkušenj in z opazovanjem in posnemanjem proizvajalca pri delu.

Ko se proizvajalci odločijo za določeno stvar, svoje odločitve ne spreminjajo radi, kljub temu da je sprememba nujna. Sprememb velikokrat niti ne opazijo. Vedno čakajo, da se spremembe pokažejo, da so posledice že znane, čeprav bi v konkretnih situacijah morali reagirati že prej in bi tako rešili nastalo škodo.

1.2.2 Administrator

Administrator želi popolno kontrolo. Zapravi lahko velike količine denarja in časa, da doseže popoln nadzor. Zato je mnogokrat neučinkovit, saj ne zna odnehati. Ne prenese negotovosti, nejasnosti. Čaka, odlašča, ne ugotovi, da je v času sprememb kljub negotovosti akcija nujna.

Administratorji morajo vse procese zapisati, dokumentirati. Vedno so tiho, ne razkrijejo tistega, kar mislijo, zato sodelavci nikoli ne vedo, kaj si administratorji mislijo. Obsedeni so s podrobnostmi. Razmišljajo zelo linearno, enosmerno. Administratorji sovražijo nelinearne povezave, saj menijo, da niso logične in da so izguba časa. Hitrost interpretirajo kot pomanjkanje kvalitete. Počasi se gibljejo, vzamejo si čas, pomislijo na vsako podrobnost, potem o tem ponovno razmišljajo. Zelo so precizni, točni, dobesedni. Niso pripravljeni tvegati, hočejo varnost, ta obsedenost z natančnostjo pa velikokrat povzroči to, da doživijo poraz. Sovražijo spremembe, ampak prav izvedba določenih nalog velikokrat povzroči spremembe. Pri izvajanju nalog se točno držijo pravil, navodil. Ne marajo alternativ, radi imajo zgolj eno možno rešitev. Vse skušajo standardizirati, nočejo imeti problemov, hočejo, da je vse pod kontrolo. Ampak do problemov prihaja nenehno prav zaradi sprememb in obratno.

Rajši naredijo stvari pravilno kot pa prave stvari. Vsak problem vidijo kot zelo kompliciran, velik, uničujoč. Vidijo ga nekje v preteklosti, rešitev pa nekje nejasno v prihodnosti. Velikokrat prevzamejo nadzor, vodenje v podjetju, ko je podjetje že v finančnih težavah. Organizacije zaposlijo administratorje, ker vedo, da bodo prinesli v podjetje zopet mir in red ter kontrolo nad stroški. Administratorji pazijo na vsak cent v organizaciji in zelo zmanjšajo stroške. Napišejo ogromno taktik, politik, pravil in jih zapišejo v navodila. Ko jim kdo predstavi kakšno rešitev, vedno vprašajo, kdo vse je že uporabil to rešitev, saj hočejo dokaz, da je rešitev uporabna.

Zaposleni pod vodstvom administratorja posvetijo veliko časa dokumentiranju svojih dejanj. Administratorji mislijo, da bo tako zaposleni povečal svojo učinkovitost. So zelo točni, pridejo in odidejo z dela ob dogovorjeni uri, enako se ravnajo zaposleni. Zaposlijo delavce, ki so ustrezljivi, popustljivi. Preden zaposlijo novega delavca, ga testirajo z mnogimi testi. Bojijo se, da bi izgubili kontrolo, zato rajši delegirajo, kot pa vodijo podjetje bolj decentralizirano.

1.2.3 Podjetnik

Podjetniki neprestano razmišljajo in ustvarjajo. Hitro se navdušijo nad novimi idejami. Če kritiziramo njihovo idejo, se bodo počutili ogrožene, napadene. Nikjer ne vidijo konca, konec je za njih analogno povezan s smrtjo, zato nenehno ustvarjajo nekaj novega ali pa spreminjajo stare stvari. Vsak trenutek, ki mine, je zanje izgubljena priložnost. So zelo vihravi, nagli, hitri, nepotrpežljivi. Ko se odločijo za neko dejanje, to postane zanje takoj realnost. Podcenjujejo čas, ki je potreben, da opravijo neko nalogo.

Neprestano govorijo, nenehno skačejo iz ene teme na drugo, ves čas prekinjajo in pozabljajo dokončati svoje stavke, zato pogosto tudi zbegajo sogovornika. Ko govorijo, posplošujejo, uporabljajo analogijo, anekdote, redko pa opišejo podrobnosti, prav tako redko argumentirajo svoje zamisli v linearni smeri. Velikokrat ne komunicirajo dovolj jasno. Vedno imajo v mislih najmanj 10 idej. Navdušeni so nad svojimi idejami, deliti jih želijo s svojimi podrejenimi in jih prepričati v implementacijo idej. Ljudje so navajeni, da podjetniki pretiravajo z navdušenjem in svojimi idejami in zato jemljejo njihove ideje z zadržkom. Tišina zanje pomeni dogovor.

Ves čas skušajo izboljšati, popraviti ideje, vse dokler stroški ne presežejo vrednosti ideje. Težko dorečejo končno odločitev, idejo. Ne gledajo podrobnosti, ampak vidijo celotno sliko. V procesu odločanja se ukvarjajo le s prvimi 20 % procesa, to je s fazo ustvarjanja. Nikoli se ne ukvarjajo z izvedbo svojih idej, ampak zgolj s snovanjem. Vedno so navdušeni, ko naletijo na probleme. Vidijo jih kot nekakšen izziv. Velike probleme hočejo rešiti zdaj. Najnovejša ideja je zanje najbolj navdušujoča. Podjetniki želijo vse izboljšati. Menijo, da če uvajajo spremembe, delajo stvari bolje. Zanje je drugače nujno bolje. Vedno pretiravajo, vztrajajo, da spreminjajo stvari, čeprav sploh ni potrebe po spremembi. Njihove odločitve lahko naredijo celo večje probleme. Poznani so po tem, da hitro spreminjajo svoje mnenje in prioritete.

Vedno razmišljajo o novi, dodatni spremembi, izboljšavi, ki jo želijo ustvariti. So ustvarjalni, izražajoči, čustveni. Ko so navdušeni, je zanje življenje perfektno, ko so razočarani, je zanje življenje nevzdržno. Takrat napadajo, ponižujejo, vodijo jih čustva, le redko so mirni. Vedno se pritožujejo, da so sami predani delu, njihovi zaposleni pa samo sodelujejo. Želijo spremeniti vedenje svojih zaposlenih, vendar pa se sami pri tem ne spreminjajo. Radi so obkroženi z ljudmi, ki se ne znajo postaviti zase. Zapomni si trenutke, ko jih podrejeni ne spoštujejo. Hočejo, da so zaposleni na delovnem mestu pred njimi in da odidejo domov šele takrat, ko odidejo domov podjetniki. Navdušeni so nad zaposlenimi, ki kažejo navdušenje nad njimi. Velikokrat ponižujejo podrejene v javnosti, ne kontrolirajo svojih čustev, od zaposlenih pa pričakujejo, da bodo njihove izpade pozabili.

1.2.4 Integrator

So odlični vodje za mlado, visoko tehnološko podjetje, saj dajejo delavcem svobodo, znajo narediti atmosfero, kjer lahko ustvarjalni delavci pokažejo svojo ustvarjalnost. So integrator ljudi. Njihovo prevladujoče obnašanje je doseganje kompromisov.

Radi imajo harmonijo in lahke debate, kjer je možnost harmonije večja. Če pride med pogovorom do konfliktna situacije, lahko ta konflikt interpretirajo kot nekontroliran spor, saj takrat stvari nimajo pod kontrolo in zato skušajo konflikt takoj preprečiti. Strah jih je, da bi spor prerasel na takšen nivo, kjer ne bodo več zmožni vzpostaviti harmonije. Ko pride do kriznih situacij, integratorji niso pravi zaposleni za reševanje krize, saj niso jasni, nikoli se ne ve, na kateri strani so, kaj mislijo. Ustvarjajo konfliktna situacije, za katere so prepričani, da jih bodo znali rešiti in da bodo na takšen način zopet povezali ljudi.

Preden sprejmejo odločitev, se vedno radi dobro pogovorijo o vseh stvareh, zato imajo radi sestanke. Tudi ko sprejmejo odločitev, velikokrat dvomijo v pravilno odločitev, zato že ko sprejmejo odločitev, velikokrat o njej preiščujejo, drugim razlagajo dvome in zapravljajo dragocen čas. Vedno znova odlašajo z odločitvami, jih prelagajo in redko izvršijo. Ves čas iščejo odločitev, ki bi bila vsem po godu, iščejo popoln konsenz. Ustvarjajo konfliktne situacije, za katere so prepričani, da jih bodo znali rešiti in da bodo na takšen način zopet povezali ljudi. Nočejo reševanja problemov, če večina zaposlenih ne podpira tega dejanja. Verjamejo, da bodo s časom ljudje našli pravo rešitev. Nenehno odlašajo z izvajanjem nalog. Večno lahko čakajo, da se posledice pojavijo.

Radi so obkroženi z ljudmi, ki jih podpirajo, se strinjajo z njihovim mnenjem in ne ustvarjajo konfliktov. Med zaposlenimi želijo biti popularni. Zaposleni jim povedo govornice, ki krožijo v podjetju, saj se zavedajo, da jim bodo integratorji potem zaupali. Ljudem radi ugajajo, zato so pripravljeni zanje uvesti določene spremembe, kljub temu da te spremembe za podjetje ne bodo pozitivne. Če bodo spremembe v podjetju povzročile določene konflikte, ki bodo zmanjšali integracijo ljudi, tega konflikta pa integratorji ne bodo mogli rešiti, se bodo upirali in bodo odlašali z nujnimi spremembami v podjetju.

1.3 Proučevanje vedenjskih vzorcev med študenti v Sloveniji

Lipičnik je mnenja (1998d, str. 8), da če razumemo management kot skupino ljudi in ne kot proces, potem lahko ugotovimo, da so management in s tem management kot skupina ljudi ljudje. Managerjeve lastnosti vplivajo na vedenje managerja, njegovo vedenje pa je prav tako relativno stabilno. Adizes je ugotovil, da je managerjev stil sestavljen iz štirih vlog. Lipičnik pa ugotavlja, da je mogoče tudi vedenjske vzorce ljudi pojasniti s temi štirimi vlogami. Vsaka vloga vsebuje več značilnih reakcij. Na podlagi reakcij, ki se pojavijo pri človeku kot odziv na zunanje dražljaje, lahko sklepamo, v kolikšni meri je zastopana določena vloga v človekovem obnašanju. Na podlagi zastopanosti teh vlog pa lahko razložimo človekov celoten vedenjski vzorec.

Z vedenjskimi vzorci se je ukvarjal tudi Lipičnik. Raziskavo je izvedel na študentih tretjega letnika Visoke poslovne šole na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Želel je ugotoviti najpogostejši vedenjski vzorec študentov. V raziskavi je uporabil Adizesov model vedenjskih vlog, za ugotavljanje teh vlog pa je oblikoval svoj vprašalnik. Rezultati raziskave kažejo, da se je največkrat pri študentih pojavljal vedenjski vzorec paEI, ti študentje so torej kreativni in imajo smisel za delo z ljudmi. Ugotovil je, da bodo ti bodoči managerji pri svojem delu večinoma uporabljali ideje in ne pravil (Lipičnik, 1998d, str. 6).

Leta 2006 je Bogdan Lipičnik v sodelovanju s Katarino Katjo Mihelič ter Marli Gonan Božac ponovno raziskoval vedenjske vzorce študentov. Naredili so primerjalno študijo, kjer so ugotavljali in primerjali vedenjske vzorce študentov dodiplomskega študija poslovnih fakultet v Ljubljani in Puli, prav tako so želeli izvedeti, če se vedenjski vzorci razlikujejo glede na spol in letnik študija. Da bi ugotovili vedenjske vzorce, so uporabili Adizesov model vedenjskih vlog, za

prepoznavanje teh vlog pa so uporabili Lipičnikov vprašalnik. Rezultati raziskave so pokazali, da so vedenjski vzorci študentov v Puli med različnimi letniki študija enaki. Vedenjski vzorec teh študentov je bil pAEi. Adizes takšen vedenjski vzorec poimenuje hudičev advokat. Ti rezultati nam povedo, da pogoji, v katerih dobijo študentje znanje, ostanejo enaki, prav tako se stil podajanja snovi s strani različnih profesorjev ne razlikuje med letoma. V Sloveniji pa je bil vedenjski vzorec študentov nestabilen in se je skozi čas spremenil. Vedenjski vzorec študentov letnika 2000 je bil paEI. Adizes poimenuje ta vedenjski vzorec učitelj. Študentje letnika 2006 pa so imeli vedenjski vzorec paEi, torej vedenjski vzorec podjetnika. Tako postanejo študentje manj orientirani na medsebojne odnose z ljudmi, pomembnejša jim je dolgoročna uspešnost (Lipičnik et al., 2006, str. 38). V nadaljevanju sledi opis vedenjskih vzorcev hudičevega advokata in učitelja ter kakšno je vedenje študentov s takšnim vedenjskim vzorcem.

Za vedenjski vzorec **hudičevega advokata** je značilno, da ljudje s tem vedenjskim vzorcem oblikujejo številne ideje, pri delu, učenju pa upoštevajo pravila ter jih vestno uporabljajo in nenehno oblikujejo nova. Hočejo nadzirati trenutno dogajanje. So dobri pogajalci, vedno si zapomnijo, kaj je bilo že dogovorjeno, zato morajo profesorji držati obljube in študentom izpolniti obljubljeni ter se držati vseh pravil. Niso osredotočeni na druge ljudi, ideje drugih ljudi težko vnesejo v svoje delo. Tako ti študentje pri študiju ne preferirajo timske oblike dela. Naravnani so na kratkoročno učinkovitost ter dolgoročno uspešnost. Pri študentih to pomeni, da jim je na kratki rok pomembno, ali delajo stvari na pravi način, se pravi, ali je način učenja pravilen, da bodo dolgoročno uspešni – dosegli izobrazbo. Pri odločanju so previdni. Prav tako so previdni pri komuniciranju, saj vedno dobro premislijo, preden kaj rečejo. Ko rečejo ne, tako tudi mislijo. Tako študentje z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata pri pisanju izpita vedno dobro premislijo, preden napišejo odgovor.

Za vedenjski vzorec **učitelja** je značilno, da ljudje s takšnim vedenjskim vzorcem pri svojem delu, učenju rajši uporabljajo ideje kot pa napisana pravila. Njihovo odločanje je dolgoročno učinkovito in dolgoročno uspešno ter manj kratkoročno uspešno in učinkovito. Pri študentih to pomeni, da si želijo dolgoročne uspešnosti, hočejo doseči zastavljene cilje, kot so recimo končati šolanje, se vpisati na podiplomski študij, iti na izmenjavo študentov, z dobro izobrazbo dobiti privlačno službo. Pri svojem delu pa želijo biti dolgoročno učinkoviti, cilje želijo namreč doseči na pravi način, dolgoročno gledajo, ali se učijo na pravi način, ali jim snov profesorji podajajo njim ustrezno. Bolj so naravnani na dolgoročno odločanje kot pa na kratkoročno. Torej ko spodbujamo njihovo motivacijo, moramo upoštevati njihovo dolgoročno naravnost in poskrbeti, da je šolski sistem takšen, da spodbuja njihovo motivacijo za učenje. Razmišljajo o idejah, kreiranju novih idej, prihodnosti, o ljudeh in odnosih z njimi. Trenutni rezultati jim niso pomembni. Če študent dobi slabo oceno, to zanj ne predstavlja nobene katastrofe, pomembno jim je le, da bo končni rezultat uspešen, da bodo dosegli dolgoročne cilje. Menijo, da če bodo pri svojem delu pokazali veliko znanja ter kreativnosti, se bodo rezultati dela pokazali sami od sebe. Bolj so orientirani na ljudi kot pa na rezultate. Velikokrat drugim ljudem določene stvari obljubijo, potem pa obljub ne držijo. Pri komuniciranju pride do izraza njihova neodločnost. Njihove trditve so nejasne, nezanesljive, prav tako pa se njihovi odgovori ter trditve prilagajajo poslušalcem in ne dejstvom. Njihova neodločnost se kaže tudi pri pisanju izpitov, saj niso

prepričani, kateri odgovor je pravilen. Redko pokažejo svojo odločnost. Občutljivi so na medsebojne odnose. Svojo pozornost usmerjajo v ljudi in na to, kaj ljudje želijo, potrebujejo ter pričakujejo. Študentom so tako dobri odnosi s profesorji ter tudi s študenti zelo pomembni. Naredili bi vse, da bi dobili pohvalo drugih ljudi. Ljudi lahko zaslepijo. Pri sklepanju odločitev so pripravljene tudi malce tvegati. So dobri prodajni zastopniki ter politiki.

2 DELO V TIMU

2.1 Opredelitev tima

»Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi.« (Kavčič, 1994, str. 154).

Možina (1994, str. 621) pravi takole: »Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. V timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku.« Tudi Heller in Hindle (2001, str. 358) sta mnenja, da člani tima skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev, prav tako ocenjujejo zamisli in se odločajo. Za time, ki niso osredotočeni k skupnemu cilju, pa je značilno to, da redkokdaj premagajo konkurenco, njihovo delo stagnira, izgubijo k dosežkom orientirane člane tima, ti člani tima se osredotočijo na individualne cilje in rast kariere (Lencioni, 2002, str. 218). Pomemben pa ni zgolj rezultat, ki ga doseže tim, pomemben je tudi prispevek tima k skupnim rezultatom podjetja (Møller, 1995, str. 143). Timsko delo vsekakor ni preprosto in v organizacijah obstaja ogromno slabih timov (Riley, 2001, str. 11).

2.2 Managerski tim

Ichak Adizes je proučeval managersko prakso v mnogih deželah. Ugotovil je, da moramo namesto managerja, ki opravlja vse managerske funkcije v podjetju, govoriti o managerskem timu. Tim mora biti komplementaren, saj morajo managerji delati in razmišljati drugače. Torej v managementu ne more biti en človek. Vsak management naj bo sestavljen iz 4 vlog. Če ena od teh vlog manjka, managerski tim ne bo uspešen. Idealni managerski tim ima vedenjski vzorec PAEI, kjer so vse vloge izrazite, tim se odlikuje v vseh vlogah.

Tavčar (2006, str. 175) navaja, da je Adizes razvil metodo za oblikovanje managerskih timov iz kompatibilnih osebnosti. Te osebnosti so kratkoročno uspešni producent, kratkoročno učinkoviti administrator, dolgoročno uspešni podjetnež in dolgoročno učinkoviti povezovalac. V človeku so različne kombinacije teh osebnosti, za različne cilje delovanja ter za razne okoliščine pa so primerne različne kombinacije osebnosti.

Managerski tim top managerjev je sestavljen iz managerjev na najvišji ravni managementa ter izvršnega direktorja. Ta tim je trajen, njegova največja prednost pa je ta, da oblikuje skupen namen organizacije ter konsenz glede strategije in dejavnosti podjetja. Slabost managerskih timov je, da lahko verjamejo, da imajo vedno pravilen odgovor na vsa vprašanja ter ne upoštevajo nasvetov sodelavcev na nižjih ravneh (Woods, 1997, str. 36-37). Če je v podjetju na kateremkoli nivoju upravljanja pomanjkanje timskega dela, to omeji uspešnost organizacije, prav tako pa lahko podjetje celo uniči (Maddux, 1992, str. 15).

2.3 Izbira članov v timu

Vsi ljudje smo timski igralci, če se tega zavedamo ali ne (Riley, 2001, str. 9). Združevanje pravih ljudi za učinkovito delo v timu je velik izziv. Vsak član v timu mora kot posameznik prispevati v timu največ kolikor lahko, prav tako pa mora še skupno delovati (Ivanjko, 1999, str. 176). Pri timskem delu sodelujejo člani tima, ki delajo na različnih področjih in imajo zato različna znanja. Pri reševanju problema se to različno znanje združi. Člani tima zaradi heterogenega znanja gledajo na problem iz različnih vidikov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 209). Bolj ko člani tima sodelujejo pri oblikovanju pomembnih odločitev za podjetje, bolj bodo motivirani, da bodo izvršili rešitev. Vsak član tima pa ima različne izkušnje, znanje, domišljijo, zato naj bi bila odločitev tima ponavadi boljša in tudi bolj sprejemljiva (Adair, 1986, str. 154). Timsko delo daje članom tima večja pooblastila, to pa je tudi eden izmed razlogov, da člani tima proizvajajo boljše odločitve (Palmer & Hardy, 2004, str. 25).

V Prilogi 2 navajam 9 značilnosti, ki jih mora imeti dober manager, če želi postati član tima. V Prilogi 3 pa opisujem tehnike izbiranja članov tima, to so tehnika naključnega izbora, dogovarjanja, določanje skupine, tehnika mandatarjev, Morenova sociometrija ter tehnika vedenjskih vzorcev.

2.4 Obnašanje članov tima z različnimi vedenjskimi vzorci v timu

Proizvajalec, administrator, integrator ter podjetnik se različno obnašajo, ko delujejo v timu.

Proizvajalci ne posvečajo veliko pozornosti medsebojnim odnosom. Ne razmišljajo o skupinski dinamiki ali občutjih posameznika. Nimajo preveč dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Okrog sebe ne oblikujejo tima, ker so preveč zaposleni z delom. Ljudje so zanje le delovna sila. Ne skušajo pridobiti mnenja drugih ljudi. Dajejo navodila na avtokratičen način, menijo pa, da tako že sodelujejo v timskem delu. Če proizvajalcu rečemo, naj dela kot tim, odgovori: »Ja, seveda, saj to delam, sklical sem člane, jim povedal, kaj naj naredijo, torej imamo tim.« Pri timskem delu pride do nastanka nesoglasij, za proizvajalca pa nesoglasja pomenijo izgubo časa. Pri timskem delu se tudi ne zavedajo pomena dobrih, učinkovitih sestankov (Adizes, 2004, str. 112-114).

Ko **administratorji** vodijo sestanek, je ta sestanek velika kontrolirana katastrofa. Dnevni red se je zelo organiziran, vsak dobi svoj urnik, ampak o pravih problemih se na sestanku sploh ne

diskutira. Hočejo kontrolirati timsko delo, zato pričakujejo, da se bodo vsi strinjali z njimi. Velikokrat se ljudje skušajo izogniti konfliktom, zato administrator meni, da je oblikoval tim. S tem ko časovno omejeno ter nefleksibilno in natančno opredelijo dnevni red, ne dajo možnosti kreativnim timom, da začnejo timsko sodelovati, razmišljati (Adizes, 2004, str. 147-149).

Podjetniki pridobijo pozornost tako, da počnejo stvari, ki niso všeč tistim osebam, katerih pozornost želijo vzbuditi. Hočejo pozornost in sami ustvarjajo situacije, kjer dobijo občinstvo. Radi vodijo in kontrolirajo diskusije. V timu ogromno govorijo. Sogovornikom ne pustijo do besede in jih med pogovorom velikokrat prekinjajo, saj misli sogovornika prebudijo v njih nove zamisli. Med sestankom so osredotočeni na snovanje novih idej in sploh ne slišijo mnenj drugih. Če drugi člani tima kritizirajo njihovo mnenje, so zelo užaljeni (Adizes, 2004, str. 185-190).

Za **integratorje** je konflikt pri timskem delu funkcionalen takrat, ko pride do konfliktne situacije in se integrator lahko vmeša v konflikt ter s tem poveča svojo moč. Če pa so v konfliktni situaciji sami ogroženi, se jim zdijo takšni konflikti nezaželeni. Ljudje, ki delajo z integratorji v timu ali pri drugih oblikah sodelovanja, se zavedajo potrebe integratorjev po harmoniji, zato so zelo previdni, ko z njimi delijo določene informacije. Velikokrat integratorji menijo, da so dosegli konsenz, vendar dosežejo soglasje le zato, ker jim ljudje okrog njih ne želijo povedati določenih informacij, saj se zavedajo, da bi jih s tem prizadeli (Adizes, 2004, str. 215-217).

2.5 Uspešen tim

Organizacije velikokrat iščejo zaposlene z najboljšimi referencami za določena opravila, skušajo zaposliti človeka, ki je najbolj usposobljen, talentiran. Dejstvo pa je, da najboljši posamezniki ne dosegajo najboljših rezultatov in da je skupina, ki je sestavljena iz najboljših posameznikov, tudi neuspešna, če ne sodeluje kot tim. Dobro uravnotežen tim posameznikov dosega vedno boljše rezultate od najboljših posameznikov, prav tako pa velikokrat tudi od tima, v katerem so člani najboljši posamezniki (Ivanko, 1999, str. 176).

Rezultat Belbinovega večletnega dela je model managerskega tima, ki je osnovan na 8 vedenjskih vlogah, ki morajo biti zastopane v timu, prav tako pa se morajo te vloge dopolnjevati, če želimo, da bo managerski tim uspešen (Henry & Stevens, 1999, str. 242). Belbin navaja, da nihče ni popoln, tim pa je lahko (angl. *Nobody is perfect, but team can be*). S tem želi povedati, da je tim lahko perfekten zato, ker združuje posameznike, ki zastopajo različne ter komplementarne vloge, ki so nujno potrebne za uspešnost tima, vsak posameznik pa ne more zastopati vseh teh komplementarnih vlog, saj se le-te med seboj izključujejo.

Belbin ugotavlja, da bo tim deloval najbolje in bo najbolj uspešen takrat, ko bodo vloge najboljše sestavljene ter uravnotežene med seboj (Ivanjko, 1999, str. 177). Kadar člani tima med seboj dobro sodelujejo, se pomanjkljivosti članov delno izničijo, prednosti članov tima pa so izkoriščene nadpovprečno (Blundel, 1998, str. 171).

2.5.1 Komplementarni timi

Tim, prav tako managerski tim, bo uspešen takrat, ko bodo v vedenjskem vzorcu tima dominantne vse vloge (PAEI). Se pravi, prevladujoča bo vloga tako proizvajalca, administratorja, podjetnika kot integratorja. Managerji, ki delujejo ter razmišljajo drugače, morajo delati skupaj. Tako dobimo komplementaren tim, v tem timu pa uspešno in učinkovito delajo osebe različnih, ampak komplementarnih vedenjskih vzorcev. Te osebe tvorijo celoten vedenjski vzorec PAEI. Nobena oseba ne more izvajati najboljše vseh funkcij managementa. Idealni manager ne obstaja, obstaja pa idealni managerski tim. Človek se ne more izkazati v vseh procesih, vlogah. Idealni managerski tim ima vedenjski vzorec PAEI, kjer so vse vloge izrazite, tim se odlikuje v vseh vlogah.

Vloge različnih članov managerskega tima so protislovne. Zato torej PAEI manager ne obstaja. V timu prisotnost vseh vlog povzroči to, da se člani med seboj dopolnjujejo. Ljudje, ki imajo enake vedenjske vzorce, ne morejo delati skupaj. Primera, ki kažeta na protislovnost vlog, sta odnos do časa ter sprememb. Odnos do časa je pri vseh vlogah različen. Integratorji vedno odlašajo, administratorji porabijo čas za to, da poiščejo nove in nove detajle, proizvajalec pa skuša narediti vse še isti trenutek. Podjetniki imajo radi spremembe, proizvajalci ter administratorji pa se upirajo kakršnimkoli spremembam.

2.6 Neuspešnost tima

Belbin (1993, str. 79-86) navaja, da pride do nastanka neuspešnih timov takrat, ko ovire preprečijo posameznikom, da odkrijejo in oblikujejo svojo pravo vlogo v timu. Snovalec bo oviran in ne bo naredil nobenega ustvarjalnega prispevka, če bo delal skupaj s še enim snovalcem, ki pa je bolj dominanten, vendar manj ustvarjalen, prav tako pa ni dober kandidat, da prevzame vodstvo. Vsak član tima bi glede na svojo vlogo lahko prispeval svoj del, prispevek k uspešnosti tima. Če je naravna vloga članov tima blokirana zaradi pomanjkanja potrebe po tej vlogi ali pa zaradi prisotnosti tekmovalnih vlog drugih oseb, člani tima ne bodo prispevali svojega dela k uspešnosti tima. Managerski timi so neuspešni tudi takrat, ko se managerske vloge članov ne ujemajo, ko se prekrivajo ali pa so vloge nezasedene. Obstajajo tudi posamezniki, ki jim ne odgovarja nobena izmed managerskih vlog. Ti člani so neaktivni in ne vplivajo pozitivno na razvoj tima.

Dober manager je tisti manager, pri katerem je poudarjena najmanj ena izmed vlog, ostale vloge pa so tudi prisotne, vendar niso izrazite. Manager pa ni enako slab manager. Slab manager je tisti, ki ni sposoben izpolnjevati določenih vlog. Če bo v timu popolna odsotnost določene vloge, tim ne bo uspešen, saj bo primanjkovala določena vloga. Če bo v timu dominantna zgolj ena vloga, ostale pa bodo popolnoma odsotne, takšen tim gotovo ne bo uspešen. Če bo imel tim vedenjski vzorec slabega managementa, gotovo ne bo uspešen.

V Tabeli 2 so v levem stolpcu napisane kode in imena posameznih stilov slabega managementa, v desnem pa stili dobrega managementa.

Tabela 2: Kode in imena posameznih slogov vedenja

Stili slabega managementa	Stili managementa
P--- = osamljeni komandos	Paei = proizvajalec
-A-- = birokrat	pAei = administrator
--E- = zažigalec	paEi = podjetnik
---I = stezosledec	paeI = integrator
---- = nekoristnež	PAEI = idealni manager

Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 321.

V Prilogi 4 opisujem stile slabega managementa. To je stil osamljenega komandosa, birokrata, zažigalca, stezosledca in nekoristneža.

3 SPODBUJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH IN ŠTUDENTOV

3.1 Motivacija

Velikokrat se sprašujemo, zakaj ljudje sploh delamo. Vsak je že razmišljal o svojem obnašanju pri delu (McCormick & Ilgen, 1985, str. 266). Lipičnik (1994, str. 517) navaja, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivirano delovanje je usmerjeno k določenemu cilju (Rozman, 2000, str. 7). Vsaka človekova dejavnost je motivirana (Lipičnik, 1996, str. 21). Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 232) so dejali: »Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe – te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije.« Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 203) pa kot definicijo motivacije navajajo: »Motivacija je tisto, kar človek želi, hoče, namerava, kar povzroča kako ravnanje, nagib. Motivacija je stanje usmerjenosti k aktivnosti za doseg cilja. Je sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja, jo dokonča.« Motivacija je tisto, zaradi česar se posamezniki odločijo, da bodo vložili trud za doseg določenega cilja (Thompson & Mchugh, 2005, str. 294).

Da pri ljudeh spodbudimo in ohranimo motiviranost, ni tako preprosto. Prepričani moramo biti, da ljudje zmorejo opraviti določeno delo, delovne obveznosti lahko prilagodimo posameznikovim potrebam, ljudi moramo pohvaliti in zagotoviti primerno stimulacijo. Na takšen način bomo zaposlene navdušili, da bodo tudi sami želeli, da bodo pri delu produktivnejši (Keenan, 1996, str. 39). Motivacija je pot do uresničitve ciljev. Tudi če se ljudje pri delu maksimalno potrudimo in ne dosežemo želenega cilja zaradi kakršnegakoli razloga, nam prav zavest, da smo delali po najboljših močeh, da bi cilj dosegli, daje zadovoljstvo, prav tako pa smo pridobili novo znanje in izkušnje (Shinn, 1999, str. 199).

Denny (1997, str. 95) opozarja, da je sicer tim skupina posameznikov, ki so povezani med seboj pri skupnem delu, vendar pa so posamezniki še vedno individuumi in morajo imeti občutek, da vloga, ki jo imajo v timu, pripomore k temu, da tim doseže želen rezultat. Tim mora biti motiviran kot celota, prav tako pa vsak posameznik posebej. Pomembno je tudi, da se zavedamo, da motivacije ne moremo opazovati neposredno, o motivaciji lahko sklepamo le preko vedenja posameznika, na primer na podlagi truda, ki ga vloži posameznik v delo (Kobal, Kolenc, Lebarič & Žalec, 2004, str. 61).

3.2 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki (motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi) spodbudijo tim, posameznika k določenemu dejanju, zato jih imenujemo motivacijski dejavniki. Lahko pa spodbudijo tudi k nedejanju (Uhan, 2000, str. 30).

Različni avtorji navajajo različne motivacijske dejavnike. Uhan (2000, str. 30-31) je mnenja, da so zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja, možnosti napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu, plača, priznanje za uspešnost pri delu, stalnost zaposlitve motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom ali z vrednotenjem dela.

Jurman (1981, str. 51) navaja, da motivacija ljudi na delovnem mestu izhaja iz:

- **pohvale in graje** (Ko delavca pohvalimo, se njegov trud za delo poveča, s tem pa se poveča tudi delavčeva realizacija. Ko pohvalimo delavca pred skupino ljudi, ima pohvala največji motivacijski učinek. Grajo pa smatramo kot kazen, lahko je pozitivna ali negativna. Pozitivno deluje na delavca takrat, ko delavec smatra kazen kot opozorilo zaradi napake pri delu, negativna pa je takrat, ko vidi kazen kot zasmeh, porog.),
- **konfliktne situacije** (Če se konflikt v organizaciji reši, se učinkovitost sprtih delavcev poveča in obratno.),
- **tekmovanja** (Tekmovanja na delavce vplivajo pozitivno in povečajo produktivnost delavcev. Delavci tekmujejo sami s seboj ali s sodelavci, pri tekmovanju pa običajno dosežajo ali pa presegajo normo.),
- **sodelovanja** (Sodelovanje poveča pripadnost, to pa poveča produktivnost, hkrati se izboljšajo tudi odnosi med sodelavci.),
- **stimuliranja z osebnim dohodkom** (Če povečamo delavčev osebni dohodek, bo delavec vložil v delo več truda, s tem pa se bo povečala njegova produktivnost.).

V Prilogi 5 je slika in opis treh dejavnikov, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ti dejavniki so razlike med posamezniki, lastnosti dela ter organizacijska praksa. Lipičnik pravi, da med temi dejavniki obstaja interakcija. Managerji morajo pri delu z ljudmi misliti na vse tri dejavnike, saj interaktivno delovanje teh dejavnikov vpliva na delavčevo uspešnost pri delu.

Herzberg je motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, in sicer na higienike/satisfaktorje ter na motivatorje. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, ustvarjajo pa pogoje za motiviranje in odstranijo neprijetnosti, zmanjšajo nezadovoljstvo. Motivatorji neposredno spodbujajo k aktivnostim, z njimi lahko izzovemo aktivnosti ali določen odziv pri posameznikih. Managerji so s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo dobili orodje za motiviranje (Lipičnik, 1998a, str. 168-189).

Bessett-Jones in Lloid (2005, str. 929) sta v svoji raziskavi ugotovila, da ima navkljub vsem kritikam Herzbergova dvofaktorska teorija po 50 letih obstoja še vedno koristne izsledke. V svojem delu sta ugotavljala, kaj motivira zaposlene, da prispevajo, sodelujejo pri oblikovanju idej. Ugotovila sta, da denar ni primaren vir motivacije za stimulacijo delavcev, da bi proizvajali nove in nove ideje. V povezavi s Herzbergovo motivacijsko teorijo pa sta odkrila, da faktorji notranjega zadovoljstva igrajo veliko vlogo pri motiviranju.

Higieniki so: dober nadrejeni, zadovoljivo osebno življenje, prestižno delo (delo s statusom), dobri delovni pogoji, varnost delovnega mesta. Motivatorji pa so: zanimivo delo, priznanje za delo in cenitev dela, ki ga opravljamo, priložnost za napredovanje, odgovorno delo, priložnost za rast z učenjem novih stvari (Mihelič, 2007, str. 169).

Svetlik (1998, str. 155) pravi, da se morajo v podjetjih vodje potruditi, da niso zaposleni zgolj zadovoljni, potruditi se morajo tudi, da zaposleni niso nezadovoljni. Pomembno je, da odstranijo vzroke nezadovoljstva. V podjetjih imajo tako oblikovane postopke za pritoževanje in postopke za svetovanje (razvoj kariere, izboljšanje discipline, pomoč zaposlenim, skupno postavljanje ciljev, razreševanje pritožb, razreševanje sporov med zaposlenimi).

3.3 Spodbujanje motivacije članov tima in študentov glede na vedenjske vzorce

V nadaljevanju sledi opis, kako spodbuditi motivacijo za delo proizvajalca, administratorja, podjetnika, integratorja, se pravi vseh članov, ki sestavljajo idealen managerski tim. Prav tako opisujem, kako spodbuditi motivacijo študentov za študij, ki imajo vedenjski vzorec hudičevega advokata, učitelja ter podjetnika. Opis spodbujanja motivacije študentov za delo glede na njihove vedenjske vzorce se navezuje na raziskavo, ki jo opisujem na str. 7-9.

3.3.1 Spodbujanje motivacije proizvajalca

Kako spodbuditi motivacijo člana managerskega tima – proizvajalca, ki ima vedenjski vzorec Paei? Najlažje spodbudimo njegovo motivacijo tako, da mu ponudimo delo. Njegova motivacija za delo bo večja, če bo polno zaposlen, če pa bo imel preveč zadolžitev, bodo nove in nove zadolžitve zanj predstavljale napor. Proizvajalcem bomo spodbudili motivacijo takrat, ko jim bomo dali v reševanje problemsko nalogo, kjer bo rešitev problema znana, kjer ne bo nobene negotovosti, saj jih negotovost moti, osredotočeni bodo na končni rezultat, rešitev bodo hoteli na

vsak način doseči. Njihove motivacije ne spodbudijo naloge, kjer je več možnih rešitev. Bolj jih privlačijo tudi problemi, ki se nanašajo na bližnjo prihodnost. Proizvajalci so vedno v časovni stiski, nikoli nimajo dovolj časa, zato jim zamudne naloge niso spodbuda. Njihovo pozornost najlažje pridobimo tako, da prikažemo problem kot neko krizno situacijo, saj zaradi pomanjkanja časa rešujejo le tiste probleme, ki so najbolj potrebni rešitve.

Proizvajalcu lahko spodbudimo motivacijo tudi tako, da zanj postavimo prioritete, naloge mu uredimo v vrstni red od najpomembnejše do najmanj pomembne. S tem ko zanj postavimo prioritete, je proizvajalec manj zaskrbljen, ali rešuje pravo nalogo ali ne, negotovost bo manjša. Proizvajalci ne marajo sestankov, saj so mnenja, da jim sestanki jemljejo čas. Dobro je, da jih seznanimo z glavnimi temami sestanka ter tako zmanjšamo njihovo negotovost. Ko jih pokličemo na sestanek, spodbudimo njihovo motivacijo tako, da probleme prikažemo kot probleme, ki so nujni, da jih rešimo, ter zadevajo bližnjo prihodnost ali že zadevajo sedanost.

Njihov odnos do sprememb je upirajoč. Kako torej spodbuditi motivacijo proizvajalca, da sprejme neko spremembo? Najbolje tako, da prikažemo spremembo kot nujno, na katero se jim ne bo treba dolgo prilagajati, obljubimo jim, da bo sprememba dala hitre rezultate. Znanje zanje ni motivacijski dejavnik, sami so mnenja, da se lahko naučijo vse stvari med delom, dodatno usposabljanje je izguba časa. Plača bi bila zanje motivator takrat, ko bi bila odvisna od njihove produktivnosti. Motivacijo lahko spodbudimo tako, da jim damo v izvajanje naloge, pri katerih smo sigurni, da jih bodo znali rešiti. Nanje spodbudno delujejo hitre odločitve, rešitve. Ne marajo dolgih analiz, radi imajo naloge, kjer so aktivni, kjer lahko delegirajo, vodijo zadevo po svoje. Torej je samostojnost pri delu motivacijski dejavnik. Ne marajo prevelikega nadzora. Sodelovanje pri proizvajalcih ni motivacijski dejavnik, saj druženja ne marajo, so bolj zadržani, osredotočeni na delo. Timskega dela nimajo radi, saj želijo vse naloge opraviti sami.

3.3.2 Spodbujanje motivacije administratorja

Kako spodbuditi motivacijo člana managerskega tima – administratorja, ki ima vedenjski vzorec pAei? Motivacijo pri administratorju spodbudimo tako, da mu damo v izvajanje naloge, kjer ima lahko popoln nadzor, kontrolo nad izvajanjem. Če mu damo v izvajanje nalogo, ki nima nekega zaporedja ali logičnih povezav, njegove motivacije za delo zagotovo ne bomo spodbudili, saj administratorji razmišljajo linearno. Motivacijo pa spodbudimo, če jim damo v izvajanje nalogo, kjer se morajo ukvarjati z mnogimi detajli in imajo za izvedbo naloge na razpolago dovolj časa. Njihovo pozornost pridobimo tako, da prikažemo problem kot kršenje nekih pravil, politik. Na njihovo motivacijo spodbudno delujejo naloge, kjer lahko rešitev podkrepijo z mnogimi dokazi, primeri, še posebej dokumentiranimi dokazi, ki so zapisani, ti imajo zanje še večjo prepričevalno vrednost. Če želimo, da našo odločitev podprejo, jo moramo podkrepiti z detajli, opombami, primeri. Motivacijo jim spodbudi delo, kjer morajo zmanjšati stroške podjetja.

Usposabljanje, pridobivanje novega znanja je za administratorja motivacijski dejavnik, vendar gre velikokrat čez vse meje, saj je usposabljanje mnogokrat preveč podrobno, osredotočeno le na

eno stvar. Na njegovo motivacijo za delo ne delujejo spodbudno spremembe v organizaciji, saj se boji, da bo zaradi spremembe izgubil kontrolo. Konfliktne situacije ne spodbudijo njegove motivacije, saj konflikti mnogokrat ogrožajo njegov nadzor. Varnost pri delu in varnost zaposlitve pa sta motivacijska dejavnika, saj administratorji ne marajo tveganja in negotovosti.

Njegovo večjo aktivnost na sestankih spodbudimo tako, da administratorja o času sestanka obvestimo dovolj časa pred dnem sestanka, da se lahko na sestanek pripravi. Obvezno ga moramo obvestiti o dnevnem redu sestanka, o tem, koliko časa bo trajal sestanek, saj ima administrator planirano vsako sekundo svojega časa. Najbolj ga osrečimo, če je lahko na sestanku zapisnikar, če mu ni treba veliko govoriti, če mu ni treba spregovoriti, dokler njegove ideje niso jasne, zapisane, dokler ni siguren, da so te ideje prave. Sodelovanje, timsko delo je zanj motivacijski dejavnik takrat, ko se ostali člani tima z njim strinjajo oziroma dokler je sam mnenja, da se sodelavci z njim strinjajo. Če se tim z njim ne strinja, timsko delo zanj ni motivacijski dejavnik, saj nesoglasja vodijo do sprememb, le-teh pa administratorji ne marajo.

Administratorji so pri vodenju motivirani takrat, ko so osredotočeni na pravilno izvedbo naloge. Samostojnost pri delu jim spodbudi motivacijo, saj to pomeni, da imajo vse niti v svojih rokah, torej imajo nadzor ter kontrolo nad svojim delom. Sami si organizirajo čas, nadzor nad časom pa je zanje velika motivacija pri delu. Povečanje plače bo zanje motivacijski dejavnik v primeru, ko bo plača odvisna od tega, kako pravilno so naredili določeno nalogo, kako svoje delo dobro nadzirajo, kako spoštujejo pravila. Prav tako bo napredovanje motivacijski dejavnik, če bodo napredovali, ker so organizirani in ne kršijo pravil. Ko jih pohvalimo, ker sledijo navodilom, upoštevajo politiko in pravila podjetja, ker imajo vse pod nadzorom. Takrat je pohvala motivacijski dejavnik, ravno nasprotno je v primeru graje. Motivacijski dejavnik, ki poveča zadovoljstvo pri administratorjih, so v podjetju oblikovani postopki za pritoževanje, saj se s tem v podjetju poveča nadzor, izboljša se disciplina.

3.3.3 Spodbujanje motivacije podjetnika

Kako spodbuditi motivacijo člana managerskega tima – podjetnika, ki ima vedenjski vzorec paEi? Podjetnika najbolj spodbudi delo, kjer je lahko ustvarjalen, kjer lahko kreira nove ideje, projekte. Velik stimulator pri delu je raziskovalno delo. Spodbudno na njegovo motivacijo ne delujejo naloge, kjer mora razmišljati preveč linearno, enako velja za naloge, ki zahtevajo veliko potrpežljivosti. Pri podjetniku spodbudimo motivacijo tako, da podpremo njegove ideje. Pri vsaki rešitvi hoče biti del te, rad si lasti rešitev.

Kako dobimo njegovo pozornost? Problema mu ne predstavimo kot problem, ampak kot neko priložnost, izziv, saj za reševanje problemov nima časa. Prav tako mu damo možnost, da sodeluje pri rešitvi, vprašamo ga za njegovo mnenje, kako bi pristopil k tej priložnosti in iz nje izvlekel čim več koristi za podjetje. Motivacijo pri podjetniku spodbudimo, če mu damo možnost, da pri reševanju problemov uporabi svojo ustvarjalnost. Takrat bo delo zanj zanimivo. Njegove motivacije ne spodbujajo majhni detajli, izbire, ne mara, da so stvari dokumentirane,

prav tako ne mara kritiziranja njegovih idej. Motivacijo mu bomo spodbudili, če se bodo vse njegove ideje začele izvajati, želi namreč, da se vse njegove ideje uresničijo v praksi.

Na njegovo motivacijo spodbudno delujejo spremembe, sam velikokrat ustvarja konfliktno situacijo. Te so zanj motivacijski dejavnik, saj konflikti povzročajo spremembe, prav tako prihaja do nekih novih rešitev, novo pa je za podjetnika vedno boljše. Znanje je zanj motivacijski dejavnik, saj se želi vedno naučiti kaj novega, rad poskusi nove stvari. Če mu usposabljanje vzame preveč časa za snovanje idej, za nov projekt, pa to usposabljanje ne deluje kot motivator. Priložnost za rast z učenjem novih stvari je zanj vsekakor motivator.

Podjetnikom spodbudimo motivacijo, če jim pri vodenju sestankov damo možnost, da so v središču pozornosti, da vodijo debato, da imajo svobodo govora, da govorijo, kolikor hočejo. Prav tako bomo povečali njihovo nadaljnje navdušenje za delo, če jim bomo pustili, da bodo v pogovoru zmagali. Takrat je sodelovanje zanje motivacijski dejavnik. Plača bi bila zanje motivacijski dejavnik v primeru, če bi bila odvisna od njihove kreativnosti, ustvarjalnosti. Prav tako bi bila s tem pogojena njihova uspešnost. Pohvala bi bila zanje motivacijski dejavnik, če bi prejeli pohvalo zato, ker so kreirali številne nove ideje ter projekte, graja pa ne bi spodbudila motivacije v primeru, če bi jih grajali zato, ker snujejo preveč idej, ker so preveč navdušeni nad vsemi stvarmi, ker hočejo vsako stvar spremeniti, narediti drugače. Odnosi pri delu so jim pomembni, saj so zelo čustveni, če jih kdo prizadene. Torej so lahko slabi odnosi sodelavcev do njih velik demotivacijski dejavnik. Če sami prizadenejo druge, pa se ne obremenjujejo pretirano. Samostojnost pri delu je za podjetnike motivacijski dejavnik, saj jim daje možnost, da sami nepretrgoma snujejo ideje, delajo na novih projektih. Ne marajo nadzora, ni jim všeč omejenost.

3.3.4 Spodbujanje motivacije integratorja

Kako spodbuditi motivacijo člana managerskega tima – integratorja, ki ima vedenjski vzorec paeI? Njegovo motivacijo spodbudimo tako, da mu damo v izvajanje nalogo, kjer bo lahko reševal konflikte, dosegal kompromis, povezoval ljudi in ponovno vzpostavil v organizaciji dobro vzdušje. Konfliktno situacijo zanj predstavlja velik motivacijski dejavnik, vendar le v primeru, če sam sodeluje pri reševanju konflikta in na ta način poveže ljudi, reši spor. Srečen je takrat, ko je v organizacijah veliko konfliktov. Če jih primanjkuje, si sam izmišlja probleme. Prav spremembe v podjetju spodbudijo njegovo motivacijo, vendar zopet le v primeru, ko spremembe povzročijo določen konflikt, integrator pa lahko sodeluje kot posrednik in reši konflikt, ponovno vzpostavi konsenz in dobro vzdušje v podjetju.

Odnosi med ljudmi so zelo pomembni in so velik motivacijski dejavnik. Pomembno mu je, da se razume z nadrejenimi, s podrejenimi, dobro delovno vzdušje v podjetju je velik motivacijski dejavnik za delo. Če se njegovi sodelavci ali drugi člani tima z njim ne strinjajo ali se nad njim pritožujejo, to vsekakor ne spodbudi njegove motivacije, torej rad sodeluje z ljudmi, ki se z njim strinjajo. Znanje, usposabljanje spodbudi njegovo motivacijo za delo, ko se uči o medčloveških odnosih, kako izboljšati te odnose. Najboljše delovno mesto mu ponudimo takrat, ko ga zaposlimo v oddelku za ravnanje z ljudmi pri delu.

Pohvala bo integratorjem spodbudila motivacijo, če jih bomo pohvalili za uspešno doseganje kompromisov v podjetju ter povezovanje ljudi. Graja pa bo v takšnem primeru delovala zelo nesposobno. Variabilni del plače bo zanje motivator takrat, ko bo odvisen od tega, kako uspešni bodo pri doseganju kompromisov. Samostojnost pri delu jim ni ravno velik motivator, tudi decentralizacija odločanja se jim ne zdi zelo pomembna, saj se ne odločajo radi, z odločitvami odlašajo in skušajo ugotoviti, če se res vsi zaposleni strinjajo s sprejeto odločitvijo. Všeč jim je, če imajo na razpolago dovolj časa, da se o sprejeti odločitvi lahko še enkrat pogovorijo. Integratorjem osebne delovne razmere v podjetju niso zelo pomembne, so pa delovne razmere velik motivacijski dejavnik za zaposlene, zato integrator želi, da so zaposleni zadovoljni z njegovim delom, vodenjem, organiziranjem podjetja.

3.3.5 Spodbujanje motivacije študenta z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata

Študentje dodiplomskega študija poslovne fakultete v Puli imajo vedenjski vzorec hudičevega advokata. Sprašujem se, kako naj predavatelji spodbudijo motivacijo študentov z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata. Predavatelji bodo spodbudili njihovo motivacijo takrat, ko bodo seminarske naloge zasnovane tako, da bodo študentom omogočale veliko svobode, da bodo lahko pokazali svojo kreativnost, prav tako pa naj pri seminarski nalogi študentje sledijo določenim pravilom. Znana naj jim bo struktura seminarske, navajanje literature, citiranje naj bo natančno predpisano, okvirna tema naj bo predpisana, vendar pa ne preozko oblikovana, saj študentje z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata, ki radi snujejo ideje, tako ne bodo mogli biti ustvarjalni. Snov naj predavatelji podajajo urejeno, zaporedno, med določenimi temami naj ne preskakujejo, da si lahko študentje zapisujejo podano snov. Predavatelji naj snov razlagajo počasi, da imajo študentje čas za razmislek o novih idejah, ki se jim med podajanjem snovi porajajo. Tako naj bo vsako predavanje urejeno podajanje snovi, imeti mora začetek, osrednji del ter zaključek. Njihovo motivacijo bodo predavatelji spodbudili, če bodo študentje vedeli, da bodo kot merilo ocenjevanja pri ocenjevanju izpitov, seminarskih nalog predavatelji upoštevali, kako kreativni so bili študentje pri svojem delu ter kako so upoštevali prej predpisana navodila za pisanje seminarskih nalog. V istem primeru bo pohvala zanje motivacijski dejavnik. Samostojnost pri študiju je zanje motivacijski dejavnik, saj spodbudi snovanje idej. Predavatelji se morajo zavedati, da timsko delo za študente z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata ne predstavlja izziva. Če predavatelji nekaj obljubijo študentom, se morajo tega tudi držati. Če predavatelji študentom obljubijo, da bodo dobili dodatne točke za izredno ustvarjalnost, morajo obljubo držati. Raziskovalno delo bo študentom, ki imajo vedenjski vzorec hudičevega advokata, spodbudilo motivacijo, vendar pa mora biti to raziskovalno delo v okviru nekaterih pravil ter napotkov.

3.3.6 Spodbujanje motivacije študenta z vedenjskim vzorcem učitelja

Študentje letnika 2000 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani so imeli vedenjski vzorec učitelja. Postavljam si vprašanje, kako naj predavatelji spodbudijo motivacijo študentov s tem

vedenjskim vzorcem. Motivacijo študenta, ki ima vedenjski vzorec učitelja, bodo predavatelji spodbudili, če bo študentovo delo lahko ustvarjalno ter bo lahko sodeloval z drugimi ljudmi. Seminarske naloge naj bodo tako čim manj predpisane, s čim manj navodili, napotkov, študentje naj imajo pri delu proste roke, poleg tega pa je dobro, da jim dajo možnost, da pri študiju lahko sodelujejo z drugimi študenti. Timsko delo je zato zagotovo nujna oblika dela, ki naj jo predavatelji uporabijo pri poučevanju študentov z vedenjskim vzorcem učitelja. Vaje naj bodo zasnovane tako, da bo čim več sodelovanja med študenti ter med študenti in profesorji. Tudi mednarodne izmenjave, razne okrogle mize pri študentih z vedenjskim vzorcem učitelja spodbudijo motivacijo. Njihovo motivacijo pa bo spodbudilo še sodelovanje s profesorji. Študentom lahko predavatelji omogočijo nenehno elektronsko sodelovanje, večkrattedenske govorilne ure, stalne konzultacije. Tudi delo v predavalnici naj bo zasnovano na sodelovanju, predavatelji naj študente nenehno vključujejo v razprave, jih sprašujejo po njihovem mnenju. Predavanja naj bodo bolj odprte narave, naj bodo sproščena, veliko naj bo komunikacije med študenti ter profesorji. Izvajanje raznih projektov izven študijskega časa pomeni za te študente možnost ustvarjalnega dela, prav tako sodelovanje s študenti ter profesorji, od njih pa lahko ti študentje dobijo tudi mnogo izkušenj. Predavatelji se morajo namreč zavedati, da želijo biti ti študentje dolgoročno uspešni in učinkoviti, zato jim je končni cilj znanje, izobrazba, dobra služba. Podajanje primerov iz vsakdanje podjetniške prakse je za te študente tako zelo dobrodošlo, saj so mnjenja, da jim bo to v prihodnji službi zelo koristilo. Tudi izpiti naj bodo bolj odprtega tipa, naj bo čim več primerov iz prakse. Fleksibilnost je zanje motivacijski dejavnik. Dobro je, da jim omogočimo, da hodijo na predavanja ob različnih terminih. Pri delu jih omejujejo vsa pravila, postopki na fakulteti. Pohvala, priznanje za dobro delo je zanje velik motivacijski dejavnik. Prav tako bo dobra ocena zanje motivacijski dejavnik, če bodo oceno dobili zaradi dobrega snovanja idej ter dobro usklajenega skupinskega dela.

3.3.7 Spodbujanje motivacije študenta z vedenjskim vzorcem podjetnika

Študentje letnika 2006 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani so imeli vedenjski vzorec podjetnika. Motivacijo študenta z vedenjskim vzorcem podjetnika bodo predavatelji najlažje spodbudili tako, da bo študijsko okolje takšno, kjer bo lahko študent ustvarjalen, inovativen, da bo imel možnost raziskovalnega dela, da bo čim manj omejen s pravili. Snov naj predavatelji podajajo zanimivo, razgibano, ni nujno da sledijo terminskemu načrtu, med predavanji lahko skačejo iz teme na temo. Lahko se odločijo, da bo podajanje snovi vedno drugačno, saj imajo podjetniki radi spremembe. Snov naj bo takšna, da v podjetniku zbudi takojšnje zanimanje ter ga pripravi do tega, da začne razmišljati, kreirati nove ideje, da mu snov odpira nova obzorja znanja, to znanje pa jim bo prišlo prav na dolgi rok, tudi takrat, ko bodo že v službi. Snov zanje zagotovo ne bo zanimiva, če bo vsebovala ogromno podatkov, podrobnosti, če jo bo predavatelj predstavil s številnimi grafi, tabelami. Delovala pa bo kot motivator, če bo odpirala določena problemska vprašanja. Študente podjetnike zanima nova tehnologija, novo znanje, zato jim moramo omogočiti, da tudi v času, ko ni predavanj, delajo različne projekte. Pohvala bo zanje motivacijski dejavnik takrat, ko jih bomo pohvalili za to, ker so pri študiju ustvarjalni. Tako naj bodo zasnovani tudi izpiti. Izpitna vprašanja naj predavatelji zasnujejo tako, da bodo

problemska, s čim manj naštevanja določenih podrobnosti. Fleksibilen urnik predavanj ter vaj, samostojnost pri študiju pa sta motivacijska dejavnika.

Po mojem mnenju so danes na Ekonomski fakulteti v Ljubljani še posebej po prenovi študijskega sistema z uvedbo bolonjskega programa zaživele nove oblike poučevanja. Sem mnenja, da predavatelji ves čas skušajo oblikovati ustvarjalno študijsko okolje, kjer imamo študentje ogromno možnosti timskega dela, nenehnega sodelovanja s študenti, profesorji, prav tako pa tudi s podjetji. Predavanja so bolj teoretična, vendar je snov vedno podkrepljena z mnogimi praktičnimi primeri. Vaje pa so pri večini predmetov izredno praktično naravnane. Veliko je sicer sprotnega dela, vendar se to študentom zelo obrestuje, saj se na ta način več naučimo, znanje pa je zagotovo najboljša popotnica, ki jo bomo ponesli s seboj v službo po končani fakulteti. Po mojem mnenju tako predavatelji s svojim delom najbolj spodbujajo motivacijo študentov z vedenjskim vzorcem učitelja, saj se pri poučevanju poudarja sodelovanje ter ustvarjalnost.

SKLEP

S katerimi motivacijskimi dejavniki naj spodbudijo podjetja motivacijo članov tima ter fakultete motivacijo študentov, če poznajo njihove vedenjske vzorce? To je bilo ključno raziskovalno vprašanje, na katerega sem skušala v diplomskem delu odgovoriti.

Do ugotovitev sem prišla tako, da sem najprej preučila vedenjske vzorce. Pri delu sem se oprla na ugotovitve Ichaka Adizesa. Adizes je v svojem raziskovalnem delu prišel do sklepa, da mora biti vsak dober managerski tim sestavljen iz 4 vedenjskih vzorcev, in sicer vedenjskega vzorca proizvajalca, administratorja, podjetnika ter integratorja. Preučila sem vsak vedenjski vzorec posebej. Glavna lastnost proizvajalcev je ta, da nenehno delajo. Administratorji so zelo redoljubni, radi imajo kontrolo ter vse pod nadzorom. Podjetniki ves čas snujejo nove ideje ter projekte, integratorji pa povežejo ljudi med seboj.

Pri izbiranju članov tima moramo biti pozorni na to, da se člani med seboj razlikujejo in dopolnjujejo. Tim bo uspešen takrat, ko bo sestavljen iz vseh štirih glavnih vedenjskih vzorcev (PAEI). Takšen tim imenujemo komplementaren tim, saj v njem delajo člani različnih, ampak komplementarnih vedenjskih vzorcev.

Na podlagi znanja o tem, da imamo ljudje relativno konstanten način reagiranja na določene stimule iz okolja, sem spoznala, da lahko predvidim, kako se bodo zaposleni obnašali. Nato sem v literaturi poiskala različne motivacijske dejavnike, s katerimi lahko spodbudimo motivacijo zaposlenih. Motivacijo lahko spodbudijo pohvale, graje, priznanja, samostojnost, varnost pri delu, konfliktna situacije, sodelovanje, tekmovanje, dobro delovno okolje, zanimivo, odgovorno delo, dobri odnosi pri delu, plača, priložnosti za rast z učenjem, prestižno delo...

Na podlagi znanih lastnosti določenih vedenjskih vzorcev ter znanih odzivov teh vedenjskih vzorcev na določene stimule sem prišla do ugotovitve, da pri proizvajalcu najlažje spodbudimo

motivacijo za delo, če mu ponudimo delo. Motivacijo mu spodbujajo naloge, kjer je rešitev problema znana. Sodelovanje, znanje, možnost napredovanja ter osebne rasti zanj niso motivacijski dejavniki. Administratorjem je zanimivo takšno delo, kjer morajo izvajati naloge, pri katerih imajo popoln nadzor, kjer se srečujejo z mnogimi detajli, kjer lahko svoje odločitve podkrepijo z dokazi. Spodbudno na njihovo motivacijo deluje usposabljanje, pridobivanje novega znanja, varnost pri delu in varnost zaposlitve, samostojnost pri delu, saj imajo takrat vse pod kontrolo. Pohvala, napredovanje, priznanje bodo zanje motivator, če bodo posledica njegovemu tipičnemu vedenju. Pri podjetniku so glavni motivacijski dejavniki samostojnost pri delu, neomejevanje s pravili, raziskovalno delovno okolje, spremembe v podjetju, priložnost za rast z učenjem novih stvari. Pri delu ga omejujejo pravila, detajli, to pa je ravno v nasprotju z administratorjem. Njegovo pozornost dobimo tako, da problem prikažemo kot nek izziv. Pri članih tima, ki imajo vedenjski vzorec integratorja, najlažje spodbudimo motivacijo z dobrimi odnosi v podjetju. Spodbuja jih okolje, kjer lahko rešujejo konfliktna situacije ter ponovno med seboj povežejo ljudi. Spremembe, konflikti so zanje motivacijski dejavniki v primeru, ko lahko sodelujejo kot integrator ljudi.

Preučila sem tudi raziskavo, ki so jo opravili Lipičnik, Božac ter Mihelič na študentih poslovnih šol v Ljubljani ter Puli. Odkrili so, da je tipični vedenjski vzorec študentov v Puli vedenjski vzorec hudičevega advokata, za katerega je najbolj značilno, da oblikuje številne ideje, pri delu pa upošteva pravila. V Sloveniji so imeli študentje v povprečju vedenjski vzorec učitelja, skozi leta pa se je ta vedenjski vzorec spremenil v vedenjski vzorec podjetnika. Za ljudi z vedenjskim vzorcem učitelja je značilno, da snujejo nove ideje in razmišljajo o ljudeh ter odnosih z njimi.

Tudi pri študentih sem ugotavljala, kako naj spodbudimo njihovo motivacijo za študij, če poznamo njihove vedenjske vzorce. Prišla sem do ugotovitve, da lahko motivacijo študentov za študij z vedenjskim vzorcem hudičevega advokata predavatelji spodbudijo tako, da jim pri študiju omogočijo raziskovalno delo, vendar v okviru nekaterih pravil. Snov naj predavatelji podajajo urejeno, počasi. Seminarske naloge naj študentom omogočajo kreativnost ter hkrati sledenje pravilom. Motivacijo študentov z vedenjskim vzorcem učitelja bomo spodbudili tako, da bomo ustvarili študijsko okolje, kjer bodo lahko ustvarjalni ter bodo delali v sodelovanju z drugimi študenti ter profesorji. Timsko delo je nujna oblika poučevanja študentov s tem vedenjskim vzorcem. Predavanja naj bodo odprte narave, veliko naj bo komunikacije. Motivacijo študentov z vedenjskim vzorcem podjetnika najlažje spodbudimo, če jim damo možnost ustvarjalnega, nenehnega učenja. Snov jim bo zanimiva v primeru, ko jim bo odpirala nova obzorja, izpitna vprašanja pa naj bodo problemska, saj imajo podjetniki radi izzive.

LITERATURA

1. Adair, J. (1987). *Effective teambuilding*. London: Pan Books.
2. Adizes, I. (1996). Življenjska pot podjetja. V S. Možina (ur.), *Človeku prijazno in uspešno vodenje* (str. 17-71). Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
3. Adizes, I. (2004). *Leading the leaders: How to Enrich your style of management and handle people whose style is different from yours?* Santa Barbara (CA): Adizes Institute.
4. Bassett-Jones, N. & Lloyd, C. G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *The Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.
5. Belbin, R. M. (1993). *Management team: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Blanchard, K., Bowles, S., Carew, D. & Parisi-Carew, E. (2005). *Zmagovalci: Čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.
7. Blundel, R. (1998). *Effective business communication: Principles and practice for the information age*. London: Prentice Hall.
8. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Henry, S. M. & Stevens, K T. (1999). Using Belbin's leadership role to improve team effectiveness: An empirical investigation. *The Journal of Systems and Software*, 44 (3), 241-250.
12. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
13. Jurman, B. (1981). *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Kavčič, B. (1994). Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V J. Florjančič (ur.), *Globalni in kadrovske management* (str. 150-177). Kranj: Moderna organizacija.

15. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Kobal, D., Kolenc, J., Lebarič, N. & Žalec, B. (2004). *Samopodoba med motivacijo in tekmovalnostjo: Interdisciplinarni pristop*. Ljubljana: Študentska založba.
17. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V *Management* (str. 488-523). Radovljica: Didakta.
20. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
21. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Lipičnik, B. (1998a). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Lipičnik, B. (1998b). Vedenjski vzorci in participativno vodenje (1). *Industrijska demokracija*, 2 (8), 9-11.
24. Lipičnik, B. (1998c). Vedenjski vzorci in participativno vodenje (2). *Industrijska demokracija*, 2 (9), 6-8.
25. Lipičnik, B. (1998d). Vedenjski vzorci in participativno vodenje (3). *Industrijska demokracija*, 2 (10), 6-7.
26. Lipičnik, B., Božac, M. G. & Mihelič, K. K. (2006). Comparative study of Pula (Croatia) and Ljubljana (Slovenia) business students behavior patterns. *Management*, 11 (2), 29-52.
27. Lipičnik, B. (2007). Motivacija. V *Organizacijsko vodenje* (str. 67-92). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
29. McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1985). *Industrial and organizational psychology*. (8th ed.) Englewood Cliffs (N.Y.): Prentice Hall.

30. Mihelič, K. K. (2007). Motivacija. V *Organizacijsko vedenje* (str. 164-172). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Možina, S. (1994). Skupine, teami. V *Management* (str. 600-639). Radovljica: Didakta.
32. Møller, C. (1995). *Employeeeship: Usmeritev energije vseh proti zmagam*. Hillerør, Ptuj: TMI Publishing.
33. Palmer, I. & Hardy, C. (2004). *Thinking about Management: Implications of organizational debates for practise*. London: Sage.
34. Riley, P. (2001). *Notranji zmagovalec: Življenjski načrt za timske igralce*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
35. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn R. N. (2005). *Organizational behavior*. New York: Wiley.
38. Shinn, G. (1999). *Čudež motivacije: Vodnik do sreče in uspeha*. Ljubljana: Tuma.
39. Sims, D. Fineman, S. & Gabriel, Y. (1993). *Organizing & Organizations*. London: Sage.
40. Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 147-174). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
42. Thompson, P. & Mchugh, D. (2005). *Work organisations: A critical introduction*. (3rd ed.) Basingstoke: Palgrave.
43. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Woods, A. J. (1997). *10 minute guide to teams and teamwork*. New York: Alpha Books.
45. Zupan, N. (2007). Timsko delo in ustvarjalnost. V *Organizacijsko vedenje* (str. 115-124). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

PRILOGA 1

Tabela 1: Vedenjski vzorci po Belbinu

TIMSKA VLOGA	TIPIČNE ZNAČILNOSTI	POZITIVNE LASTNOSTI	DOPUSTNE SLABOSTI
IZVAJALEC (angl. <i>Company Worker</i>)	Previden, konzervativen, vesten.	Organizacijske sposobnosti, praktična uporaba zdrave pameti, delavnost, samodisciplina.	Pomanjkanje fleksibilnosti, neodzivnost za nedokazljive ideje.
KOORDINATOR (angl. <i>Chairman</i>)	Miren, samozavesten, obvladujoč, se ima pod kontrolo.	Sposobnost ravnanja, obravnavanja vseh potencialnih sodelavcev na podlagi njihovih vrednot, odlik in brez predhodnih sodb o sodelavcih.	Ima zgolj osnovno znanje in sposobnosti za ustvarjalnost.
OBLIKOVALEC (angl. <i>Shaper</i>)	Dinamičen, živčen, napet, ekstrovertiran.	Energija, zagon, samozadovoljnost, rad ima izzive.	Nagnjenost k provociranju, rad ima spore, je nepotrpežljiv.
SNOVALEC (angl. <i>Plant</i>)	Individualist, resen, neortodoksen.	Genij, inovator, veliko ima domišljije, ogromno znanja, je izobražen.	Živi v oblakih, nagnjenost k temu, da prezre detajle ali osnove.
ISKALEC SREDSTEV (angl. <i>Resource Investigator</i>)	Ekstrovertiran, entuziast, radoveden, komunikativen.	Sposobnost navezovanja stikov in raziskovanje novih stvari. Zmožnost odzivanja na izzive.	Nagnjenost k temu, da izgubi interese za določeno stvar, ko začetno navdušenje, privlačnost popusti.
OPAZOVALEC/ OCENJEVALEC (angl. <i>Monitor/Evaluator</i>)	Razumen, trezen, neemocionalen, razsoden, preudaren.	Razsodnost, previdnost, realističnost.	Pomanjkanje inspiracije, navdiha ali zmožnosti motiviranja drugih.
SODELAVEC/TIMSKI DELAVEC (angl. <i>Team Worker</i>)	Družaben, precej popustljiv, občutljiv.	Zmožnost reagiranja na različne situacije, podpira timski duh.	Neodločnost, negotovost v kriznih trenutkih.
DOVRŠEVALEC (angl. <i>Completer-Finisher</i>)	Skrben, vesten, miren, poslušen, natančen, prizadeven.	Stremljenje za popolnostjo.	Nagnjenost k temu, da je zaskrbljen zaradi majhnih, nepomembnih stvari. Ne more se sprostiti.

Vir: M. R. Belbin, *Management teams. Why they succeed or fail*, 1993, str. 78.

PRILOGA 2

Značilnosti dobrega managerja

Adizes navaja, da mora imeti dober manager 9 značilnosti, če želi postati član tima (Adizes, 1996, str. 30):

1. Sposoben mora biti izpolnjevati vse štiri managerske vloge, kljub temu da se v vseh štirih ne more izkazati. Izkaže se lahko vsaj v eni vlogi, vse ostale vloge pa mora imeti prav tako zastopane, vendar ni nujno, da se v njih izkaže.
2. Pozna svoje prednosti in slabosti.
3. Povezan je s svojim družbenim okoljem. Pripravljen je sprejemati povratne informacije o sebi, saj bo le tako ugotovil, kakšen je.
4. Zaveda se, da ima tako slabosti kot sposobnosti.
5. Svoje slabosti ter sposobnosti sprejema in noče biti tisto, kar ni, se torej ne pretvarja.
6. Zmožen je prepoznati vrline pri drugih ljudeh, celo v vlogah, ki jih sam ne odigra dobro.
7. Na področjih, kjer se zaveda, da je mnenje drugih ljudi verjetno boljše od njegovega, sprejema mnenje teh ljudi.
8. Sposoben je reševati spore, ki se pojavijo, če morajo skupaj sodelovati ljudje z različnimi stili, da bi ustvarili uspešno managersko mešanico, torej je sposoben reševati konfliktno situacijo.
9. Ustvarja okolje, v katerem se lahko uči.

Tehnike izbiranja članov tima

Pri tehniki **naključnega izbora** izberemo člane tima popolnoma naključno. Pri **tehniki dogovarjanja** izberemo možne kandidate, kandidati pa se med seboj dogovorijo, kdo vse bo v skupini. Tehniko, kjer sestavljavci skupin, ki zaupajo svojemu instinktu, izberejo kandidate na podlagi lastnega instinkta, imenujemo **določanje skupine**. **Tehnika mandatarjev** je uporabna takrat, ko želimo, da člani izrazijo svojo naklonjenost do drugih možnih kandidatov. Na vidno mesto obesimo listo kandidatov, kandidati pa označijo določeno število oseb, s katerimi bi radi sodelovali. Tista oseba, ki dobi največ glasov, postane mandatar in izbere člane skupine po lastni presoji. Tehnika **Morenova sociometrija** je primerna takrat, ko preučujemo odnose med člani skupin. Vsak kandidat na listek napiše 3 člane, s katerimi bi najraje sodeloval. Tako ugotovimo, katere osebe so izbrale druga drugo. V skupino vključimo osebe, med katerimi obstajajo vzajemne zveze (Zupan, 2007, str. 117).

Tehnika vedenjskih vzorcev je najbolj zanimiva za moje diplomsko delo. Vse naštetih tehnike razen tehnike vedenjskih vzorcev niso usmerjene na rezultat, uspešnost tehnike – izbire pravih ljudi v skupine lahko ugotovimo šele, ko končamo delo, takrat pa na sestavo skupine ne moremo več vplivati. Adizes je izoblikoval idejo o dobrem managementu, ki govori o tem, da mora biti vsak dober management sestavljen iz ljudi, ki se med seboj razlikujejo in hkrati dopolnjujejo. Ti ljudje morajo igrati vse potrebne vedenjske vloge za uspešno delo. Če so si člani skupine po vedenju zelo podobni, pa je to lahko usodno za timsko delo. Timsko delo bo uspešno, če se vedenjski vzorci članov hkrati razlikujejo in dopolnjujejo. Uspešnost skupine pri timskem delu bo manjša, če vedenjski vzorci članov ne zagotavljajo vseh potrebnih vlog in se med seboj samo razlikujejo. Skupina bo pri timskem delu neuspešna, če bodo vedenjski vzorci članov skupine enaki, saj ne bodo zagotovili zastopanosti vseh potrebnih vlog (Lipičnik, 1997, str. 173).

PRILOGA 4

Stili slabega managementa

Izključna vloga **osamljenega komandosa** je proizvodjanje rezultatov. Pozornost posvečajo zgolj delu. Vedno jim primanjkuje časa za delo, prostega časa nimajo, prvi pridejo na delo in zadnji odidejo z dela. So zvesti, predani delu, nikoli ne zgublajo časa. Vse vidijo zgolj kot črno in belo. Ne prenesejo negotovosti. Druge cenijo zgolj na podlagi rezultatov, se pravi količini opravljenega dela (Adizes, 2004, str. 58-63).

Birokrati so izvrševalci, administratorji, ves čas zgolj urejajo stvari, so izredno redoljubi, preveč organizirani, previdni, pazljivi, natančni, ves čas skrbijo glede administrativnih detajlov, ne tvegajo radi (Adizes, 2004, str. 63-68).

Zažigalci so podjetniki, inovatorji. So izredno ustvarjalni, imajo polno idej, radi imajo spremembe. Drugih zažigalcev ne marajo, saj se počutijo ogroženo, zato tudi zbirajo okrog sebe ljudi, ki jim niso podobni, saj želijo biti sami v središču pozornosti. Ne vidijo podrobnosti, ampak zgolj celotno sliko (Adizes, 2004, str. 70-75).

Super stezosledci so ljudje, ki imajo izključno povezovalno vlogo, so dobri pri sklepanju kompromisov, radi imajo konfliktno situacijo, vedno so osredotočeni na odnose z ljudmi. V konflikte se vključujejo le tedaj, ko to zanje prinaša korist, ko se lahko izkažejo kot integratorji (Adizes, 2004, str. 76-79).

V vedenjskem vzorcu **nekoristneža** ni niti izrazita niti zastopana nobena vloga. Nekoristneži se strinjajo z vsemi predlogi, so prijazni, neogrožajoči. Radi vidijo, da jim drugi povedo, kaj naj storijo. Včasih ogromno delajo, ampak nikoli ne dosežejo rezultata. Zavedajo se, da jih kakršnakoli sprememba lahko ogrozi, zato se izogibajo novim projektom, delu. Če dobijo določene informacije, jih izrabijo v svoj prid. Nikoli se ne pritožujejo, saj jim pritožbe lahko prinesejo spremembe, s katerimi se ne bodo znali spopasti. Najamejo ljudi, ki so tako kot oni nekoristni, saj imajo radi okrog sebe ljudi, ki niso tako pametni (Adizes, 2004, str. 80-83).

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

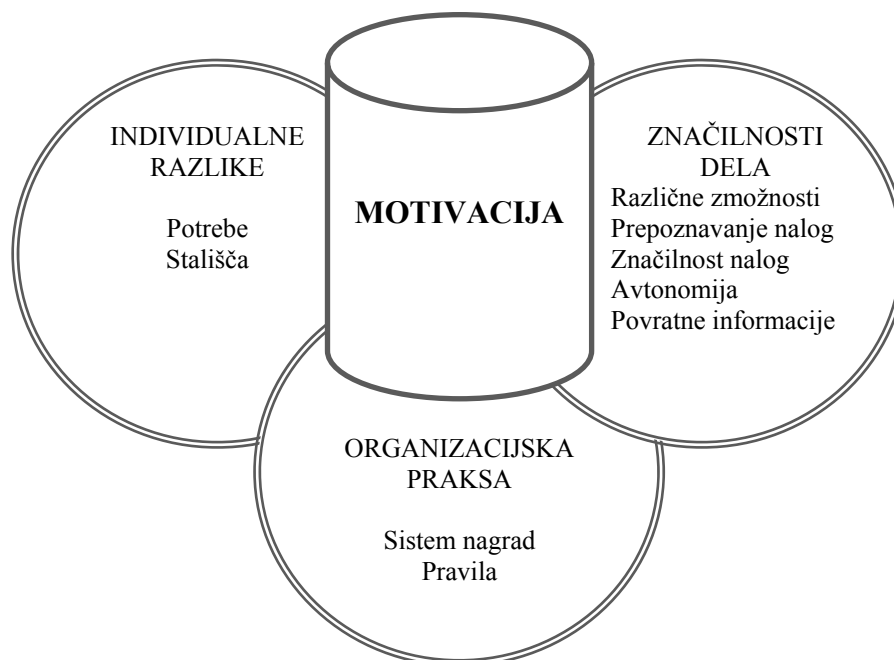
Trije dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 2007, str. 79-80):

Prvi dejavnik so **razlike med posamezniki**. Vsak človek je individuum. Ko pride človek na delo, prinese s seboj na delo osebne potrebe, vrednote, stališča, interese. Osebne lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika, zato se poraja vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekatere delavce bolj motivira denar, druge varnost, tretje izzivi.

Drugi dejavnik, ki vpliva na motivacijo, so **lastnosti dela**. To so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo, izzivajo. Te značilnosti vključujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnost nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.

Organizacijska praksa je tretji dejavnik, ki vpliva na motivacijo. Sestavljena je iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v podjetju. S politiko opišemo ugodnosti, ki jih ima delavec, z nagradami pa lahko privlačimo delavce in preprečimo, da bi delavci odhajali iz podjetja. Nagrade, če temeljijo na uspešnosti, motivirajo zaposlene.

Slika 1: Dejavniki, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih



Vir: B. Lipičnik, *Organizacijsko vedenje*, 2007, str. 79.

PRILOGA 6

Tabela 2: Slovar tujih izrazov

Angleško	Slovensko
Administrator	Administrator
Arsonist	Zažigalec
Behavior pattern	Vedenjski vzorec
Bureaucrat	Birokrat
Chairman	Koordinator
Company worker	Izvajalec
Complementary team	Komplementarni tim
Completer-Finisher	Dovrševalec
Deadwood	Nekoristnež
Effectiveness	Uspešnost
Efficiency	Učinkovitost
Entrepreneur	Podjetnik
Incompatible roles	Inkompatibilne vloge
Integrator	Integrator
Lone Ranger	Osamljeni komandos
Long-term	Dolgoročno
Manager	Manager, vodja
Management style	Managerski stil
Management team	Managerski tim
Managing change	Upravljanje sprememb
Monitor - Evaluator	Opazovalec - ocenjevalec
Motivation	Motivacija
Motivation factors	Motivacijski dejavniki
Plant	Snovalec
Producer	Proizvajalec
Resource investigator	Iskalec sredstev
Shaper	Oblikovalec
Short-term	Kratkoročno
Super follower	Super stezosledec
Team building	Oblikovanje tima
Team role	Timska vloga
Team worker	Sodelavec/timski delavec