

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MOJCA MAHNE

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVACIJA ČLANOV TIMA GLEDE NA BELBINOVE TIMSKE
VLOGE**

Ljubljana, februar 2009

MOJCA MAHNE

IZJAVA

Študentka Mojca Mahne izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Katje Katarine Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.2.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV TIMA.....	2
1.1 Značilnosti tima.....	2
1.2 Razlike med timom in skupino.....	3
1.3 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela.....	5
1.4 Značilnosti uspešnih timov.....	5
2 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MOTIVACIJE.....	8
2.1 Vrste motivov.....	8
2.2 Vrste motivacijskih dejavnikov.....	10
2.3 Spodbujanje motivacije članov tima.....	11
2.4 Materialne oblike motivacije.....	11
2.4.1 Plača in nagrade.....	12
2.4.2 Motiviranje s plačo in ne zanjo.....	13
2.5 Nematerialne oblike motivacije.....	14
2.5.1 Pohvala in kritika.....	14
2.5.2 Klima (vzdušje) v podjetju.....	15
2.5.3 Konflikti.....	16
3 BELBINOVE TIMSKE VLOGE.....	18
3.1 O Belbinu - Belbinovo proučevanje.....	18
3.2 Predstavitev Belbinovih timskih vlog.....	19
3.2.1 Izvršitelj.....	19
3.2.2 Koordinator.....	20
3.2.3 Tvorec.....	20
3.2.4 Proizvajalec.....	21
3.2.5 Iskalec virov.....	22
3.2.6 Opazovalec-ocenjevalec.....	22
3.2.7 Timski delavec.....	23
3.2.8 Dovrševalec.....	23
3.2.9 Strokovnjak.....	24
4 MOTIVACIJA GLEDE NA BELBINOVE TIMSKE VLOGE.....	26
4.1 Spodbujanje motivacije posameznih Belbinovih timskih vlog.....	27
4.1.1 Spodbujanje motivacije izvršitelja.....	27
4.1.2 Spodbujanje motivacije koordinatorja.....	28
4.1.3 Spodbujanje motivacije tvorca.....	30
4.1.4 Spodbujanje motivacije proizvajalca.....	31
4.1.5 Spodbujanje motivacije iskalca virov.....	33
4.1.6 Spodbujanje motivacije ocenjevalca-opazovalca.....	34
4.1.7 Spodbujanje motivacije timskega delavca.....	35
4.1.8 Spodbujanje motivacije dovrševalca.....	36
4.1.9 Spodbujanje motivacije strokovnjaka.....	38
4.2 Primeri uspešnih in neuspešnih timov po Belbinu.....	39
4.2.1 Primera uspešnih timov po Belbinu.....	39
4.2.2 Primeri neuspešnih timov po Belbinu.....	40
SKLEP.....	42
LITERATURA IN VIRI.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med skupino in timom.....	4
Tabela 2: Razlike med uspešnim in neuspešnim timom	6
Tabela 3: Pregled splošnih vlog, ki najbolj odražajo Belbinove timske vloge.....	19
Tabela 4: Lastnosti Belbinovih timskih vlog	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa hierarhična lestvica.....	9
Slika 2: Slika dr. Meredith R. Belbina	18
Slika 3: Primer uspešnega tima po Belbinu 1.....	39
Slika 4: Primer uspešnega tima po Belbinu 2.....	40

UVOD

Motivacija in motiviranje sta pojma, ki ju uporabljamo tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu. Prav starši jo začnejo uporabljati že zelo kmalu, za spodbudo pri učenju. Starši svojega otroka motivirajo z nagrado, če dobro opravi tisto, kar mu je naročeno. Podobna zgodba se odvija tudi v podjetjih, ko vodje skušajo vplivati na motivacijo zaposlenih. Običajno je težje vplivati na motivacijo vsakega zaposlenega posebej in obstajajo že ustaljene tehnike motiviranja za vse zaposlene. Osnovna oblika motivacije je plača, druge materialne oblike motivacije pa so denarne nagrade, med katere sodijo nagrade za zvestobo, učinkovitost, požrtvovalnost in uporaba službenih dobrin. Obstajajo pa tudi nematerialne oblike motivacije, kot so pohvale, ugled, napredovanje, ki so veliko bolj osebne od denarnih nagrad. Za vsako delo mora obstajati neka nagrada, ki usmerja človeka k delu.

Diplomsko nalogo bom razdelila na štiri vsebinske dele. V prvem delu bom obravnavala pojem tima. Opredelila bom razlike med timom in skupino ter predstavila značilnosti uspešnega in neuspešnega tima. V drugem delu bom opredelila motivacijo, predstavila vrste motivatorjev in motivacijskih dejavnikov. V okviru dela o motivaciji se bom osredotočila na materialne in nematerialne oblike motivacije, na podlagi katerih bom v tretjem delu prikazala, kako spodbuditi za delo timske vloge po Belbinu. V tretjem delu bom predstavila značilnosti posamezne timske vloge, v četrtem delu pa bom, s pomočjo tretjega dela, vsaki izmed vlog pripisala ustrezno obliko motivacije, ki bi spodbudila zaposlene k učinkovitemu delu.

Namen diplomske naloge je prikazati, da lahko poznavanje posameznih timskih vlog po Belbinu zelo učinkovito pripomore k večji uspešnosti tima in posledično rezultatov podjetja. Cilj diplomske naloge je opredeliti tim, najti razlike med timom in skupino ter ugotoviti, kakšne so značilnosti uspešnega tima. Nadalje želim opredeliti motivacijo ter ugotoviti, kakšne vrste motivatorjev in motivacijskih dejavnikov obstajajo. Proučiti želim tudi oblike materialne in nematerialne motivacije. Naslednji cilj diplomske naloge je s pomočjo teorije ugotoviti značilnosti timskih vlog po Belbinu, kar bo osnova za ugotavljanje ustreznih oblik materialne in nematerialne motivacije, s katerimi bi spodbudila motivacijo članov tima. Temeljni cilj je prikazati, da timske vloge po Belbinu lahko delujejo učinkovito le, če jih spodbudimo s primerno obliko motivacije. Moj zadnji cilj je predstaviti in utemeljiti uspešen in neuspešen tim, sestavljen iz Belbinovih timskih vlog.

V diplomski se bom osredotočila na vprašanje, na kakšen način spodbuditi za delo timske vloge. Skušala bom torej ugotoviti, na kakšen način spodbuditi timske vloge, da bi tim deloval čim bolj učinkovito in uspešno, torej dosegal zadane cilje in prihajal do konstruktivnih rešitev. Metoda dela, ki jo bom pri tem uporabljala, je opisna.

Tim je mogoče sestaviti iz vlog, ki se med seboj dopolnjujejo ali izključujejo. V interesu podjetij naj bi bilo sestaviti time iz timskih vlog, ki imajo različna znanja in se med seboj dopolnjujejo v znanju in osebnostnih značilnostih. Prav tako lahko zaposlene na podlagi njihovih timskih vlog razporedimo na delovna mesta, ki jim najbolj ustrezajo in kjer bi delovali v najboljšo korist podjetja. V Sloveniji prepoznavanje timskih vlog še vedno ni postalo praksa in vodje se

pre pogosto sprašujejo, zakaj v njihovem timu tako pogosto prihaja do konfliktov in nezadovoljivih rezultatov. Odgovor je jasen: zaposlenim je treba dodeliti delovno mesto, ki jim glede na prevladujočo timsko vlogo ustreza in jih vključiti v tim ljudi, ki se bodo na podlagi znanj in osebnostnih značilnosti dopolnjevali. Upoštevanje timskih vlog po Belbinu lahko zelo učinkovito pripomore k večji uspešnosti tima in posledično boljšim rezultatom podjetja.

1 OPREDELITEV TIMA

Timski način dela je v današnjem načinu življenja, ki je polno hitrega in učinkovitega prilagajanja spremembam, pomemben predvsem zato, ker lahko člani tima z različnim znanjem in posledično raznovrstnimi idejami pripomorejo k rešitvi bolj, kot posameznik sam. Strokovnjaki različno pojmujejo tim in nekaj opredelitev bom v nadaljevanju tudi navedla.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 166) pojmujejo tim kot skupino ljudi, ki jo sestavljajo strokovnjaki iz različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog.

Maggin (1994, str. 4) opredeljuje tim kot skupino, za katero veljajo tri značilnosti:

- skupen cilj: ljudje z različnimi izkušnjami, sposobnostmi in znanji združijo moči za doseg skupnega cilja,
- skupno delo: da se doseže določen skupen cilj, je potrebno timsko delo vseh članov,
- korist za vsakega člana tima: skupni dosežek prinese posredno ali neposredno korist vsakemu članu.

Lipičnik (1993, str. 76) pravi, da je timski način dela nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, število rešitev in način reševanja niso znani. Tedaj je zelo dobrodošlo več mnenj, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev.

1.1 Značilnosti tima

Tim oblikujemo takrat, ko želimo doseči nek cilj ali rešiti problem, vendar ne poznamo niti poti niti načina za doseganje cilja ali rešitve problema. V timu se pojavljajo tudi konflikti, pomembno pa je, da jih zna vodja uporabiti za povečanje uspešnosti tima tako, da potegne iz njih zaključke, ki pomagajo pri doseganju cilja ali oblikovanju končne rešitve problema.

Možina, Kavčič in Tavčar (2002, str. 625) pravijo, da je tim sestavljen iz štirih sestavin: proces odločanja, narava dela, velikost tima in vloga vodje. Znanje in informacije, ki jih ima tim, so veliko večje kot znanje katerega koli člana. Ker naj bi bil uspešen tim sestavljen iz ljudi, ki imajo različna znanja, se znanja med seboj dopolnjujejo. Nadalje, zaradi različnih znanj, ki jih imajo člani tima, lahko pridejo do raznovrstnih rešitev, do katerih člani z istovrstnim znanjem ne bi nikoli prišli. Možina (2002, str. 626) meni, da je najbolj primerna velikost tima med pet in deset članov. V primeru, da število članov presega to število, prihaja do problemov, kot so problemi s komunikacijo, vodja mora veliko časa posvečati usklajevanju dela, vloga vodje postane bolj poudarjena, vzdušje v timu slabi in norme in postopki postajajo vedno bolj centralizirani.

Parker (1990, str. 19-21) je opredelil naslednje značilnosti uspešnega tima:

- v timu prevladuje nebirokratsko vzdušje, ki povečuje prizadevanje članov, medtem ko so napetosti med člani zelo redke;
- člani tima na začetku dobijo navodila za delo, z jasno postavljenimi nalogami in cilji, katere člani vzamejo za svoje; odkrito se pogovarjajo o problemih in zanje iščejo najboljše rešitve;
- komunikacija med člani je odprta in spontana ter teče v vseh smereh; člani znajo prisluhniti drug drugemu in se poslušajo, nihče se ne boji izraziti svojega mnenja. Kritika je konstruktivna in ni mišljena kot osebni napad, temveč pripomore k rešitvi;
- sklepi so sprejeti z usklajevanjem, kar omogoča, da je rešitev sprejemljiva za vse člane. Če se kateri izmed članov z odločitvijo ne strinja, to odkrito pove in tim skuša njegovo mnenje upoštevati;
- ni borbe za prevlado med člani, saj vodenje prehaja od člana do člana, kot to zahtevajo okoliščine in sposobnosti članov;
- člani tima stalno spremljajo svoje delo in so samokritični.

1.2 Razlike med timom in skupino

Skupina je sestavljena iz dveh ali več posameznikov, ki se večkrat srečujejo, da sodelujejo v kakšni dejavnosti. Skupina ima natančno določene delovne naloge in cilje, člani skupin se združujejo za zadovoljevanje lastnih interesov. Tim je delovna skupina, v kateri člani pristno sodelujejo in so medsebojno povezani (Možina, 1994, str. 631).

Tim je skupina, ki sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Najpomembnejša razlika med skupino in timom se kaže v načinu dela. Delo, ki ga opravi skupina, poudarja dosežke posameznika, ki odgovoren za svoje delo. Skupina ima enega vodjo, ki daje ostalim članom naloge, ki jih morajo opraviti. Vloga članov skupine pri odločanju o nadaljnjem delu je pogosto zelo majhna, saj vsak izpolnjuje le svoj del obveznosti. Člani skupine drug za drugega ne vedo, kaj počnejo. O tem so obveščeni na sestankih, kjer so razdeljene naloge in dana poročila o njihovih dosežkih. Pri timskem delu vodja tima ni vedno isti, saj si člani tima vlogo vodje občasno delijo. Člani tima imajo poleg individualne odgovornosti za delo tudi odgovornost v imenu tima doseči zastavljen cilj. Med člani tima so močne medsebojne vezi, medtem ko jih pri skupinah ni. Vsaka skupina ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, ker ima več članov. Ko značilnosti skupine postanejo bolj izrazite, lahko govorimo o timu. V skupini so nove strategije dela običajno na nizki ravni. V primeru, da se pojavi problem, o njem odloča vodja skupine. Skupine razumejo probleme kot ovire, ki jih morajo odstraniti, če želijo nadaljevati z delom. Nasprotno pa je pri timskem delu, kjer se člani zavedajo pomembnosti sodelovanja in skupnega soodločanja za doseganje boljših rezultatov. Nove strategije dela in inovativni pristopi so zaželeni, saj pomagajo dosežati boljše in učinkovitejše rezultate. Vsak član tima nosi svoj del odgovornosti, skupaj pa so odgovorni za doseganje zastavljenih ciljev. Člani tima se med seboj dobro poznajo in odlično sodelujejo. Konflikte vidijo kot priložnost za izboljšanje medsebojnih odnosov in se iz njih nenehno učijo (Požar, 2007, str. 5-6).

V preglednici 1 so prikazane razlike med skupino in timom. Menim, da je najpomembnejša razlika med skupino in timom ta, da so članom skupine naloge dodeljene in predlogov ne spodbujajo, medtem ko člani tima prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da podjetja dosežajo boljše rezultate.

Tabela 1: Razlike med skupino in timom

SKUPINA	TIM
Člani tima so prepričani, da so organizirani v skupine le iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le kadar imajo skupne cilje, v povezavi z drugimi.	Člani se zavedajo medsebojne odvisnosti in vedo, da so osebni in timski cilji najbolj dosegljivi z vzajemno pomočjo. Ne tratijo časa s prepiri okrog tega, kam sodi določeno »specializirano« delo in se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih.
Člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, zato si prizadevajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo kot svojo »last« in združijo moči, saj so predani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom je delo dodeljeno, še preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	K uspešnosti tima člani prispevajo s svojo izvirnostjo in z znanjem, kar omogoča, da podjetja dosežajo boljše cilje.
Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje je nezaželeno, ker ne podpira, temveč ogroža enotnost skupine.	Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Resnično razumevanje v skupini je nemogoče, ker se člani zelo previdno izražajo. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Članom je v interesu, da je komunikacija odprta in poštena. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega od njih. Ne igrajo namišljenih vlog.
Za delo so lahko člani dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo tako, da ne morejo uporabiti znanja.	Člani se med seboj spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in da uporabljajo pri delu, kar so se naučili.
Konfliktnih situacij člani ne znajo rešiti. Njihov vodja po navadi odlaga s posredovanjem, dokler ne nastane resna škoda.	Člani priznavajo konflikt kot normalen pojav v medčloveških odnosih. Tako vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da bi konflikte razreševali hitro in konstruktivno.
Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo ali ne. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša, kakor uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za tim. Razumejo, da mora vodja v primerih, ko je potrebno hitro ukrepati, včasih sam sprejemati končne odločitve. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.

Vir: Maddux, Oblikovanje tima, 1992, str. 1.

1.3 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

Glavna prednost timskega dela je v tem, da več ljudi več ve kot posameznik. Člani tima naj bi bili zato, da bi tim uspešno razvijal rešitve in dosegal učinkovite rezultate, usposobljeni z različnimi znanji. Namreč, če bi tim sestavljali člani z istimi ali podobnimi znanji, bi vsi enako razmišljali in tako bi vsak prišel do zelo podobnih rešitev. Tako izmenjava mnenj v timu lahko pripelje do novih rešitev, do katerih posameznik ne bi mogel priti. Vsak član tima ima možnost vplivati na rešitev in vsi člani imajo dober vpogled v problematiko.

Ko tim razvije naslednje lastnosti, pridejo prednosti timskega dela po mnenju Zupana in Kašeta (2003, str. 134) do izraza:

- naloge in cilji so vsem udeležencem dobro poznani,
- prevladuje dobro delovno vzdušje,
- člani imajo dobra navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje,
- komunikacija je odprta, obsežna in spontana,
- kritik člani ne jemljejo osebno in so konstruktivne,
- tim sprejema razlike v mišljenju,
- večina sklepov je sprejetih z usklajevanjem,
- vodenje je demokratično,
- vlada pripadnost timu,
- tim išče rešitve ob zastojih in sam sprejema svoje delo.

Slabosti timskega dela pa so po mnenju Zupana (2003, str. 134-135) naslednje:

- enoumje (angleško: *groupthink*),
- pogosto se pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši ali večina,
- obstaja možnost konfliktov med člani tima, ki lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšujejo učinkovitost,
- posamezniki imajo težnje, da si prilastijo rezultate timskega dela,
- v timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev,
- odgovornost je razpršena,
- potrebno je veliko časa in sredstev.

Prednosti in slabosti tima se povečujejo ali zmanjšujejo glede na to, kakšna je naloga oziroma problem. Vodje morajo presoditi, kakšen način dela je najbolj primeren v konkretni situaciji. Čeprav je timsko delo uporabljeno zelo pogosto, pa je v nekaterih situacijah bolje uporabiti individualno ali skupinsko delo, da bi bili rezultati optimalni.

1.4 Značilnosti uspešnih timov

Uspešen tim ima jasno oblikovane cilje, s katerimi se člani tima poistovetijo. Naloge in zadolžitve članov morajo biti jasno postavljene. Integracija in participacija članov mora biti

učinkovita, v nasprotnem primeru timsko delo nima smisla. Pri odločanju naj bi bil sprejet konsenz. V primeru pojava konflikta se člani izpostavijo in ga rešujejo. Člani morajo biti do sebe samokritični zato, da delo opravijo čim boljše. Vsem članom tima so cilji, ki jih želijo doseči, razumljivi in se z njimi strinjajo. Člani tima se poistovetijo s postavljenimi cilji, poznajo poti do njih in se zavedajo, da jih bodo dosegli z vzajemnim sodelovanjem in s pomočjo sodelavcev.

V preglednici 2 so prikazane razlike med uspešnim in neuspešnim timom. Najpomembnejša razlika med uspešnim in neuspešnim timom je po mojem mnenju ta, da člani uspešnega tima dajejo prednost ciljem tima pred svojimi lastnimi cilji, člani neuspešnega tima pa dajejo prednost lastnim interesom, ki pogosto ne sovpadajo s cilji tima.

Tabela 2: Razlike med uspešnim in neuspešnim timom

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Vsem članom tima so cilji, naloge in poslanstvo jasni in vse svoje napore usmerijo v doseg le-teh, pa četudi na škodo lastnih ciljev.	Poslanstva in ciljev tima člani ne znajo opredeliti. Najpogosteje se to pojavlja v začetnih fazah razvoja tima, ko pa je tim skupaj že vrsto let, začne izgubljati svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji tima in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
V timu prevladuje sproščeno, neformalno in spodbudno vzdušje, ki je odraz predanosti in zanimanja članov tima.	V timu prevladuje zadržano, napeto vzdušje. Pogosta so znamenja dolgočasje in pojavljajo se nesoglasja med člani. V primeru, da se nihče ne potruzi zmanjšati napetosti, tim samo še globlje zaide v težave.
Sodelovanje tima v razpravah, ki so osredotočene na reševanje nalog za doseg ciljev tima, je popolno. Člani drug drugemu omogočajo, da vsak izrazi svoje predloge. »Bolj tihi« člani so spodbujeni od drugih. Načrt razprave je narejen vnaprej in se ga tim drži.	Razprave potekajo v napetem vzdušju, nekateri člani vedno prevladujejo in ne pustijo drugim do besede, ti pa ne vidijo nobenega smisla v dajanju svojih predlogov. Tudi če obstaja načrt razprave, se ga člani običajno ne držijo.
Komunikacija med člani je spontana, tekoča in intenzivna tudi, ko člani tima delajo ločeno. Člani svobodno izražajo svoje občutke o nalogah in ciljih. Aktivno poslušajo drug drugega in jih ni strah kreativnih predlogov.	Komunikacija med člani tima je nesproščena in zavrta. Pomanjkanje aktivnega poslušanja vodi v nerazumevanje med člani, konflikt in zmedo. Predlogi so izraženi le zaradi krepitve lastnega položaja.
Člani tima se učijo drug od drugega. Kljub temu, da ima vsak svoje trdne vrednote, so pripravljene prisluhniti drugim in sprejeti njihove predloge in nasvete.	Člani oblikujejo odločitve iz svojih prepričanj, ne glede na mnenje in nasvete drugih in od njih stežka odstopijo.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Tim nestrinjanj med člani ne spregleda, temveč jim posveti čas. O njih razpravlja z namenom, da jih reši, ali pa se nauči z njimi živeti. Konflikte rešujejo z odkritim pogovorom, še preden postane nevaren. Proces reševanja konfliktna situacije je del življenja tima in pomeni pobudo za nove razprave in predloge.	Z nestrinjanji se tim ne ukvarja in so potlačena. Konflikti se največkrat sprevržejo v obmetavanje z argumenti, jeznimi besedami, vključujejo čustva in so polna obtoževanja. Konflikti onemogočajo delo tima.
Kritika je odprta, odkritosrčna in zaželena. Ne sprevrže se v osebni napad.	Kritika je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi člani tima in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
Z dogovarjanjem je doseženih največ odločitev. Nestrinjanja oziroma pomisleki, povezani z odločitvijo, so jasno izraženi in člani o tem odkrito razpravljajo.	Kompromis je najboljši rezultat pri sprejemanju odločitev, ki ga tim lahko doseže. Nekaterim članom tima so rezultati nepomembni.
Člani tima so zadovoljni s seboj in cenjeni s strani ostalih članov tima, ko tim sprejme odločitve. Verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.	Člani so zadovoljni, ko je proces sprejemanja odločitev končan in nekateri člani tima sploh ne poznajo sprejetih odločitev ali pa celo dvomijo v njihovo pravilnost.
Člani tima med seboj sodelujejo.	Člani tima med seboj tekmujejo.
Člane tima zanimajo nenehen napredek in izboljšave njihovega dela. Iščejo načine, kako narediti stvari drugače in bolje.	Ko tim enkrat nekaj doseže, so s tem člani popolnoma zadovoljni in se ne ukvarjajo z idejo, kako bi bilo, če bi naredili boljše. Pogosto uživajo na lovorikah preteklega dela.
Člani si vloge vodje tima od časa do časa menjajo glede na okoliščine, potrebe tima in sposobnosti članov tima. Vodenje tima temelji na znanju in ne na formalnem statusu ali položaju osebe. Ni borbe za premoč.	Vodja tima je formalno določen glede na njegov položaj in status in se vodenju tima nikakor ni pripravljen odreči.
Tim konstantno spremlja rezultate svojega dela. Uspeh ga navdaja z občutkom navdušenja, predanosti in še večje zavzetosti za delo. Je samokritičen.	Izogibajo se razpravam o lastnih dosežkih, saj so prepričani o svoji nezmotljivosti.

Vir: Maggin, Effective Teamwork, 1994, str. 10.

Učinkoviti timi iščejo in poskušajo pritegniti v svoj krog sposobne posameznike. Tim je učinkovit, če zna unovčiti moč posameznikov. Vsakemu članu tima mora biti dana možnost za njegov razvoj. Prav tako je za učinkovitost tima bistvenega pomena ustrezno vzdušje. Vsi vemo, da naloge lažje opravimo v prijetnem vzdušju, kot pa v takšnem, kjer bi lahko napetost rezali z nožem. V takšnem okolju storilnost članov zelo upade, saj so ljudje veliko bolj kot na delo, osredotočeni na negativno ozračje in na vedenje tistih, ki ga povzročajo. Počutje vsakega člana in vseh skupaj je pomembno, ker omogoča hitrejšo in učinkovitejšo doseganje ciljev. Formula za uspeh je prijetna atmosfera, ki omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem. Doseženi rezultat pa je vir nadaljnje motiviranosti članov tima.

Zelo pomembno vlogo v uspešnosti tima igra zaupanje med člani tima. Zaupanje se gradi počasi, uniči pa zelo hitro z zmerljivkami, izrazi nespoštovanja in zavračanjem. Tim ne more biti uspešen, če je zaupanje med sodelavci na nizki ravni, če posameznik raje neodvisno od drugih opravlja svoje delo, se o težavah v zvezi z izpolnitvijo nalog ne posvetuje s svojimi sodelavci in vse raje opravi sam, pa čeprav narobe.

2 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MOTIVACIJE

Ljudje se glede motivacije za delo med seboj zelo razlikujemo. Nekoga bolj motivira pohvala, drugega denarna nagrada ali samozadovoljstvo, ki ga občuti pri delu. Seveda pa je vrsta motivacije odvisna tudi od trenutnega počutja in preteklih izkušenj. Če nadrejeni svojega zaposlenega venomer samo pohvali, zaposleni pa si želi denar, pohvale nadrejenega ne bodo imele več zelenega učinka na podrejenega in si za rezultate ne bo več prizadeval.

Avtorji različno opredeljujejo motivacijo:

- Lipičnik (1998, str. 409) opredeljuje motivacijo kot splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo.
- Rozman (1993, str. 236) pojmuje motivacijo kot zburjanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev.
- Možina (1998, str. 494) meni, da je motivacija splet silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri.

2.1 Vrste motivov

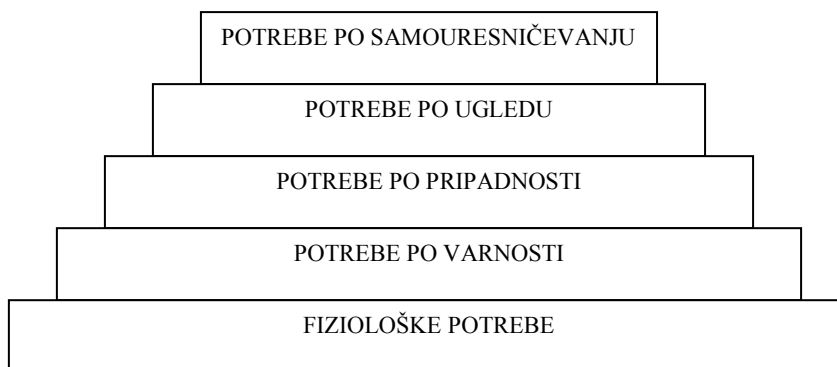
Obstajajo različni motivi, ki imajo vpliv na človekovo življenje. Lipičnik (1998, str. 156-158) loči motive glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, glede na nastanek, glede na področja in glede na razširjenost med ljudmi. Najpreprostejša opredelitev potreb je na primarne in sekundarne potrebe. Primarne potrebe so tiste, ki omogočajo posamezniku, da preživi. Lahko jih imenujemo tudi biološke ali socialne potrebe. Sekundarne potrebe so tiste, ki vzbujajo v človeku zadovoljstvo, vendar ne ogrožajo življenja, če niso zadovoljene. Sem uvrščamo potrebo po družbi, po uveljavljanju, po simpatiji ipd. Glede na nastanek ločimo podedovane, ki jih človek prinese s seboj na svet, in pridobljene, ki jih je v življenju pridobil.

Maslow je potrebe uvrstil v petstopenjsko lestvico. Ko pride do zadovoljitev najnižjih potreb, se lahko pojavijo naslednje na hierarhični lestvici. Johnson (1999, str. 59-60) opisuje Maslowe potrebe, ki se pojavijo v vsakem človeku. Najnižje na hierarhični lestvici so fiziološke potrebe, to so potrebe po hrani, pijači, počitku. Dokler niso zadovoljene omenjene, človek nima drugih potreb. Fiziološkim potrebam sledijo potrebe po varnosti, ki jih lahko imenujemo tudi potrebe po eksistenci. Zatem, ko so izpolnjene potrebe po varnosti, se pojavijo potrebe po pripadnosti, to so potrebe po pripadnosti določeni skupini, ljubezni, druženju in prijateljstvu. Sledijo jim potrebe po ugledu, ki jih predstavljajo potrebe po dosežkih, napredovanju, nagradah, samospoštovanju, zaupanju in statusu. Ko so vse omenjene potrebe zadovoljene, lahko človek zadovolji še potrebe

po samouresničevanju, kjer gre za težnjo po razvoju svojih talentov, sposobnosti in ustvarjalnosti.

Na sliki 1 je prikazana Maslowa hierarhična piramida, ki prikazuje pet stopenj potreb, ki jih zadovoljujemo ljudje, zadovoljujemo pa jih od spodaj navzgor.

Slika 1: Maslowa hierarhična lestvica



Vir: Johnson, Introducing Management, 1999, str. 59.

Naj omenim zelo pomembno razliko med državami, če je kriterij za ocenjevanje potreb Maslowa hierarhična lestvica potreb. V državah, kjer prevladuje revščina, je v interesu ljudi, da so fiziološke potrebe, kamor sodijo potrebe po hrani in pijači, zadovoljene pred ostalimi, ker jim teh primanjkuje. Nesmiselno je, da bi lačni in žejni ljudje najprej zadovoljevali potrebe po družbi, če njihove eksistenčne potrebe niso zadovoljene. Slovenija, če gledamo državno povprečje, ima fiziološke potrebe zadovoljene, zato v povprečju ljudje čutijo silo po zadovoljevanju potreb, ki so višje na Maslowi hierarhični lestvici (Možina et al., 2002, str. 499).

McLeland (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 241) meni, da motivirajo ljudi tri potrebe:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po tesnem sodelovanju.

Herzberg (Možina, 2002, str. 501) je ločil motivatorje in higienike. Higieniki predstavljajo delovne pogoje, medosebne odnose, plačo, politiko podjetja, varnost, položaj in podobno. Če so motivatorji izpolnjeni, ne motivirajo, če pa niso izpolnjeni, povzročajo nezadovoljstvo pri delu. Motivatorji izvirajo iz človeka samega in prinašajo zadovoljstvo in produktivnost, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa obstoja, če niso zadovoljeni.

Zaposleni v prvi skupini želijo doseči več kot drugi. Zastavljajo si zahtevne, vendar ne prezahtevne cilje in velika verjetnost je, da jih bodo dosegli. Ljudje v drugi skupini si želijo moč, vpliv na dogajanje in vpliv na podrejene. Ljudje v tretji skupini želijo biti prisrčno sprejeti od drugih, veliko jim pomeni sodelovanje in prijateljstvo. Tako bodo ljudje z visoko razvito potrebo po dosežkih verjetno dobri vodje oddelkov ali obratovodje, ljudje s potrebo po moči bodo

uspešni kot menedžerji, ljudje s potrebo po tesnem sodelovanju pa bodo najuspešnejši v marketingu.

2.2 Vrste motivacijskih dejavnikov

Lipičnik (1998, str. 162) pozna tri glavne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. To so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Menedžer mora poznati interaktivno delovanje vseh treh dejavnikov in vpliv, ki ga imajo na uspešnost pri delu, da bi lahko učinkovito deloval. Individualne razlike pomenijo, da niti dva človeka nista enaka. Vsak ima svoje navade, svoje želje, svoja stališča in vsakega za delo spodbuja nekaj drugega. Kljub razlikam med ljudmi pa lahko sestavimo skupine ljudi, ki jih spodbujajo podobne stvari. Pri delu tako človek svojih značilnosti ne more izklopiti, ampak mu posredno krojijo dan in odnos do dela.

Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo zato, da bi dobili višjo plačo, druge motivira varnost in sprejmejo delo, ki je manj plačano, vendar se na ta način izognejo tveganju, da bi bili nezaposleni (Lipičnik, 1998, str. 163). Lastnosti dela, ki jih Lipičnik (1998, str. 163) pojmuje kot dimenzije, določajo, omejujejo in izzivajo. Prav tako določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po nekaterih lastnostih in manj po drugih.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja v podjetju in menedžerska praksa. Politika pomeni nekatere ugodnosti, ki jih zaposleni lahko pridobijo, to so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke, službeni avto in podobno. Nagrade, med katere štejemo bonitete ali provizije, lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Učinkovit sistem nagrajevanja je potrebno prilagoditi značilnostim podjetja in zaposlenim. Nagrade morajo biti pravične, morajo se prilagajati spremembam uspešnosti zaposlenega, za podjetje ne smejo predstavljati previsokih stroškov. V primeru, da nekateri dobivajo nagrade, brez da bi si to s svojim delom zares zaslužili, sproži to pri sodelavcih nezadovoljstvo. Neželene posledice nepravičnega nagrajevanja povzročijo pri drugih sodelavcih neke vrste upor, ki se kaže bodisi kot zavračanje z delom, odsotnost z dela, konflikte ali prezir do sodelavca, ki je dobil nagrado. V podjetjih se pogosto dogaja, da vodja nagradi katerega od zaposlenih iz osebne simpatije ali predhodnega poznanstva, kar pa je zelo nepravično do tistih, ki se trudijo za čim boljše rezultate podjetja in na takšen kažejo tudi pripadnost podjetju.

Denarne nagrade imajo pomembno vlogo pri motiviranju, vendar mora biti posameznik seznanjen s tem, da je med dobro opravljenim delom in nagrado močna povezava. Prav tako se mora čutiti sposobnega, da bo izpeljal neko nalogo in bo zanjo dobil nagrado. Naj omenim, da mora zaposleni imeti tudi ustrezna znanja, spretnosti in sposobnosti, kajti čeprav je posameznik motiviran za delo, to še ne pomeni, da bo delo tudi dobro opravil. Z vidika podjetja se na plače ne sme gledati kot na strošek, ampak kot investicijo, ki bo na daljši rok prinesla podjetju boljše rezultate. Nasprotno pa nematerialni dejavniki ne pomenijo povečanja stroškov podjetja, zato jih lahko vodje uporabljajo pogosteje in pogosto tudi zelo učinkovito.

2.3 Spodbujanje motivacije članov tima

Tima samega po sebi ne moremo motivirati, lahko pa spodbudimo motivacijo članov tima. Motiviran član tima torej povzroča motiviran tim. Če so člani motivirani za delo, potem je tim potencialno lahko uspešen, ob predpostavki, da člani tima posedujejo znanje za uresničitev naloge. Naloga vodje je, da ugotovi, kateri dejavniki bi spodbudili posameznega člana tima k delu. Kot že omenjeno, se motivacijski dejavniki spreminjajo glede na čas in situacijo, v kateri je posameznik. Motivi so lahko zaslužek, zadovoljstvo z delom, odnos s sodelavci, napredovanje, razlikujejo pa se glede na spol, starost, kvalificiranje ter položaj v podjetju.

Le v primeru, da se vodja poglobi v to, kaj posameznika najbolj spodbudi za delo, lahko tim deluje uspešno in učinkovito. V primeru, da so motivirani le nekateri člani tima, bodo nemotivirani opravljali svoje naloge slabše, manj se bodo poglobljali v probleme, kar bo posledično negativno vplivalo na rezultat tima. V primeru, da je kateri izmed članov tima nemotiviran za delo, je naloga vodje, da ugotovi razlog in ga ustrezno spodbudi. Zelo pomembna za uspešnost tima je tudi komunikacija med člani tima in vodjo. Če te ni, vodja tima ne more izvedeti, kaj bi k delu spodbudilo posameznika.

Johnson (1995, str. 57) pravi, da za uspešno delo motivirajo:

- jasne naloge in cilji,
- sredstva za dobro delovanje in doseganje zastavljenih ciljev,
- samozavest, da smo sposobni nalogo opraviti,
- občutek, da je rezultat vreden našega truda,
- misel, da je rezultat dosegljiv, če vložimo trud,
- dejstvo, da bomo za uspešno opravljeno delo dobili nagrado.

Da lahko vodja spodbudi člane tima k delu, mora, kot pravi Johnson (1995, str. 58), zagotoviti, da so naštetih dejavniki motivacije izpolnjeni. Vodja mora torej opredeliti jasne cilje in naloge ter zagotoviti orodja za doseganje ciljev in nalog. Zagotoviti mora tudi, da so člani tima ustrezno izobraženi, trenirani ter sposobni opravljati naloge, ki se od njih zahtevajo. Vodja mora članom tima posredovati povratne informacije o delu, jih seznanjati z rezultati njihovega dela, torej z uspehi in neuspehi, in jih seznanjati o slabostih, ki jih je potrebno izboljšati. Na spodbujanje motivacije deluje tudi z zagotavljanjem podpore vseh članov tima. Še zlasti je pomembno, da vodja spodbuja člane tima, da si pri delu med seboj pomagajo. Ne nazadnje mora vodja zagotavljati tudi nagrajevalni sistem, ki spodbuja delo v timu.

2.4 Materialne oblike motivacije

Za opravljeno delo in vloženi trud zaposleni dobivajo plačo. Če ljudje za svoje delo ne bi dobivali ustreznega plačila, ne bi mogli preživeti. Poleg osnovne plače zaposleni v obliki denarja dobijo tudi nagrade, ki sestavljajo celotno plačo, kar bom nadaljevanju bolj podrobno opisala.

2.4.1 Plača in nagrade

V današnjem času je najbolj pogosta in učinkovita oblika spodbude motivacije zaposlenih plača. Denar rabimo v vsakdanjem življenju za preživetje, da si lahko kupimo hrano, pijačo, obleke in poravnamo stroške, povezane z domom. Vendar denar ne pomeni samo nakupovanja stvari, ki jih nujno potrebujemo za preživetje, ampak tudi nakupovanje dobrin, ki so nam všeč in ki nas uvrščajo v statusno lestvico. Takšne dobrine so avtomobili in plovna vozila, potovanja, vikend hiše, ne nazadnje pa tudi obiski kina, prehranjevanje v gostilni, česar si tudi ne morejo vsi privoščiti. Sklepam lahko, da plača na delavce z nižjim življenjskim standardom vpliva bolj, kot na tiste z višjim življenjskim standardom, na katere bolj vplivajo drugi motivacijski dejavniki.

Rozman (1993, str. 245) pravi, da zaposleni prejemajo plačo za opravljeno delo in trud. Višina plače je v veliki meri odvisna od zahtevnosti delovnih nalog na delovnem mestu. Bolj kot so zahtevne delovne naloge, višja bo plača in nasprotno. Prav tako se z višanjem položaja v hierarhični lestvici veča odgovornost za delo podrejenih. Zaposleni z višjim položajem v hierarhični strukturi bodo imeli tudi višje plače. Vendar pa prvi del plače ne spodbuja zaposlenih, saj je le del, ki mora obstajati. Spodbuja drugi del plače, ki ga imenujemo nagrajevanje.

Lipičnik (1998, str. 208-210) meni, da želi podjetje s plačo motivirati delavce, da dosežejo nek rezultat. Kakšen sistem plač neko podjetje uvede, je odvisno od tega, kakšne cilje si vodstvo želi doseči z zaposlenimi. Sistemi nagrajevanja se razlikujejo v različnih kulturah, zato je za vsako podjetje boljše, da uporabi svoj sistem plač. Plača je sestavljena iz osnovne plače, ki je interno določena. Drugi deleži plače so sestavljeni iz plače za posebne zmožnosti, plače, odvisne od življenjskih stroškov, nagrad za zvestobo, nagrad za požrtvovalnost, plačila za nedelo, nagrad za učinek, nagrad iz dobička itd. S pomočjo vrednotenja dela skušajo podjetja doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da se po višini plače ve, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo.

- Plača za posebne zmožnosti je namenjena zaposlenim, ki znajo na primer tuje jezike, obvladajo posebne ročne spretnosti idr. Podjetje se zaveda uporabne vrednosti takšnega delavca, ki jo lahko po potrebi uporabi.
- S plačo, odvisno od življenjskih stroškov, skušajo podjetja prepričati, da so varni pred nihanjem cen življenjskih potrebščin. Delavci so včasih pripravljeni delati za nekoliko manjšo osnovno plačo, če jim podjetje zagotavlja, da bodo dobili toliko več denarja, kolikor bodo zrasli življenjski stroški.
- Nagrado za zvestobo dobijo zaposleni, ki že vrsto let delajo v nekem podjetju. Na takšen način se jim podjetje zahvali za zvestobo.
- Nagrado za požrtvovalnost so uvedla podjetja zato, da zaposleni opravljajo dela, ki jih po osnovni pogodbi niso dolžni. Ta dela pomenijo dežurstva, dela preko dogovorjenega časa, dela v izmenah. To vrsto nagrade delodajalci radi plačujejo, saj vedo, da se bodo zaposleni žrtvovali tudi prihodnjič.

- Plačilo za nedelo prejmejo delavci, ko so na dopustu, bolniški ali so kako drugače odsotni z dela, delodajalci pa jih plačujejo, ker vedo, da si morajo nabrati moč, da bodo lahko še naprej opravljali svoje delo.
- Posebna pozornost je posvečena uspešnosti, ki jo je delavec dosegel. Uspešnost se ugotavlja tako, da se doseženi rezultati primerjajo s cilji. Če delavec opravi delo boljše in dela več, skoraj zagotovo dobi nagrado za uspešnost.
- Druga vrsta uspešnosti pa je skupinska uspešnost. Skupine običajno dobijo enako nagrado, ker je težko ugotavljati posamezni prispevek. Rezultat skupinske uspešnosti je dobiček, ki ga razdelijo delavcem za zahvalo in spodbudo.

Ostale oblike materialnih nagrad, ki se jih podjetja poslužujejo, so uporaba službenih dobrin. Službene dobrine so avto, telefon, uporaba počitniških hišic, kuponi za toplice, popusti, ki jih zaposleni lahko koristijo v dogovorjenih prodajalnah ipd.

2.4.2 Motiviranje s plačo in ne zanjo

Večno vprašanje, ki se pojavlja v podjetjih, je, kako določiti višino plače, da bo spodbudila delavce za delo in jim omogočala normalno preživetje. Plačo lahko podjetja nenehno zvišujejo, pa se delavnost zaposlenih ne poveča. Izkazalo se je, da na motivacijo zaposlenih ne vpliva samo višina plače, ampak tudi razlog za plačo. Vodje se morajo tako z delavci dogovoriti, za katero nalogo bodo prejeli določeno plačilo (Lipičnik, 1998, str. 237).

Ko delavec in delodajalec podpišeta pogodbo o zaposlitvi, oba sprejmeta obveznosti. Delavčeva obveznost je, da bo opravil delo, delodajalec pa mu bo za opravljeno delo plačal. Če ena od obeh strani ne izpolni svoje naloge, se na drugi strani pojavi razočaranje, ki bo vodilo v razne oblike upora. Lipičnik (1998, str. 238) je predvidel štiri možne situacije:

- 1) delodajalec in delavec ne izpolnjujeta obveznosti,
- 2) delodajalec izpolnjuje obveznosti, delavec pa ne,
- 3) delavec izpolnjuje obveznosti, delodajalec pa ne,
- 4) oba partnerja izpolnjujeta obveznosti.

Idealna kombinacija za podjetje je, da oba partnerja izpolnjujeta obveznosti, kar omogoča podjetju doseganje zelenih rezultatov, veliko zaupanja med partnerjema in delavnost. Konflikte rešujeta hitro in ne potrebujeata dodatne spodbude. Če noben od partnerjev ne izpolnjuje svojih obveznosti, povzroča to nezadovoljstvo pri obeh. Namreč, če delodajalec delavcu ne da plačila, delavec noče delati. Partnerja sodelujeta le še zato, ker imata podpisano pogodbo o zaposlitvi, na katero sta formalno vezana. Vse to pa ima negativne posledice na podjetje in takšnemu stanju se na vsak način podjetje želi izogniti. Če delavec opravi svojo obveznost, delodajalec pa mu ne da plačila, se v delavcu sprožita nezadovoljstvo in nezaupanje v delodajalca. Povzroča tudi delavčevo neopravljanje nalog, posledično pa škodo za delodajalca in podjetje, ker cilji niso doseženi, kar povzroča podjetju večje stroške in skrb za to, kdo bo nalogo opravil. V primeru, da delavec ne opravlja svojega dela, povzroči v delodajalcu nezadovoljstvo in nezaupanje v delavca. V tem primeru si mora delodajalec zastaviti vprašanje, zakaj delavec ne opravi svojih obveznosti in kaj bi ga za delo spodbudilo.

Sklep, do katerega sem prišla, je, da se morata oba, delavec in delodajalec, kar najbolj potruditi pri opravljanju svojih obveznosti, kar bo tudi najbolj ugodno vplivalo na doseganje zastavljenih ciljev in ne bo za podjetje predstavljalo dodatnih stroškov, partnerja bosta zadovoljna in pripravljena na nadaljnje sodelovanje. Če pride do neopravljanja obveznosti v primeru delodajalca, je delavec v težki situaciji, saj je delodajalca težko prisiliti, da mu izplača plačo, razen s tožbo, kar pa predstavlja dodatne stroške in psihične napore za delavca. V primeru neopravljanja nalog delavca se mora delodajalec poglobiti v to, s kakšnimi načini bo delavca motiviral oziroma kaznoval, ker ne spoštuje zaposlitvene pogodbe. Vsekakor ima po mojem mnenju več moči delodajalec nad delavcem, kot pa nasprotno.

2.5 Nematerialne oblike motivacije

Nematerialne oblike motivacije so pohvala, kritika, napredovanje, dobri odnosi s sodelavci, izobraževanja v okviru podjetja, organizirana srečanja z ljudmi iste stroke ipd., ki poleg materialnih oblik motivacije spodbujajo ljudi k delu. Zaposleni z nižjo plačo si z opravljenim delom prizadevajo pridobiti višjo plačo in jim nematerialne oblike motivacije ne pomenijo dodatne spodbude k delu. Po drugi strani pa zaposlenih z višjo plačo za delo ne bo spodbudilo majhno povečanje plače, saj spodbudo predstavljajo pohvale, dobri odnosi s sodelavci, pridobljen ugled in koriščenje materialnih službenih ugodnosti, kot so počitniške hišice, avto, telefon in podobno.

2.5.1 Pohvala in kritika

Pohvala in kritika delujeta na ljudi kot neke vrste usmerjevalec. Namreč, s pohvalo nadrejeni podrejenemu sporoči, da delo opravlja pravilno, lahko pa ga tudi pohvali za snovanje novih idej in kreativnosti ter mu na takšen način sporoči, da je z opravljanjem delavčevih nalog zadovoljen. Po drugi strani kritika podrejenemu pove, da z opravljanjem naloge ni na pravi poti oziroma na takšni, ki si jo je zamislil nadrejeni. Nemaokrat so pohvale in kritike subjektivno mišljenje nadrejenega, pogosto iz osebnih razlogov. Zato je še zlasti pomembno, da so pred začetkom dela natančno opredeljeni cilji in poti do njih. Samo na takšen način bo lahko ocenjevanje podrejenega objektivno. Kritika je lahko dobronamerna in destruktivna. Če je kritika konstruktivna, je s strani nadrejenega za pričakovati, da bo podrejeni boljše opravljal svoja dela. Po drugi strani pa se bo podrejeni pod pritiskom destruktivne kritike počutil nesamozavestnega in nesposobnega opraviti nalogo, porajal se bo strah pred naslednjo kritiko in bo zato delal počasneje in zavlačeval s končnim rezultatom, ki bi mu spet lahko prinesel negativno kritiko.

V primeru, da nadrejeni kritično oceni delo podrejenega, je obveznost nadrejenega, da podrejenemu pomaga, da bo prihodnjič delo boljše opravil. Napake, ki jih podrejeni napravi, mu mora nadrejeni pomagati popraviti tako, da mu razloži ali pokaže, kako se delo opravi pravilno. Samo na takšen način bo podrejeni kritiko jemal kot dobronamerno in se bo potrudil, da naslednjič ne bo ponovil iste napake. Vsekakor nadrejeni ne sme venomer samo ponavljati, da je zelo pomembno, da se delo napravi pravilno in v določenem času, temveč mora biti odprt za vsa morebitna vprašanja, ki jih imajo o svojem delu podrejeni. Da pa bi lahko odgovarjal oziroma pomagal reševati probleme, mora biti nadrejeni dobro poučen o delu svojih podrejenih.

Da bi s kritiko in pohvalo dobili samo pozitivne posledice, Rozman (1993, str. 214) meni, da je potrebno upoštevati naslednje:

- pohvala in kritika morata biti izraženi oziroma priti neposredno od nadrejenega, ki pozna člana in natančno ve, koliko je član prispeval k delu v timu,
- pohvala in kritika morata biti izraženi na štiri oči, brez navzočnosti ostalih članov tima,
- nanašati se morata na obnašanje in dejanja osebe in ne na osebo samo,
- pohvala mora neposredno slediti zaželenemu obnašanju,
- kritika mora izhajati iz dejstev in ne govoric,
- kritika mora biti izražena jasno in brez dvomov.

Za člane tima je pomembno, da slišijo pohvalo in kritiko zato, da vidijo, ali so na pravi poti s svojim delom in zato, da uvidijo, kaj lahko pri svojem delu izboljšajo. Normalno je, da vsak dela napake, vendar naj bi se z dobronamerno kritiko nadrejenega iz napak nekaj naučili in jih ne bi več ponavljali. Vodja bi moral zaposlenim tudi redno razložiti, kakšne rezultate naj bi dosegali, kakšen je cilj podjetja in kaj bodo v zameno za dobre rezultate dobro zaposleni prejeli. Tu ni mišljena samo višina plače, temveč vsi dodatki in rast osebnega znanja. Zaposleni mora v vsakem trenutku vedeti, zakaj opravlja neko nalogo, čemu bo koristila in kako posredno koristi njemu.

Ko vodja podaja kritiko, mora paziti, da poteka med njim in članom dialog in ne monolog s strani nadrejenega. Član tima ima prav tako pravico razložiti, zakaj je z njegove strani prišlo do neke napake. Lahko je imel slab dan, je bil utrujen ali je imel osebne probleme, kar je zadosten razlog, da ga nadrejeni, če se to ne dogaja pogosto, razume. Kadar ni s strani vodje nikoli slišati niti pohvale niti kritike na delo članov tima, to pomeni, da vodja ni dober. Člani tima lahko v takšnem primeru o svojem delu razvijejo neko sliko, ki je po veliki verjetnosti nerealna. Lahko postane brezbrizen do svojega dela, površen ali pa močno upade njegova storilnost. Pohvale in kritike so torej za člane tima nujne, da tim lahko deluje normalno in dosega želene rezultate.

2.5.2 Klima (vzdušje) v podjetju

Zelo pogosto je pri zaposlenih slišati, da se z ostalimi sodelavci ne razumejo dobro in da vlada napeto ozračje. To za zaposlene pomeni, da ne delajo v pogojih, ki bi pozitivno delovali na opravljanje nalog. Vzdušje predstavlja enega od motivatorjev za delo. Ljudje, ki delajo v podjetju, kjer obstaja slabo vzdušje, delo opravljajo slabše, kot zaposleni ki delajo v podjetju, kjer prevladuje pozitivno ozračje.

Razlogov za slabo vzdušje je več:

- nezadovoljstvo z delovnim mestom,
- nezadovoljstvo z vodjo,
- nezadovoljstvo s plačo,
- konflikti z drugimi zaposlenimi ali vodjo,
- nezmožnost zadovoljevanja svojih potreb in želja,
- ni možnosti napredka,
- ni posluha za kreativnost in inovacije.

Rezultati številnih študij, ki jih navaja Kaya (Pavlin, 2008, str. 14), kažejo pomembno povezavo med organizacijsko klimo in motivatorji:

- plača,
- možnost napredovanja,
- vodstvena politika,
- delovni pogoji,
- varnost,
- družbene povezave,
- pridobivanje spoštovanja,
- velikost organizacije in samorazvoj,
- dosežki in uporaba talentov.

Lipičnik (1998, str. 73) opredeljuje klimo kot način vedenja ljudi in zaznavanje medosebnih odnosov, najbolj negativna posledica pa je slab rezultat. Klimi se zaposleni lahko prilagodijo. Najboljše za zaposlene pa je prilagoditev takšni klimi, ki povzroča boljšo prihodnost in boljše življenje.

Šinkovec (1998, str. 74-75) meni, da v primeru, ko vlada v podjetju neustrezna klima, ta deluje negativno na delovni proces. Zaposleni, ki se ne počuti dobro v podjetju ali pa se ne počuti spoštovanega s strani nadrejenega, kmalu izgubi veselje do dela, hkrati pa ne izkoristi vseh svojih zmožnosti za delo v podjetju. Če želimo, da podjetje ustvari dobro klimo, se morajo zaposleni dobro počutiti na svojem delovnem mestu in z ljudmi, s katerimi delajo. Če prihaja do konstantnih konfliktov med sodelavci, ima to zagotovo negativen vpliv na opravljanje nalog in doseganje rezultatov. Zaposleni vse preveč časa namenjajo konfliktom, namesto svojemu delu, v svoje konflikte pa po možnosti vključijo vse v bližini.

Medosebni odnosi so po mojem mnenju najbolj pomembni za dobro vzdušje v podjetju. Vsak posameznik, ki je zaposlen v podjetju, ne glede na to, ali je zaposlen v podjetju ali je zunanji sodelavec, se mora za dobre odnose in neovirano poslovanje potruditi, da bodo odnosi z ostalimi zaposlenimi dobri. Predvsem pomembna je komunikacija med zaposlenimi, kar pomeni aktivno poslušanje drugih, podajanje svojega mnenja in spoštovanje sogovornika.

2.5.3 Konflikti

Konflikti nas spremljajo v vsakdanjem življenju in na vsakem koraku, v družini, med starši in otroci, s partnerjem, prijatelji in popolnimi neznanci. Včasih je za konflikt lahko kriva slaba komunikacija, včasih naše slabo počutje, ki ga spravimo na nekoga drugega. Konflikt lahko nastane v samo eni osebi, dveh osebah ali pa v medsebojnem odnosu več ljudi. Veliko ljudi meni, da so konflikti škodljivi in se jim je najboljše izogibati, vendar strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni in je ključnega pomena, kaj se z njimi naredi, ko se pojavijo.

Lipičnik (1998, str. 263) pojmuje konflikt kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli in čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji ali kot stanje, v katerem delujejo na nas nasprotujoči si motivi.

Za nastanek konflikta je vedno potreben nek vzrok, Daft (1991, str. 447) pa je odkril nekaj najpogostejših:

- nejasne pristojnosti, ki povzročajo, da se člani večkrat znajdejo v situaciji, v kateri ne vedo, kje so meje njihovega dela, torej, kaj lahko delajo in česa ne,
- omejenost virov, kar pomeni, da člani tima za doseganje ciljev potrebujejo vire, torej informacije in denarna sredstva, ki pa so pogosto omejena, kar povzroči tekmovalnost članov v pridobivanju virov,
- slaba komunikacija, ki je najpogostejši vzrok za nastanek konflikta,
- neujemanje osebnosti; tim je namreč sestavljen iz ljudi z različnimi osebnostnimi lastnostmi, kar pomeni nevarnost, da se različni karakterji med seboj ne ujemajo,
- razlike v statusu in moči, ki povzročajo, da imajo zaposleni z večjo močjo večji vpliv na sprejemanje odločitev v timu, do konflikta pa pride, ko hočejo takšen vpliv pridobiti tudi ostali člani tima,
- razlike v ciljih in nagradah; do konflikta pride, ko člani tima postavijo svoje lastne cilje pred cilje tima; prav tako vodi do konfliktnih situacij neuravnotežen sistem nagrajevanja.

Negativne posledice konflikta v timu se kažejo kot napetost med člani tima, nezaupanje, sovraštvo, nezadovoljstvo, agresija med člani tima, zavračanje opravljanja dela, ogroženo delovanje tima in oteženo vodenje tima, nedoseganje zastavljenih ciljev tima in slabših rezultatov podjetja, v najslabšem primeru razpad tima.

V današnjem času, ko je pojem konflikt in njegove posledice že dobro raziskane, se strokovnjaki trudijo, da bi vodilni v podjetju vedeli, kako s konflikti ravnati, da bi podjetju prinesli kar največ koristnega in omogočali boljše delovne rezultate. Pozitivne lastnosti konfliktov, ki jih navaja Lamovec (1991, str. 61), so:

- spodbujajo zavedanje problemov v odnosih,
- spodbujanje sprememb,
- zbirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi,
- spodbujajo nove interese, razbijajo monotonost, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko,
- pripomorejo k ustreznejši odločitvi,
- s primernim pristopom znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih,
- konflikt pripomore k boljšemu poznavanju sebe, ker uvidimo, kaj nas jezi, kaj nam je zares pomembno in česa se bojimo,
- konflikt lahko poglobi in obogati odnos.

Pozitivne in negativne konflikte lahko posredno povežemo z motivacijo. Če vodja in člani tima nastali konflikt rešijo, to vsekakor spodbudno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj uvidijo, da je nastali konflikt vnesel pozitivno noto in zato lahko hitreje pridejo do rezultata, ki se velikokrat

izkaže, da je boljši kot pred razrešitvijo konflikta. V primeru, da konflikt iz kakršnega koli razloga ni bil rešen, člani tima postanejo nejevoljni in neučinkovito začnejo opravljati svoje delo.

3 BELBINOVE TIMSKE VLOGE

3.1 O Belbinu - Belbinovo proučevanje

Meredith Belbin je kot psiholog diplomiral na Clare College, v Cambridgeu. Njegove zgodnje raziskave so bile osredotočene na starejše delavce v industriji. Pozneje se je pridružil Industrial Training Research Unit in postal direktor zaposlovanja ter svetovalec za OECD. Po dolgoletnih raziskavah na Henley Management College je s pomočjo poslovnih iger (angleško: *business games*) in raziskav uspešnih in neuspešnih timov opredelil osem vlog. Vloge je določil na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika: inteligentnost, dominantnost, ekstravertiranost/introvertiranost in stabilnost. Leta 1981 je izdal knjigo *Management Teams, Why They Succeed or Fail*, v kateri je opisal osem timskih vlog. Leta 1988 je dodal vlogo strokovnjaka, ki je v prvi knjigi ni vključil. Prišel je do zaključkov, da ima posameznik izrazite tri do štiri vloge in da lahko s pomočjo timskih vlog, ki se med seboj dopolnjujejo, sestavi uspešen tim.

Slika 2: Slika dr. Meredith R. Belbina



Vir: *Belbinove timske vloge*.

V nadaljevanju bom predstavila Belbinove timske vloge. Na podlagi Belbinovega dela *Management Teams, Why They Succeed or Fail*, bom opisala osem vlog. Vloge strokovnjaka Belbin v omenjeni literaturi še ni zajel, zato si bom za opredelitev strokovnjaka pomagala predvsem z Belbinovo spletno stranjo. Belbinova novejša literatura namreč zajema devet vlog. Vsako od timskih vlog bom sprva splošno opredelila, predstavila, od kod ji ime in nazadnje bom predstavila, kakšno vlogo ima in kako se znajde v poslovnem svetu.

Ker se uporabljajo različni prevodi, je za boljši pregled vlog spodaj naštetih vseh devet timskih vlog po Belbinu, z izvirnimi angleškimi imeni:

- *ISKALEC VIROV - RESOURCE INVESTIGATOR*
- *IZVRŠITELJ - COMPANY WORKER*
- *KOORDINATOR - CHAIRMAN*
- *PROIZVAJALEC - PLANT*
- *TVOREC - SHAPER*
- *OCENJEVALEC-OPAZOVALEC - MONITOR-EVALUATOR*

- *TIMSKI DELAVEC - TEAM WORKER*
- *DOVRŠEVALEC - COMPLETE-FINISHER*
- *STROKOVNJAK - SPECIALIST*

V preglednici 3 so na kratko prikazane tri splošne vloge, ki najbolj odražajo posamezno timsko vlogo. Preglednica je narejena na podlagi podobnosti osebnostnih značilnosti posamezne vloge po Belbinu. Tako je za dovrševalca, tvorca in izvršitelja značilna pri opravljanju nalog predvsem pripravljenost na akcijo, za koordinatorja, iskalca virov in timskega delavca je pomembno druženje z ljudmi ter dobri odnosi s sodelavci, za ocenjevalca-opazovalca, proizvajalca in strokovnjaka pa je najbolj tipično reševanje problemov oziroma osredotočenost na razmišljanje. Lahko bi rekla, da je v preglednici prikazana bistvena prednost posamezne timske vloge.

Tabela 3: Pregled splošnih vlog, ki najbolj odražajo Belbinove timske vloge

SPLOŠNA VLOGA	BELBINOVA TIMSKA VLOGA
PRIPRAVLJENOST NA AKCIJO	Dovrševalec
	Tvorec
	Izvršitelj
SOCIALNOST	Koordinator
	Iskalec virov
	Timski delavec
REŠEVANJE PROBLEMOV	Ocenjevalec-opazovalec
	Proizvajalec
	Strokovnjak

Vir: Belbinove timske vloge.

3.2 Predstavitev Belbinovih timskih vlog

3.2.1 Izvršitelj

Po Belbinu (1993, str. 65-68) je v behaviorističnem pogledu izvršitelj zaposleni, ki deluje v korist podjetja, bolj kot v lastno korist. Poistoveti se s podjetjem in sprejme njegove cilje. Sicer je prikazan kot človek, ki lahko opravi samo tiste naloge, ki so mu dane, vendar pa se v praksi izkaže, da je precej bolj zavzet za delo. Vedno opravi svoje delo, četudi ga ne zanima ali pa se mu ga ne ljubi opravljati. Izvršiteljeva samodiscipliniranost je pri delu prvotnega pomena, medtem ko njegova inteligenca ni toliko pomembna. Zahvaljujoč svoji discipliniranosti daje delu prednost pred svojimi interesi. Druge pomembne osebnostne lastnosti, ki jih ima izvršitelj, so praktičnost, zaupanje, toleranca do drugih in konservativnost, v smislu postavljenih ciljev in glede metod dela v podjetju, katere vzame za svoje. Slaba stran izvršitelja je nespontanost, ki bi ga v primeru, da stvari ne bi potekale utečeno, zmedla in bi upočasnila njegov tempo pri delu. V velikih podjetjih obstaja za izvršitelja velika možnost napredovanja. Čeprav naziv izvršitelja ne zveni privlačno, pa je povezan z najvišjimi položaji v pisarni. Vrlina izvršitelja je torej, da opravi tudi dela, ki mu niso najbolj všeč in jih tudi nihče drug noče. Sistematično se loti reševanja nalog in opravi najprej tiste, ki so nujne. Takšnih ljudi, ki bi na takšen način opravljali svoje delo, pa ni tako veliko, kot se morda sprva zdi.

Izvršitelj sprejme vse pritiske igre in opravi vse naloge brez nadaljnjih vprašanj. Je pridobitev podjetja, ki jemlje naloge zelo resno in ima pred očmi zmago. Čeprav izvršitelj vloži veliko truda in je poistoveten s podjetjem, pa podjetja, sestavljena pretežno iz izvršiteljev, v realnosti ne dosegajo dobrih rezultatov. Namreč, kljub temu, da je zelo samodiscipliniran in predan delu, po drugi strani ni dober tvorec novih idej, kar podjetju onemogoča razvijanje in napredovanje. Prav tako je zaradi svoje predanosti podjetju in načina doseganja rezultatov nefleksibilen (Belbin, 1993, str. 65-68).

3.2.2 Koordinator

Koordinator ima vodilno vlogo podjetja in vodenje je vedno bistvenega pomena za obstoj podjetja. Strokovnjaki si pogosto zastavljajo vprašanje, kakšne lastnosti posedujejo dobri direktorji. Belbin in njegov tim so prišli do rezultata, da je uspešen koordinator na isti mentalni ravni kot njegovi sodelavci ali pa ima le malenkost višjo. Karakteristike, ki jih razlikujejo od manj uspešnih vodij, so zaupljivost v ljudi, ki jih sprejema brez predsodkov, ni sumničav ali ljubosumen na njihovo znanje. Prava vrлина koordinatorja je mirnost, ki jo zna ohraniti v napetih situacijah, bodisi z zaposlenimi ali v poslovnih odnosih z ljudmi izven podjetja. Je realist in zelo samodiscipliniran. Zaposlene zna k delu spodbuditi, ker je sam podvržen entuziazmu do dela, katerega naprej deli s svojimi sodelavci. Čeprav je po osebnosti ekstravertiran, zna obdržati distanco z zaposlenimi, ki mu omogoča večjo avtoriteto in vpliv na zaposlene. K temu pripomoreta tudi njegova samostojnost in objektivnost. Idealen koordinator je tako človek z vsakdanjimi karakteristikami, vendar pa so te karakteristike sestavljene na neobičajen način, kar koordinatorju omogoča doseganje nadpovprečnih rezultatov (Belbin, 1993, str. 51-60).

Ko so zastavljeni cilji podjetja, jim je podvržen in vodi svoje zaposlene v smeri dosega teh ciljev. Lahko bi rekla, da je uspešen vodja tisti, ki ima tolikšen prag tolerance, da vedno posluša druge, vendar je dovolj močan, da zavrne njihov nasvet. V poslu mu kot sodelavci odgovarjajo ljudje, ki so dinamični in živahni ter vložijo veliko truda v doseganje zastavljenih ciljev. Prav tako nikoli ne dopusti, da bi službeni sestanki ali delovanje zaposlenih ušlo izpod nadzora. Je zrel in samozavesten, v medsebojnih odnosih hitro opazi talente in jih izrabi za izvedbo skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji v timu niso nujno najsposobnejši, imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in zato v okolju uživajo ugled (Belbin, 1993, str. 51-60).

3.2.3 Tvorec

Poleg že omenjenega koordinatorja, ima tudi tvorec prevladujoče značilnosti vodje. Od koordinatorja se razlikuje po svoji nepotrpežljivosti, neučakanem vedenju in potrebi po dosežkih. Učenje je lastnost, ki je pri tvorcu drugotnega pomena, saj deluje predvsem zaradi zmage. Ne glede na to, ali dosega dobre ali slabe rezultate, vedno povzroča nemir. Je visoko motiviran, zelo žilav, z izredno željo po uspehu. Pogosto izpade kot agresiven oziroma ekstravaganten z manj energije. Rad vodi in spodbuja aktivnosti. Ko se pojavijo problemi, jih zna zaobiti. Ker je trmast in napadalen, se zelo čustveno odziva na razočaranja ali neuspehe. Tvorec je prepirljiv, celo ljubi spore in primanjkuje mu človeškega razumevanja. Je bolj preračunljiv kot natančen, nesentimentalen in realističen, čustven, vendar ne plah, neustrašen in nepopustljiv do ljudi. V

primeru, da vlada v timu brezdelje in samozadovoljnost, pojav tvorca kot vodje povzroči ponovno ravnotežje in izboljšanje rezultatov. Ni dvoma torej, da zna tvorec svoj tim spodbuditi za akcijo (Belbin, 1993, str. 61-64).

Tvorci so v splošnem dobri menedžerji, ker ustvarjajo akcijo in uživajo v delu pod pritiskom. Odlikujejo se pri vlivanju življenja v tim in so zelo koristni v skupinah, kjer zapleti upočasnjujejo procese. Tvorci se znajo dvigniti nad takšne probleme in prevzeti vodstvo. Radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo tudi neprijetne ukrepe. Njegova učinkovitost se kaže v tem, da pospeši podjetja, ki so prepočasna v doseganju rezultatov ali spremeni poti za doseganje ciljev, da zagotovo pride do želenih ciljev. Običajno naredi tako pozitiven vpliv, da je zelo hitro povišan na boljše delovno mesto. Sposoben je delovati zelo samostojno, s svojo vztrajnostjo in neizprosnostjo pri pogajanju pa je sposoben izigrati druga podjetja. Glavna značilnost, ki ga loči od koordinatorja, je, da je pobudnik akcije, medtem ko je koordinator boljši v nadzoru zaposlenih (Belbin, 1993, str. 61-64).

3.2.4 Proizvajalec

Glavna značilnost proizvajalca je ustvarjalnost in razvijanje idej ter spodbujanje sprememb, povezanih z novimi idejami. Je mehkega srca, odločen in ima lastnosti introvertiranosti, kar pomeni, da navadno rajši dela sam zase, ločeno od drugih članov tima. Je zelo dojemljiv za kritiko in hvalo. Njihove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. Je samostojen, bister in izviren, vendar se težko sporazume z drugače mislečimi ljudmi. Ena izmed lastnosti proizvajalca je tudi, da sedi v kotu in razmišlja ter pride na plano z zmagovalno možnostjo. Podjetja z več kot enim proizvajalcem se izkažejo za enako neučinkovita kot podjetja, ki ga nimajo. Dodaten proizvajalec je podjetju nepomemben, lahko bi kot prisposoba celo rekla, da je kot dodatna, nepotrebna doza sestavine, ki naposled jed uniči. Je zelo pameten, v razvijanju idej originalen, razvije več idej kot ostale timske vloge, vendar ga sodelavci vidijo kot osamljenega in dokaj nesocialnega (Belbin, 1993, str. 43-46).

Proizvajalec je potreben pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju zahtevnejših problemov. Potrebujemo ga v začetnih fazah projekta ali takrat, ko je projekt v težavah. Delovna mesta, ki bi najbolj ustrezala proizvajalčevemu profilu, so: delovno mesto na področju marketinga, še zlasti kot snovalca novih proizvodov, direktorja podjetja, finančnika ali menedžerja. Zaradi svojih veščin je proizvajalec pogosto postavljen na stranski tir in običajno na delovnem mestu, ki je običajno specialistično tehnične narave in s katerega ne more uiti. Posledica tega pa je, da svoje kariere ne more razvijati. Manj sposobni zaposleni od proizvajalca lahko napredujejo, ker ne izpostavijo takoj vseh svojih adutov. To je največja nevarnost za proizvajalce, ki pa se jih podjetja premalo zavedajo. Veliko več menedžerjev z vlogo proizvajalca je v novejših podjetjih, kot v že dobro uveljavljenih. Proizvajalec je lahko razlog za velik uspeh ali pa za propad podjetja. Ima točno določeno vlogo, ki jo mora opravljati v primeru, da opravlja neko drugo, ki mu ne ustreza, za njega pa to pomeni zagotovljen neuspeh (Belbin, 1993, str. 43-46).

3.2.5 Iskalec virov

Proizvajalec in iskalec virov sta si glede kreativnosti navidezno resda malo podobna, vendar pa se tu njuna podobnost tudi konča. Namreč, glavna razlika med njima je, da proizvajalec do novih idej pride s svojo domišljijo, medtem ko iskalec virov pride do novih idej z izkoriščanjem virov. Ti viri so ljudje, splet, literatura in podobno. Tako dobro raziskujejo zunanje vire, da so dobili ime iskalec virov. Ostali člani tima ga vidijo kot kreativnega in socialno zelo povezanega z drugimi. Zanj je značilno, da od drugih vzame del neke ideje in jo nato po svoje razvije. Še zlasti je spreten v razvijanju idej izven tima. Sodelovanje s timom mu daje ravno pravo priložnost, da se vrne v podjetje in mu ponudi nove predloge, ki spremenijo načrte podjetja. Pretehta vse možnosti in najde zaklad na nenavadnih mestih. Je družaben in zanesenjaški, dobro komunicira tako v podjetju, kot tudi izven njega. Je rojen pogajalec, spreten pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov. Čeprav originalen, hitro privzame zamisli drugih in jih nadgradi. Spreten je pri odkrivanju tistih stvari, ki so na voljo in ki jih je možno uporabiti. Zaradi svoje družabnosti in sproščenosti navadno naleti na topel sprejem. Njegova slabost pa je v tem, da mu navdušenost hitro upade, če ga ne spodbujajo drugi (Belbin, 1993, str. 46-49).

Naravna pot, po kateri iskalec virov želi nekaj izvedeti, je, da za to dobronamerno izkoristi ljudi, kar naredi s pogovorom, ki ga spretno vodi do kreativnih zaključkov. Iskalec virov se razgleduje okoli, ugotavlja, kaj se dogaja, spoznava ljudi in zastavlja dobro premišljena vprašanja. Lahko bi rekla, da ga nikoli ni v pisarni, če pa je, je na telefonu ali na spletu. Zelo je spreten pri začenjanju novih stvari, natančno ve, kdaj nastopiti in kdaj zastaviti pravo vprašanje. Iskalci virov so tako v splošnem dobri pri raziskovanju in proučevanju novih idej in od vseh timskih vlog najboljši za navezovanje zunanjih stikov in za pogajanja (Belbin, 1993, str. 46-49).

3.2.6 Opazovalec-ocenjevalec

Opazovalec-ocenjevalec je član tima, ki pokaže svoje vrline v odločilnih trenutkih. Edini se lahko zoperstavi proizvajalcu in ga s prepričujočimi argumenti prepriča v svoj prav ter s tem ohrani proizvajalčevo spoštovanje. Je resen, nepristranski, preudaren, ni pretirano entuziastičen, saj vedno dobro premisli, preden se odloči in pri tem upošteva vse dejavnike, ki so na razpolago. Pogosto meni, da ima vse prav. Je nepogrešljiv pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli ter predlogov. Zelo dobro pretehta dobre in slabe strani ponujene možnosti. Drugim se zdi suhoparen, dolgočasen in včasih preveč kritičen (Belbin, 1993, str. 68-70).

Še zlasti je uspešen v polemičnih debatah, ker ima sposobnost odličnega argumentiranja. Tako uspešen je predvsem zato, ker je čustveno neobremenjen pri svojem argumentiranju. Pogosto se znajdejo na delovnem mestu vodij pisarn. Idealno delovno mesto za opazovalca je tam, kjer ni treba sprejemati veliko pomembnih odločitev. Pri sprejemanju odločitev je za ocenjevalca pomembno veliko časa, da se lahko v miru odloči in kot je sam prepričan, so te odločitve vedno pravilne. Čeprav po njegovih osebnih značilnostih sodeč ocenjevalec ni ravno oseba, ki bi sodila v tim, pa je, če so njegove delovne naloge njemu in članom tima jasne, dober član tima. Neomejen čas za sprejemanje odločitev predstavlja zanj priložnost, da lahko nalogo odlično opravi oziroma sprejme najboljšo odločitev. V idealnem poslovnem svetu bi bil ocenjevalec

razsodnik v poslovnih odločitvah v timu. Več kot je predlogov in bolj kot je kompleksen proces odločanja, bolj bi prišla do izraza vloga ocenjevalca kot specialista, ki lahko nadomesti potrebo po soglasju (Belbin, 1993, str. 68-70).

3.2.7 Timski delavec

Timski delavec je človek, ki ima sposobnost poslušati druge, zna shajati s težavnimi ljudmi in lahko dvigne moralo med člani tima. Je zaupljiva in občutljiva osebnost, ki kaže močan interes za medčloveške odnose in komunikacijo. Timski delavec ima zelo ugoden vpliv na ostale člane tima. Kjer so prisotni, je vzdušje v timu boljše in člani boljše sodelujejo. V timu, ki vsebuje težavne ljudi, jih timski delavec s svojo spretnostjo odvrča od medsebojnih konfliktov in pomaga, da delo, pa tudi sestanki potekajo veliko lažje (Belbin, 1993, str. 71-73).

Za razliko od menedžerja, ki ima močno prevladujočo timsko vlogo tvorca, ki je avtoritativen in konflikten, menedžer, ki ima močno razvito vlogo timskega delavca, s svojim karakterjem ne ogroža zaposlenih, deluje v korist tima, je dostopen ostalim članom tima in prepričljiv pri poslu. Na sestankih bolj posluša zaposlene, kaj imajo povedati. Sestanki, ki jih vodi timski delavec kot menedžer, so bolj učinkoviti, ker je manj hrupa in več izmenjave pomembnih poročil med njim in zaposlenimi (Belbin, 1993, str. 71-73).

3.2.8 Dovrševalec

Najpomembnejša vrlina dovrševalca je, da dokonča vse, česar se loti. Karakterne značilnosti dovrševalca so mirnost in samodiscipliniranost. Je bolj introvertiran kot ekstravertiran. Stres ga pri delu ne ovira, temveč ga pričakuje in ga absorbira. Naklonjen je stalnemu napredku in je zelo dosleden. Problem pri iskanju dovrševalca kot člana tima se pojavi, ker človeka samo z razgovorom za službo ne moremo prepoznati kot dovrševalca. Veliko lažje je v kandidatih videti željo po opravljanju nalog, kot jih tudi dokončati. Obstaja namreč veliko sposobnih ljudi, ki se lotijo nalog, jih naredijo do neke stopnje, dokončajo pa jih z veliko težavo ali pa sploh ne. Slabe sposobnosti dokončevanja nalog so značilne za ljudi, ki imajo prezirljiv odnos do malenkosti in slab odnos do obveznosti. Timi brez dovrševalca se lahko soočajo z različnimi težavami, kot so težave zaradi pojava računskih napak, ki obrnejo na glavo dobro utečen sistem samo zato, ker se nihče od zaposlenih ni spuščal v podrobnosti. Majhne napake lahko povzročijo resne posledice za podjetje. Pozornost na podrobnosti je zato ključnega pomena. Človek, ki je temeljit in izpelje nalogo od začetka do konca, je velika prednost in obogatitev za kateri koli tim, in ko se timu pridruži dovrševalec, ni čas tima nikoli zapravljen (Belbin, 1993, str. 73-76).

Da je dovrševalec izredno pomemben za dobro delovanje tima, bi kot primer navedla predstavitev novega izdelka podjetja. Tim, ki predstavlja izdelek, oblikovalci, dobavitelji in prodajalci so nad izdelkom pretirano navdušeni in nestrpno čakajo predstavitveni dan. Izdelek je sicer dobro zasnovan, vendar si ne more izboriti prostora na trgu zaradi nepričakovanega preobrata, ki ga nihče od članov tima ni predvidel. Kar manjka, je človek, ki bo preveč navdušene zaposlene znal postaviti na realna tla, dokler niso opravljeni vsi potrebni testi, izračuni in zaščita izdelka in bo izdelek resnično pripravljen na vstop na trg. Za takšen podvig pa

je potrebno veliko vnaprejšnjega načrtovanja, potrebno je upoštevanje vseh dejavnikov, da se nič ne spregleda in podrobnosti dokončati tako, da realni rezultat ustreza načrtovanemu. Dovrševalec vedno poskrbi, da delo poteka v skladu z načrtovanim in v timu ustvari občutek potrebnosti za pravočasno izpolnjevanje rokov. Neprecenljiv je tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracijo in natančnost. V menedžmentu se odlikuje z visokimi zahtevami, skrbi za natančnost, podrobnosti in vztrajnost. Menedžer z vlogo dovrševalca je uspešen predvsem zato, ker naloge izpelje od začetka do konca, v primeru, ko pa naleti na neko nalogo, za katero dvomi, da je izvršljiva, se je rajši izogne (Belbin, 1993, str. 73-76).

3.2.9 Strokovnjak

Vloga strokovnjaka ni vključena v knjigi Belbina, Management Teams, Why They Succeed or Fail, ker so vlogo strokovnjaka Belbin in njegovi sodelavci odkrili šele po zaključenih raziskavah, ki so zajete v dotični knjigi.

Strokovnjak je zelo predan svojemu delu in usmerjenosti k ciljem. Je zelo vesten, natančen in poglobljen. Ponosen je na svoje strokovno znanje in v njegovem interesu je, da ga venomer izpopolnjuje. Zanimajo ga strokovne, specialne zadeve in delo, ki zahteva kompleksne izkušnje. Na svojem področju poseduje veliko znanja in dragocene tehnične veščine. Njegova vrлина je, da je izredno notranje motiviran in ne potrebuje veliko spodbude od sodelavcev ali vodje. Za sodelovanje nima veliko časa. V primeru, da za kakšno vprašanje nima rešitve, se v to z veseljem poglubi in nato rešitev tudi poišče. Čeprav je na svoje delo strokovnjak zelo osredotočen, je slabost njegovega dela, da deluje na ozko specializiranem področju. Sicer pa je pogosto nenadomestljiv na svojem področju dela. Zaradi njegove usmerjenosti v lastne cilje je pogosto nezainteresiran za delo drugih. Trdo dela predvsem zato, da ohrani status strokovnjaka (http://www.12manage.com/methods_belbin_team_roles.html).

Strokovnjak postane izvedenec zato, ker se zelo ozko specializira. Le redki pa so toliko usmerjeni k enemu cilju, predani in nadarjeni, da postanejo prvorazredni strokovnjaki. V nekaterih timih so strokovnjaki nenadomestljivi, saj posredujejo dragocena znanja, na katerih temeljijo storitve ali izdelki podjetja. Kot menedžer je cenjen zato, ker ve o stvari več kot ostali in se lahko odloča na osnovi kompleksnih izkušenj. Njegova prednost je v tem, da se svojemu delu v celoti posveti in konstantno izpopolnjuje svoje znanje. Rad pride stvarem do dna in prav zato predstavlja odličen prispevek timu (Belbin http://en.wikipedia.org/wiki/Belbin_Team_Inventory).

V preglednici 4 so prikazane najpomembnejše lastnosti posameznih timskih vlog po Belbinu. Belbin je v knjigi Management Teams, Why They Succeed or Fail opredelil le 8 vlog, pozneje pa je dodal še vlogo strokovnjaka. Vloge strokovnjaka v tej preglednici zato ne najdemo.

Tabela 4: Lastnosti Belbinovih timskih vlog

TIMSKA VLOGA	TIPIČNE LASTNOSTI	POZITIVNE LASTNOSTI	MOŽNE SLABOSTI
Izvršitelj- Company worker	<ul style="list-style-type: none"> • konservativen • vesten • predvidljiv 	<ul style="list-style-type: none"> • ima dobre organizacijske sposobnosti • praktičen • trdo dela • samodiscipliniran 	<ul style="list-style-type: none"> • ima pomanjkanje fleksibilnosti • se ne odziva na nepreverjene ideje
Koordinator- Chairman	<ul style="list-style-type: none"> • miren • samozavesten • obvladan 	<ul style="list-style-type: none"> • ima sposobnost sprejeti kandidate glede na njihove prednosti brez predsodkov • ima močan čut za objektivnost 	<ul style="list-style-type: none"> • ni nič več kot običajen, v smislu intelekta in kreativnosti
Tvorec- Shaper	<ul style="list-style-type: none"> • zelo napet • dinamičen • družaben 	<ul style="list-style-type: none"> • pripravljen za akcijo • neučinkovit • samozadovoljen • iluzoren 	<ul style="list-style-type: none"> • nagnjen k provokaciji • razdražen • nepotrpežljiv
Proizvajalec- Plant	<ul style="list-style-type: none"> • individualist • resen • neortodoksen 	<ul style="list-style-type: none"> • genialen • ima dobro domišljijo • intelektualen • izobražen 	<ul style="list-style-type: none"> • je v oblakih • nagnjen k neupoštevanju praktičnih podrobnosti in protokola
Iskalec virov- Resource Investigator	<ul style="list-style-type: none"> • ekstravertiran • entuziastičen • radoveden • komunikativen 	<ul style="list-style-type: none"> • ima sposobnost kontaktiranja ljudi in raziskovanja novih stvari • ima sposobnost za odzivanje na izzive 	<ul style="list-style-type: none"> • nagnjen k izgubitvi interesa, po tem, ko prvotna navdušenost splahni
Ocenjevalec- opazovalec- Monitor- evaluator	<ul style="list-style-type: none"> • uravnovešen • nečustven • preudaren 	<ul style="list-style-type: none"> • ima predsodke • previden • praktičen • realističen 	<ul style="list-style-type: none"> • primanjkuje mu inspiracije in sposobnosti, da k delu spodbuja druge
Timski delavec- Team Worker	<ul style="list-style-type: none"> • socialen • blag • občutljiv 	<ul style="list-style-type: none"> • ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacije • dviguje timski duh 	<ul style="list-style-type: none"> • neodločnost v trenutkih krize
Dovrševalec- Completer- Finisher	<ul style="list-style-type: none"> • natančen • metodičen • vesten • prizadeven 	<ul style="list-style-type: none"> • ima sposobnost izpeljati stvari do konca • je perfekcionista 	<ul style="list-style-type: none"> • nagnjenost k zaskrbljenosti za majhne stvari • če naloga ni izvršljiva, se ji raje izogne

Vir: Belbin, *Why They Succeed or Fail*, 1993, str. 78.

Katere timske vloge se v podjetjih najpogosteje pojavljajo, je pravzaprav težko ugotoviti, predvidevam pa, da sta to izvršitelj in timski delavec, čeprav se izvršitelj ne pojavlja tako pogosto kot bi sprva pričakovali. Glavni lastnosti izvršitelja sta, da deluje v korist podjetja bolj kot v svojo lastno in je izjemno samodiscipliniran. Menim, da je rezultat v praksi bistveno drugačen, saj ljudje običajno bolj kot v korist podjetja delujejo v svojo lastno. Podobno velja za samodiscipliniranost, ki je lastnost, ki jo posedujejo le redki. V primeru, da bi bilo veliko število zaposlenih tako samodiscipliniranih, se o motivaciji verjetno sploh ne bi govorilo. Glavna osebna značilnost timskega delavca je, da napravi v podjetju dobro vzdušje, za kar menim, da pri ljudeh ni tako redka lastnost.

Timske vloge koordinatorja, iskalca virov in opazovalca se po mojem mnenju pojavljajo dokaj pogosto. Drugače je s timsko vlogo dovrševalca in proizvajalca. Namreč, dovrševalec ima redko lastnost, ki mu omogoča dokončevanje nalog. Ni veliko ljudi, ki bi izpeljali stvari od začetka do konca, kot to vedno stori dovrševalec, zato menim, da so ljudje, ki imajo najbolj razvito to timsko vlogo, redki. Veliko ljudi zase meni, da so izjemno ustvarjalni, vendar se v kritičnih trenutkih, ko je od njihovih idej odvisna prihodnost podjetja, pokaže, da temu le ni tako. Le redki ljudje pridejo do genialnih rezultatov, ki spremenijo delovanje in rezultate podjetij. Prav zato, in ker naj bi imel dober tim le enega proizvajalca, menim, da je proizvajalec zelo redka vloga, ki bi jo morali člani tima zelo ceniti. Podobno velja omeniti za strokovnjaka, saj to timsko vlogo posedujejo le najbolj izobraženi ljudje, ki pa jih ni veliko.

4 MOTIVACIJA GLEDE NA BELBINOVE TIMSKE VLOGE

V nadaljevanju bom na podlagi podrobne opredelitve Belbinovih timskih vlog nadgradila obstoječe poznavanje vlog in skušala ugotoviti, kaj bi vsako izmed timskih vlog najbolj spodbudilo k delu. Motivacija namreč izhaja tudi iz osebnih značilnosti ljudi, ki posamezne vloge igrajo. Pri tem se bom omejila na naslednje dejavnike, ki se mi zdijo najbolj relevantni:

- plača, ki je osnovni motivator za delo vseh zaposlenih, in druge materialne nagrade, pri čemer izhajam iz poglavja materialne oblike motivacije, na straneh 11 in 12,
- delovno mesto, ki naj bi posamezni vlogi najbolj ustrezalo,
- delovne naloge, pri čemer se bom opredelila na tip delovnih nalog, to je, rutinske, fleksibilne, enostavne, kompleksne ipd.,
- delovni čas, ki se mi zdi pomembna postavka, saj zaradi osebnostnih značilnosti in narave dela, vsaki izmed vlog ne ustreza enak delovni čas,
- nematerialne oblike motivacije, kjer se bom osredotočila predvsem na pohvale, odnose z ostalimi člani tima in napredovanje, na straneh 13 in 14,
- uspehi podjetja, s katerimi se določene timske vloge zelo povežejo in tako posredno vplivajo na njihovo spodbudo pri delu,
- delovni prostor in okolje, ki sta za mnogo zaposlenih dva izmed ključnih motivatorjev za delo.

4.1 Spodbujanje motivacije posameznih Belbinovih timskih vlog

V nadaljevanju bom predstavila načine spodbujanja motivacije za devet Belbinovih timskih vlog, ki bi jih, po mojem mnenju, najbolje spodbudile k učinkovitemu delu. Pri opisovanju motiviranja timskih vlog bom izhajala iz zgoraj naštetih postavk, vendar pa moram poudariti, da ne bom opredelila vsake postavke pri vsaki izmed vlog. Osredotočila se bom le na tiste, ki se mi zdijo ključne za spodbujanje motivacije posamezne timske vloge.

4.1.1 Spodbujanje motivacije izvršitelja

- **Plača in nagrade**

Izvršitelj vedno opravi delo, ki mu je dano, čeprav vključuje naloge, ki ga ne veselijo, vendar jih je treba opraviti. Menim, da bi bila primerna oblika spodbude motivacije poleg osnovne plače nagrada za požrtvovalnost. Ker ima vedno pred očmi cilje podjetja, je verjetno pripravljen delati izven delovnega časa, čeprav po osnovni pogodbi to ni dolžan. Nagrada za požrtvovalnost bi izvršitelja motivirala zato, ker bi bil njegov trud primerno nagrajen, hkrati pa bi si vodja zagotovil, da bi se bil izvršitelj v prihodnje zopet pripravljen žrtvovati za dobrobit podjetja. V primeru, da bi njegov trud ostal neopažen, bi, ker je zelo delaven in konservativen ter spoštuje zakone, podvomil v pravičnost podjetja in nadrejenega. Nagrada za uspešnost je druga oblika materialne oblike motivacije, ki bi na izvršitelja delovala stimulatивно, saj je po naravi vesten, za takšno nagrado pa bi se potrudil, da bi opravil naloge čim boljše in čim hitreje. Ker je poistoveten s podjetjem, tudi uspešnost podjetja vzame za svojo in se zaveda, da je k njej veliko prispeval, zato pričakuje ustrezno nagrado. Ne nazadnje pa bi zaradi njegove pripadnosti podjetju izvršitelja za delo spodbudila tudi nagrada za zvestobo podjetju.

- **Delovne naloge**

Izvrševalcu je zelo pomembno, da ne sedi križem rok, zato bi nanj stimulatивно delovalo zagotovljeno delo, ki bi ga moral opraviti. Naloge in cilji bi morali biti jasno zastavljeni, saj bi se le na takšen način pripravil do učinkovitega dela. V nasprotnem primeru bi se zaradi nefleksibilnosti izvršitelj težko znašel, saj najbolje deluje v utečenih situacijah z znanimi postopki. Nespodbudno bi na izvršitelja vplivali novi postopki dela ali preveč novitet na delovnem mestu. Tip delovnih nalog, ki bi mu najbolj ustrezal, so delovne naloge, povezane z organizacijo, ker ima zelo dobre organizacijske sposobnosti ali naloge, ki potrebujejo praktično rešitev, saj je zelo praktičen. Za izvršitelja je značilno, da opravi vse naloge, ki so mu dane, četudi niso takšne, kot bi si jih želel. Delovne naloge, ki bi zahtevale veliko domišljije ali tvorjenje novih idej, mu niso pisane na kožo, saj je preprosto preveč praktičen, da bi se ukvarjal s svojo domišljijo ali z idejami, ki mu ne bi zagotavljale, da bodo v praksi delovale. Ker je zelo vesten in odgovoren, se lahko vsi člani tima nanj zanesejo, da bo opravil dano delo. Ker ima izvršitelj poudarjene vodstvene sposobnosti, bi se dobro znašel na mestu vodje pisarne, vodje oddelka ali vodje podjetja.

- **Delovni čas**

Zaradi konservativnosti bi izvršitelja, po mojem mnenju, za delo spodbudila ustaljenost glede delovnega časa. Delavnik naj bi se začel in končal vsak dan ob isti uri in bi trajal, na primer, od 8. do 16. ure. Fleksibilen delovni čas nanj ne bi deloval pozitivno, saj za opravljanje precej rutinskih nalog niti ni potreben. Izvršitelj najboljšo deluje, če ima stvari pod nadzorom in v ustaljenem redu, kar bi mešan delovni čas zagotovo porušil.

- **Nematerialne nagrade**

Čeprav bi pohvala na izvršitelja delovala spodbudno, menim, da ne v takšni meri, kot materialne nagrade ali napredovanje. Namreč, za ves trud, ki ga vloži v opravljanje vseh dodeljenih nalog in še brez pritoževanja, mu za razliko od ostalih zaposlenih ne more zadostovati le pohvala. Zaradi njegove praktičnosti in realizma in ker ima pred očmi zmago, se verjetno zaveda, da je upravičen do konkretnjših rezultatov, ki pa so večinoma materialne narave. Trud in trdo delo izvrševalca bi lahko nadrejeni nagradil z napredovanjem, za kar mu ne bi bilo žal. Kompleksnejše naloge, ki bi jih dobil izvrševalec za opravljanje, bi povečale v njem občutek pripadnosti podjetju in še večje prizadevanje za uspešnost podjetja. Zaradi njegove samodiscipliniranosti bi bil vodja lahko prepričan, da je z napredovanjem spodbudil izvršitelja, da bo še naprej opravljal vestno in celo bolj učinkovito. V primeru, da bi bil izvršitelj vodja tima, bi na njegov odnos do dela pozitivno vplivalo spoštovanje in sodelovanje s strani članov tima, v obliki materialnih nagrad pa že zgoraj omenjeno.

- **Odnosi s člani tima**

Izvršitelj je nekonflikten in zaupljiv in predvsem toleranten, isto pa pričakuje v zameno. Za delo izvršitelja bi spodbudno vplivali dobri, lahko tudi prijateljski odnosi z drugimi člani tima, vendar pa bo delo in zvestobo do podjetja vedno postavil pred lastne interese. Spodbujalo bi ga tudi, da bi ostali člani tima in nadrejeni videli vestno opravljeno delo, ki ga naredi brez pripomb. Sam bi cenil člane tima, ki bi se prav tako kot on zavzemali in delovali v korist podjetja. Nasprotno pa bi ga zaradi pripadnosti podjetju zelo motili člani tima, ki bi se nad danimi nalogami pretirano pritoževali, dvomili v cilje podjetja in odlašali z dokončevanjem nalog.

4.1.2 Spodbujanje motivacije koordinatorja

- **Plača in nagrade**

Koordinatorjevo idealno delovno mesto je vodilni položaj in če izhajam iz tega, predvidevam, da že prejema dokaj visoko plačo. Samo povišanje plače ga ne bi dodatno spodbudilo za delo v tolikšni meri, da bi svojo storilnost močno povečal. Bolj stimulatивно bi na njegovo učinkovitost delovale nagrade in bonusi. Pripisala bi mu nagrade za uspešnost in nagrade za opravljanje dela izven delovnega časa. Čeprav deluje v korist podjetja, pa za njega ne bi mogla trditi, da ne postavlja lastnih interesov pred interesi podjetja, zato bi ga verjetno spodbudile predvsem materialne nagrade. Koordinator sicer deluje v smeri doseganja čim boljših rezultatov, vendar pa si pri tem zagotovo pripisuje veliko zaslug, saj navsezadnje nihče nima več zaslug za uspešnost

podjetja kot prav vodje. In ker vodja navzven predstavlja podjetje, je zelo verjetno, da bi želel v čim večji meri izkoristiti službene dobrine, kot so dober službeni avto, prenosni telefon, počitniške hišice ipd. Koordinator je zelo ambiciozen, zato bi mu pripisala tudi željo po potovanjih v tujino, kongresih in seminarjih, za druženje in spoznavanje ljudi iz iste stroke ter izmenjavo znanj, kar bi imelo zagotovo ugoden vpliv na opravljanje njegovega dela.

- **Delovne naloge**

Koordinator je rojen vodja in najbolj bi mu ustrezalo delovno mesto, ki bi mu omogočalo koordiniranje oziroma vodenje zaposlenih. K učinkovitemu nadzoru zaposlenih bi prispevala tudi potreba po kontroliranju drugih. Zaradi odličnih sposobnosti koordiniranja bi ga stimuliralo dajanje nalog zaposlenim in preverjanje njihovega napredka. V primeru, da zaposleni ne bi opravljal nalog, kot si je koordinator zamislil, bi ga na to tudi opozoril in mu razložil, kako naj nalogo boljše opravi oziroma, kako si je to zamislil sam. Delovna mesta, na katera bi postavila koordinatorja, so vodja pisarne, vodja podjetja, prodajni menedžer, menedžer proizvodnje, torej na delovno mesto, od koder bi lahko nadziral ljudi za delo. Menim, da bi h koordinatorjevi uspešnosti prispevalo tudi to, da bi imel v svoji bližini človeka, na katerega bi se lahko zanesel in bi v njegovi odsotnosti nadziral zaposlene ter mu poročal, kaj se je med njegovo odsotnostjo dogajalo.

- **Delovni čas**

Koordinatorju pri delu ni tako pomembna rutina, kot je izvrševalcu, zato bi bil lahko delovni čas bolj fleksibilen, pomembno bi bilo le, da bi imel opravljanje del zaposlenih stalno pod nadzorom.

- **Odnos s člani tima**

Koordinator je družaben človek in se po zmožnostih za delo ne razlikuje dosti od svojih sodelavcev, zato predvidevam, da bi si želel dobrih odnosov s sodelavci. Da bi sam lahko opravljal svoje delo kar se da učinkovito, menim, da bi od zaposlenih pričakoval, da so pri opravljanju svojih nalog tudi sami vestni in učinkoviti. Nespodbudno bi nanj delovali zaposleni, ki bi se požvižgali na naloge, ki bi jim bile dodeljene in tisti zaposleni, ki bi pri delu zavlačevali ali pustili naloge neopravljene. Zaradi dobro razvite objektivnosti zna koordinator dobro preценiti svoje delo in delo zaposlenih ter oceniti, kakšno vrsto nagrade si sam ali zaposleni zaslužijo. Ima prirojen čut za koordinacijo in natančno ve, kaj mora posamezni zaposleni opraviti, da bo podjetje doseglo želene rezultate. Menim, da bi mu veliko pomenila dobra komunikacija med njim in ostalimi člani tima. V odnosu z zaposlenimi bi ga po mojem mnenju najbolj spodbudilo spoštovanje, ki bi mu ga izkazovali ostali člani tima, ter čast in ugled, ki bi si ga pridobil med sodelavci in izven podjetja.

4.1.3 Spodbujanje motivacije tvorca

- **Plača in nagrade**

Zaradi svoje pripravljenosti na akcijo in svojih prirojenih vodstvenih sposobnosti, ki se jih dobro zaveda, bi ga verjetno spodbudila visoka plača in čim več denarnih nagrad ter bonusov za dosežke. Menim, da bi k spodbujanju motivacije v veliki meri prispevalo dobro službeno vozilo, prestižen prenosni telefon, kosila v dragih restavracijah s partnerji, vikend v dragih toplicah, skratka, materialne stvari, ki bi mu omogočale, da bi se lahko pred drugimi postavljali. Pri tem gre izhajati iz tvorčeve pretirane samozavesti in mnenja, da je zaslužen za vsako vrsto nagrade, ki je le mogoča.

- **Delovno mesto**

Delovno mesto, ki bi mu ustrezalo, je vodilni položaj, od koder bi narekoval zaposlenim, kdaj in kako naj opravljajo delovne naloge. Tvorec ima močno razvit čut za akcijo in v trenutku, ko bi si zamislil, da naj bi se začelo neko delo opravljati, bi ga morali zaposleni takoj upoštevati. Zaposleni naj bi naredili vse, kar bi ukazal, po možnosti brez pripomb. V nasprotnem primeru bi postal nestrpen, prepirljiv in v daljši neposlušnosti bi bil pripravljen takšnega človeka tudi hitro odpustiti. Neposlušnosti ne bi prenašal, kar ima veliko opraviti z njegovim prirojenim samozadovoljstvom in prepričanostjo vase in v svoj prav. Zaradi svoje nestrpnosti bi pričakoval, da bi bile naloge zaposlenih opravljene, še preden bi dal navodila. Če bi delavci upoštevali njegova navodila in pridno delali, bi mu s tem rasla moč, saj ima zelo razvito potrebo po moči in bi tako čutil, da ustvarja nadvlado in strahospoštovanje pri delavcih. Kljub temu, da od podrejenih pričakuje poslušnost, menim, da bi ga občasno neposlušni delavci ali delavci, ki ne opravijo dobro svojih nalog, spodbudili, ker za svoje delovanje potrebuje konflikte, saj bi na takšen način izkazoval nadvlado in vsevednost. Čeprav je sam lahko zelo neučinkovit, pa nasprotno pričakuje od zaposlenih, za katere menim, da bi morali delati s polno zmogljivostjo in natančnostjo, da bi lahko uresničili njegove načrte. V primeru, da bi se tvorec našel na delovnem mestu, kjer ne bi mogle priti do izraza njegove vodstvene sposobnosti, bi lahko pretirano ukazoval svojim sodelavcem in jih priganjal k delu. To pa bi pri sodelavcih ustvarjalo napetost, ker bi ga jemali kot enega izmed njih, z razliko, da bi ustvarjal veliko napetosti zaradi svojega ukazovanja.

- **Napredovanje**

Ker je zelo prepričan v svoje sposobnosti, je verjetno prepričan tudi, da si zasluži najvišje delovno mesto. Čeprav bi začel na dnu, je velika verjetnost, da bi se s svojo samozavestjo, pripravljenostjo na akcijo, prepoznavanjem poslovnih priložnosti in doseganjem cilja povzpел do najvišjega delovnega mesta v podjetju.

- **Delovni čas**

Tvorec je zelo dinamičen, zato menim, da bi ga k delu spodbudil takšen delovni čas, da bi na delo prihajal in odhajal, kadar bi se mu zahotelo. Zaradi svoje nestrpnosti bi namreč težko prenašal rutino in na mestu presedel celih 8 ur.

- **Nematerialne nagrade**

Pohvale, ki bi jih za svoje dosežke dobil od drugih članov tima in zunanjih sodelavcev, bi spodbujale njegov ego. Nematerialne oblike motivacije bi predstavljale pridobljen ugled in občudovanje, ki bi mu ga namenjali ostali člani tima.

- **Odnos s člani tima**

Čeprav je tvorec družaben in ekstravertiran človek, je zelo težko pričakovati, da v timu ne bi povzročal nemirov. Tim je sestavljen iz različnih osebnosti, ki se tako dopolnjujejo kot tudi izključujejo. Verjetno bi se človek, ki ima poudarjeno vlogo timskega delavca ali izvrševalca, skušal kar najboljšo izogniti konfliktom in prilagoditi tvorcu ter na svoj račun prezrl tudi kakšno pikro in negativno pripombo. Vendar vsi člani tima nimajo poudarjenih takšnih lastnosti in zelo verjetno je, da bi tvorca ugovarjanje razdražilo in bi s tem v timu ustvarjal napetost. Kljub temu menim, da bi za tvorca lahko to predstavljalo neke vrste spodbudo, saj ne bi zdržal dolgo brez preprirov in bi ga v nekem smislu zapolnjevali. Načeloma si želi voditi ljudi, ki so nekonfliktni in ne bi ugovarjali njegovim predlogom za delo, po drugi strani pa bi neposlušni delavci v njem prebudili željo po prepiru, ki ga za normalno delovanje potrebuje. Menim, da mu je bolj kot ne vseeno, ali se dobro razume z zaposlenimi, sploh pa mu ni v interesu, da bi navezoval prijateljske stike. Verjetno bi stimulatивно nanj delovali ljudje, ki bi, ko njega ne bi bilo na delovnem mestu, poročali, ali zaposleni opravljajo delo, ki jim ga je naročil, zato, da bi ob vrnitvi prevzel vaje in pokazal, kdo je glavni.

4.1.4 Spodbujanje motivacije proizvajalca

- **Plača in materialne nagrade**

Bolj kot visoka plača menim, da bi proizvajalca za delo bolj spodbudile pohvale in občudovanja drugih za njegove izjemne ideje. Seveda je zanje zaslužen in bi nanj zagotovo pozitivno delovale tudi nagrade za osebne dosežke, saj bi mu posredno sporočale njegovo izjemnost in uspešnost. Služben avto in druge materialne stvari, po mojem mnenju, ne bi pomenile velike spodbude za proizvajalca, saj mu več kot denar ali nagrade pomenijo pohvale in ugled.

- **Delovno mesto**

Da bi na dan lahko prišla proizvajalčeva kreativnost, bi moral biti na za to ustreznem delovnem mestu. Delovna mesta, ki bi mu ustrezala, so marketing, direktor podjetja in finančnik. Zaradi njegove vedno delujoče domišljije venomer prihaja do briljantnih idej, ki podjetju nudijo nove možnosti za uspeh. Tako se lahko domisli novega revolucionarnega izdelka, novih poti za

vodenje, boljše zasnove prvotnih načrtov. Za delo bi ga spodbudilo predvsem to, da bi lahko svoje ideje predstavil drugim in jih, če je le mogoče, tudi uresničil. Če bi obtičal na delovnem mestu z monotonimi nalogami in nalogami, ki ne bi zahtevale kreativnosti, bi se izredno hitro začel dolgočasiti in bi njegova storilnost drastično upadla. Težko je pričakovati, da se bo proizvajalec takoj znašel na ustreznem delovnem mestu, zato bi ga prepoznali, če bi na obstoječem delovnem mestu podajal veliko novih in svežih idej. S tem, ko mu nekdo prisluhne, si proizvajalec zagotovi, da deluje v pravi smeri in si odpira nove poti v podjetju. Delovno mesto, ki bi ustrezalo proizvajalcu, bi bilo v mladem podjetju, ki skuša zaživeti, ali pa v že uveljavljenem podjetju, ki izgublja moč zaradi konkurence. Menim, da bi bilo neprimerno delovno mesto za proizvajalca direktor podjetja, saj zaradi svojih karakternih lastnosti za takšen položaj ni na dovolj realnih tleh.

- **Delovni čas**

Kreativnost je stvar, ki jo je zelo težko pričakovati od osebe v točno določenem trenutku. Najboljše ideje pridejo prav v najbolj nepričakovanem času. Zato bi po mojem mnenju proizvajalcu ustrezal fleksibilen delovni urnik, ki bi potekal dopoldne, popoldne ali zvečer, odvisno od tega, kdaj je proizvajalec najbolj produktiven. Dobra opcija za stimulacijo bi bilo občasno delo od doma, ker nekateri najboljše ideje dobivajo v domačem okolju. Se mi pa zdi smiselno, da bi opravljal del nalog v podjetju, predvsem zato, ker bi z neposredno povezanostjo s podjetjem in ostalimi člani tima ohranjal vedenje, kakšen je cilj podjetja. Prevelika izoliranost od podjetja in članov tima bi lahko povzročila neskladanje njegovih idej s cilji podjetja. Delovanje od doma bi pripisala njegovi introvertiranosti, saj proizvajalec ni družaben človek in lahko dobro deluje brez tesnega stika z ostalimi.

- **Delovni prostor in okolje**

Delovni prostor, ki bi bil najbolj primeren za proizvajalca, je lastna pisarna, kjer bi imel mir za ustvarjanje novih idej in dovolj veliko pisalno mizo, kjer bi se nabirale njegove ideje in bi obstajal tako imenovani ustvarjalni nered. Po splošnih raziskavah naj bi bili kreativni ljudje tako v zasebnem kot poslovnem življenju neurejeni, vendar se prav v navideznem neredu veliko bolje znajdejo kot v pospravljenem okolju, saj točno vedo, kje kaj leži. Vsekakor to predstavlja neke vrste red, čeprav v nekonvencionalnem smislu. Preglasno delovno okolje bi ogrozilo njegovo kreativnost, saj bi mu oteževalo ustvarjanje idej.

- **Odnosi s člani tima**

Proizvajalec je izmed vseh devetih Belbinovih timskih vlog najbolj introvertirana osebnost in na delovnem mestu v smislu druženja ne bi potreboval ljudi, s katerimi bi imel prijateljske odnose. Zaželeno pa bi bilo, da bi bili v timu enako misleči člani tima. Nestimulativno bi nanj vplivali zaposleni, ki ne bi posvečali nikakršne pozornosti njegovim idejam ali jih celo zasmehovali. Proizvajalec je občutljiva osebnost, zato bi kritike le stežka prenašal.

- **Nematerialne nagrade**

Pri proizvajalčevem delu so pohvale izjemno dobrodošle. Pohvale in kritike so najpreprostejši in najpomembnejši način, kako proizvajalčevo zaupanje vase in v svoje ideje spodbuditi ali ga psihično uničiti. Odobravanje idej s strani članov tima in vodje povzroča pri proizvajalcu še večji trud za proizvodnjo idej. Proizvajanje in podajanje idej bi primerjala z metodo viharjenja možganov. Namreč, zelo pomembno pravilo pri viharjenju možganov je, da se ideje ne obsojajo, saj se lahko iz najbolj banalnih idej rodijo odlične. Prav ta situacija se lahko zgodi pri proizvajalčevem delu. Ideje, ki jih sprva poda, lahko niso nujno zmagovite, vendar morajo biti ostali člani tima potrpežljivi in počakati, da bo izpeljal idejo do konca in šele nato njegovo delo objektivno oceniti.

- **Uspehi podjetja**

Rezultati podjetja, bodisi uspešen nov izdelek, ponovni zagon podjetja, uspeh mladega podjetja, razvoj projekta so pozitivni stimulatorji, ki bi proizvajalcu neposredno pokazali, kakšne rezultate je podjetje doseglo zahvaljujoč njegovim idejam. S tem bi proizvajalec pridobil na ugledu in samozavesti. Dejstvo, da je neka ideja uresničljiva, bi dala proizvajalcu občutek lastne vrednosti, ki bi mu omogočalo nadaljnje pozitivno ustvarjanje.

4.1.5 Spodbujanje motivacije iskalca virov

- **Plača in nagrade**

Poleg osnovne plače menim, da bi iskalca k delu spodbudile nagrade za uspešnost in službene dobrine, kot so službeni avto, službeni telefon, računalnik in ostala sredstva, ki bi mu olajšala iskanje virov. Zaradi narave njegovega dela menim, da bi mu podjetje moralo nuditi obiskovanje seminarjev in kongresov za izmenjavo znanj ter plačano bivanje v hotelih in službena potovanja.

- **Delovno mesto**

Za iskalca virov je najbolj pomembno, da dela v isti pisarni z ostalimi člani tima, kajti prav oni so njegov potencialni vir iskanja novih idej. Ideje lahko dobiva že iz preprostega pogovora, pomembno pa je, da so ostali člani na dosegu roke, da jim lahko v vsakem trenutku zastavi vprašanje, ki bi mu pri delu pomagalo. Vedno je pripravljen uporabiti tudi kontakte izven podjetja in si želi biti vedno na tekočem z novimi dogodki in razvojem v poslovnem in neposlovnem svetu. Na delovnem mestu bi moral imeti dostop do vseh podatkovnih baz na spletu, ki so zagotovo eden ključnih virov iskalca. Poudarjena karakterna lastnost iskalca je radovednost, zato bi stimulatивно nanj delovali potrpežljivi ljudje in tisti, ki jim ni težko odgovarjati na njegova vprašanja. Menim, da bi iskalcu ustrezalo delovno mesto, ki bi ga delno lahko opravljal na terenu, saj ni nujno, da bi vse potrebne podatke dobil v podjetju. Pri sestankih, ko tim obravnava nove ideje, bi mu moral biti vedno omogočen čas, da izrazi svoje ideje. Zelo verjetno je, da bi se na delovnem mestu s ponavljajočimi nalogami začel dolgočasiti, saj se stvari zelo hitro naveliča in redko izpelje naloge do konca. Zato bi bilo idealno, da bi imel v neposredni bližini dovrševalca, ki bi ga spodbujal, da bi naloge dokončal, ali nadzor koordinatorja, ki bi

redno spremljal njegovo delo, da bi potekalo v pravi smeri. Vsekakor pa bi ga od dela odvrnilo neprestano bedenje nadrejenega nad njim, ki bi ga utesnjeval in zatiral pri iskanju idej. V primeru, da bi dobil težko nalogo z omejenim časom in neznanimi ljudmi, bi mu pri delu pomagala odprta diskusija z ostalimi člani tima, ki bi obrodila nove poglede na problem in mu tako pomagala hitreje priti do ugodne rešitve.

- **Delovne naloge**

Iskalec virov hitro prepozna in tudi izkoristi priložnost. Delovne naloge, ki bi mu ustrezale, bi morale biti dinamične, z veliko iskanja informacij za nove ideje. Vodja bi moral vedno paziti, da se enake delovne naloge iskalca ne ponavljajo predolgo časa, ampak bi mu moral za njegovo uspešnost zagotavljati vedno nove izzive. Ima prirojen čut za dobro ocenjevanje ljudi, zato bi ga k delu spodbujali ljudje, ki bi imeli ponuditi kaj novega.

- **Odnosi s člani tima**

Veliko bi mu pomenilo zaupanje članov tima in vodje v njegov način iskanja virov in neizkoriščanja virov v nepravne namene. To pomeni, da bi čas, ki bi ga preživel na internetu, telefonu ali na terenu, zares uporabljal za zahteve svojega delovnega mesta in ne v zasebne namene. V timu bi želel komunikativne, vesele ljudi, ki bi se kdaj pa kdaj pridružili njegovemu entuziazmu za nove ideje. Ker je ekstravertiran in zelo rad čas preživlja med ljudmi, bi bilo zanj zelo ugodno, da bi v timu navezal prijateljske odnose. Glede na to, da se hitro naveliča svojega dela, bi bila dobrodošla prisotnost enega ali dveh članov tima, ki bi ga za delo občasno spodbudila s svojimi idejami, ki bi jih nato sam naprej razvijal. Zagotovljen neuspeh bi pomenil nerazumevanje, konflikte in napetosti med člani tima, saj je iskalec virov zelo družaben človek in je njegovo pozitivno socialno življenje, tako s člani tima kot tudi z zunanjimi sodelavci, ključnega pomena za njegov uspeh pri delu.

4.1.6 Spodbujanje motivacije ocenjevalca-opazovalca

- **Plača in materialne nagrade**

Ocenjevalec je vedno prepričan v svoj prav in svojo nezmotljivost pri sprejemanju odločitev. Odločitve so najbolj pomembne za obstoj podjetja, torej je verjetno prepričan tudi v to, da mora dobiti pošteno plačilo. Prisodila bi mu veliko željo po službenih dobrinah, ki jih nudi podjetje, od avta, telefona, daril večjih vrednosti, do toplic, uporabe parkirišča, poslovnih oblek, ki jih financira podjetje, in počitniških hiš. K spodbujanju motivacije bi ugodno vplivale tudi nagrade za uspešnost, za zvestobo podjetju in nagrade za delovanje izven delovnega časa.

- **Delovne naloge**

Ocenjevalec je zelo realen, praktičen in neintuitiven, zato mislim, da bi pričakoval, da mu bodo delovne naloge in cilji jasno razloženi. Ustrezale bi mu analitične naloge, kjer bi analiziral vse možnosti in bi se po zelo dolgem in tehtnem premisleku odločil za eno, v katero bi bil stoddostno prepričan. Čeprav poseduje dobro sposobnost odločanja, mu delovno mesto, ki bi

zahtevalo veliko odločitev, ne bi bilo pisano na kožo, saj bi to zanj pomenilo stres s strani ostalih članov tima. Zagotovo pa bi ga k odločanju spodbudilo čim več danih možnosti, na podlagi katerih bi se lahko odločil za pravo. Odlično bi se izkazal v polemičnih debatah, na primer na medoddelčnih sestankih, kjer bi lahko svoja stališča in mnenja dobro argumentiral ter s tem deloval v prid svojemu timu ali rezultatom podjetja. Stimulativno na njegovo delo bi delovala različna mnenja in predlogi članov, pri čemer bi sam na koncu neodvisno od drugih sprejel najboljšo odločitev. Sposobnost ocenjevalca je, da tim lahko reši pred slabimi idejami z dobrimi argumenti. V primeru, da bi mu bila dana zahtevna naloga, z omejenim časom in neznanimi ljudmi, bi zaradi svoje preudarnosti ohranil mirno kri in osredotočenost na nalogo. Ocenjevalcu bi ustrezalo delovno mesto bonitetnega analitika, ki pregleda stranko in določi, ali lahko stranka dobi kredit ali bilančnega analitika, ki bi poskrbel za bilančno analizo in izračunal vse potrebne kazalce.

- **Delovni čas**

Ker je prav tako kot izvršitelj precej konservativen, menim, da bi mu najbolj ustrezal rutinski delovni čas, na primer od 8. do 16. ure. Je pa po mojem mnenju zaradi svojih karakteristik človek, ki je pripravljen prihajati na delo pred drugimi in odhajati z dela po tem, ko vsi drugi že odidejo, zato da ne bi zamudil kakšnega dejavnika, brez katerega ne bi mogel sprejeti prave odločitve.

- **Odnos s člani tima**

Ostali ga pogosto vidijo kot suhoparnega, nečustvenega in preveč kritičnega, zato predvidevam, da ne bi imel velikega interesa, da bi navezoval kaj drugačne, kot strogo poslovne stike s sodelavci. Če se bi se nahajal na vodilnem položaju, bi ga vodila predvsem želja po moči, ki bi jo lahko uveljavljal nad zaposlenimi. To pomeni, da bi predloge zaposlenih sicer poslušal, vendar bi se na koncu vedno odločil po svoje. Ker je sam nečustven in strog človek, bi želel imeti v timu ljudi, ki bi imeli pred očmi cilj in bi bili neobremenjeni z osebnimi problemi. Vendar smo ljudje v splošnem čustveni, zato menim, da bi lahko v timu z ocenjevalcem prišlo do konfliktov. Za delo je zelo discipliniran, zato predvidevam, da bi isto pričakoval od ostalih članov tima. Njegova slabost se kaže v tem, da ne zna spodbujati motivacije pri drugih. Pri ljudeh išče enako stopnjo osredotočenosti na svoje delo, kot jo ima sam. Njegov preveč objektivni pogled na svet povzroča, da se ne more priključiti navdušenju ostalih članov skupine. Člani tima bi nanj delovali pozitivno s tem, da bi pokazali, da cenijo in spoštujejo njegovo dobro sposobnost odločanja. V svoji bližini bi ga motiviral proizvajalec, saj rad vidi ljudi, ki znajo argumentirati svoja stališča, proizvajalec pa je eden redkih, s katerim ocenjevalec lahko ustvari produktiven pogovor.

4.1.7 Spodbujanje motivacije timskega delavca

- **Plača in materialne nagrade**

V prvi vrsti je timskega delavca pomembno, da ugaja ostalim članom tima in da se sam dobro razume z njimi. Kot vsak zaposleni pričakuje osnovno plačo, poleg tega bi mu pripisala, da bi ga

k delu spodbudile nagrade za uspešnost in predvsem za zvestobo podjetju. Če bi se timski delavec počutil dobro v nekem timu, menim, da ga višja plača ne bi spodbudila, da bi si poiskal delovno mesto drugje. Sicer to ne pomeni, da ni ambiciozen, vendar, če bi lahko izbral med timom z dobrimi odnosi in s povprečno plačo, ter timom, sestavljenim iz konfliktnih ljudi in napetih situacij ter z visoko plačo, bi verjetno izbral prvo možnost.

- **Delovno mesto**

Po mojem mnenju je delovno mesto, ki bi najbolj ustrezalo timskega delavcu, delo v kadrovske službi. Zaposleni v kadrovske službi imajo pretežno opraviti z ljudmi, kar je timskega delavcu pisano na kožo. Vodijo razgovore za službo in na splošno skrbijo za dobrobit zaposlenih, kar je v interesu timskega delavca. Od zaposlenih v kadrovske službi se pričakuje, da so do zaposlenih prijazni, imeti morajo večino prepoznavanja dobrih in slabih odnosov v podjetju, zaposlene pa morajo znati motivirati in spodbujati. Vse naštetu so karakteristike timskega delavca, ki utemeljujejo delovno mesto kadrovskega delavca. V primeru, da bi bil na delovnem mestu vodje in bi moral v kritični situaciji na hitro sprejeti odločitev, bi lahko zaradi svoje neodločnosti prispeval k slabšim rezultatom tima in podjetja. Njegova slabost je torej neodločnost in zato bi verjetno rajši podprl predlog nekoga drugega, kot sam podal svoje predloge, kar pa za vodenje ni dobro izhodišče. Težave bi verjetno imel tudi z argumentiranjem, saj bi ga nasprotnik lahko preveč hitro zmedel.

- **Odnosi s člani tima**

Timski delavec si zaradi svoje družabnosti zagotovo želi dobrih odnosov s sodelavci. Lahko ga postavimo na mesto z zelo različnimi karakterji, pa se bo po vsej verjetnosti vedno dobro znašel. Dobri odnosi s sodelavci bi mu omogočali, da bi se v timu počutil sproščeno in da bi lahko nemoteno opravljal naloge. Ker ne mara konfliktov in napetih situacij, bi v takšnem primeru verjetno vso svojo pozornost začel posvečati ljudem in rešitvi napete situacije, namesto nalogam, ki bi jih moral opraviti. Šele rešitev sporov bi za njegovo delo pomenila ugodno delovno ozračje. Timski delavec bi najboljše deloval v timu s harmoničnimi odnosi, ki bi mu omogočali, da bi naloge opravil z lahkoto, če pa bi imel slab dan, bi se lahko pogovoril s kom, ki bi mu zaupal. S svojo veselo naravo dviguje moralno tima in zna ljudem prisluhni, zato predvidevam, da so mu ostali hvaležni in ga imajo radi.

4.1.8 Spodbujanje motivacije dovrševalca

- **Plača in denarne nagrade**

Pri svojem delu mora dovrševalec ohranjati visoko stopnjo osredotočenosti, saj le tako lahko vidi celotno sliko. Zaradi zahtevnega dela predvidevam, da bi dovrševalca poleg osnovne plače k delu spodbudile visoke nagrade za uspešnost. Menim, da je ta vrsta nagrade najboljša izbira, ker potrjuje napore dovrševalca in nagradi dejanske rezultate.

- **Delovno mesto**

Dovrševalcu bi ustrezale delovne naloge, s pomočjo katerih bi s podrobno analizo lahko ustvaril dobre rezultate in pri tem upošteval vse dejavnike, ki bi pomenili potencialen uspeh. Delovna mesta, ki bi ustrezala dovrševalcu, so analitik za tveganje, tehnolog v trženju, IT tehnolog in revizor. Dovrševalci v trženju bi testirali izdelek, če ustreza načrtovani kakovosti, če so stroški enaki načrtovanim, če je izdelek zanesljiv in varen, ali je narejen v skladu s specifikacijami in če dosega postavljene standarde. Zaradi malomarnosti nastal nepredviden strošek lahko pahne podjetje v takšne težave, da nikoli več ne posluje z dobrimi rezultati. Revizorji morajo kritično oceniti poslovanje in ugotavljajo morebitne napake. Če izvajajo kontrolo nad davkom iz dohodka pravnih oseb, pogledajo fakture izdaje in nabave, amortizacijo, pravilnost knjiženja in če je osnova davka od dohodka pravilno izračunana. To so podrobnosti, ki jih marsikatera podjetja skušajo skriti, dovrševalcem pa zaradi svoje natančnosti skorajda ne morejo uiti. IT tehnologji skrbijo, da računalniški sistemi pravilno delujejo. V današnjem svetu, ki se zanaša skorajda samo še na elektronski način poslovanja, lahko ena majhna napaka ogrozi obstoj delovanja celotnega podjetja.

- **Delovne naloge**

Dovrševalci so neprecenljivi tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracije in natančnost. Uživa v nalogah, kjer se lahko pogloblja v podrobnosti in posledično ustvarja boljše rezultate. Za opravljanje dela bi mu moralo podjetje omogočiti vpogled v interne baze podjetja, kjer bi videl ozadje poslovanja podjetja ter dober dostop do spletnih strani. Stres bi na njegovo delo deloval pozitivno, saj bi povzročil hitrejše in boljše opravljanje delovne naloge. Dolgočasiti bi se začel, če ne bi imel dovolj dela. Mislim, da bi raje imel malo bolj stresen dan, ki bi spodbudil njegovo produktivnost, kot pa dan brez posebnih nalog. Delo nerad prelaga na druge, zato bi ga spodbudilo to, da bi lahko sam opravil vse naloge. Naloge, ki jih rad opravlja, so tiste, ki jim lahko popolnoma posveti svojo pozornost in se vanje poglobi.

- **Nematerialne nagrade**

Dovrševalčeva odlika je sposobnost pripeljati stvari do konca, kar bi moral vsak vodja še posebej ceniti in dovrševalca večkrat pohvaliti in mu dajati vedno bolj kompleksne naloge, saj bi ga prav zaupanje nadrejenih v njegove sposobnosti in večja odgovornost na delovnem mestu stimulirala za uspešnejše delo.

- **Odnosi s člani tima**

Dovrševalec je po mojem mnenju človek, ki sicer na delovnem mestu ne potrebuje prijateljev, vendar ima interes, da ima s člani tima dobre odnose, se lahko pogovarja z njimi o vsakdanjih rečeh in z njimi hodi na malice. Čeprav je nekoliko introvertiran in svoje osebne stvari s sodelavci nerad deli, menim, da je rad v družbi ljudi, zna poslušati druge in so mu medosebni odnosi zelo pomembni. Pozitivno bi nanj vplivalo tudi, da bi člani tima cenili njegovo zavzetost za delo in opazili trud, ki ga vanj vložijo.

4.1.9 Spodbujanje motivacije strokovnjaka

- **Plača in denarne nagrade**

Čeprav je v svoje delo strokovnjak zelo poglobljen in ga pogosto ne zanima nič drugega, tudi on v osnovi deluje za plačo, vendar pa ta ni glavni pobudnik njegovega dela. Denarne nagrade, ki bi ga k delu spodbudile, so nagrade za uspešnost, ki bi odražale ustvarjen vložek dela. Strokovnjak opravlja poglobljeno delo, ki zahteva veliko koncentracije, zato bi bilo ugodno, če bi lahko delal v miru v lastni pisarni, kjer ga ne bi nihče motil. Ker je strokovnjak na svojem področju običajno v podjetju edini ali eden redkih, možnosti napredovanja v obliki delovnih mest ravno nima, bi se pa njegovo napredovanje lahko izražalo v obliki dviga plačnih razredov.

- **Delovno mesto**

Strokovnjaka zanima ozko usmerjeno področje dela, zato bi mu ustrezalo delovno mesto na tehničnem področju s specifičnim znanjem, katerega bi imel možnost bogatiti. Da bi svoje znanje lahko nadgrajeval, bi moral imeti dostop do vseh sredstev, katere bi za to potreboval. To bi bila redna izobraževanja na področju njegovega dela, ki bi mu omogočala vpogled v novosti. Menim, da bi mu moralo podjetje, v katerem bi delal, omogočiti vso potrebno literaturo, ki bi jo lahko koristil. Redna srečanja s strokovnjaki z istega področja bi mu omogočala, da bi svoje izkušnje in mnenja delil z drugimi in tako občutil pripadnost svoji stroki. Spodbujajoče bi na njegovo delo vplival kontakt z ostalimi strokovnjaki, s katerimi bi se lahko kadar koli posvetoval. Delovni mesti, ki bi strokovnjaku najbolj ustrezali, sta delovno mesto strojnega inženirja ali delovno mesto elektroinženirja.

- **Delovne naloge**

Delovne naloge, ki bi ga pritegnile k delu, bi morale biti v prvi vrsti povezane z njegovim področjem znanja, saj ga področja dela, ki se na njegovo ne vežejo, ne zanimajo. Naloge bi morale biti kompleksne in nadgrajajoče. Na takšen način bi lahko strokovnjak svoje znanje nenehno nadgrajeval. Naloge ne bi smele biti rutinske in preproste, ker se rad pogloblja v svoje delo, rešitve nalog pa po mojem mnenju ne bi smele biti strokovnjaku kmalu vidne, saj bi se začel pri svojem delu prehitro dolgočasiti.

- **Nematerialne nagrade**

Strokovnjak deluje na ozko usmerjenem področju, zato bi ga zelo motivirale nagrade v obliki priznanj, bodisi v podjetju in v širšem ali celo mednarodnem okolju. Tako bi se počutil pomembnega in ponosnega na svoje dosežke, hkrati pa bi čutil, da ostali opazijo, kako specializirano je njegovo delo in so ga zmožni opravljati le redki. Vsekakor bi ga motivirale tudi pohvale nadrejenega in sodelavcev.

- **Odnosi s člani tima**

Strokovnjak je visoko introvertiran, zato predvidevam, da njegova prioriteta ne bi bila sklepanje tesnih prijateljstev, menim pa, da bi rad ustvaril dobre površinske odnose s člani tima. Pretirano navezovanje prijateljskih stikov bi lahko povzročilo neosredotočenost na delo, saj se zdi, kot da o delu razmišlja štiriindvajset ur na dan. Tesne stike bi bil pripravljen skleniti le s strokovnjaki iz istega področja dela, pa še ti bi bili večinoma profesionalni, saj bi mu omogočali lažje opravljanje nalog in občutek pripadnosti.

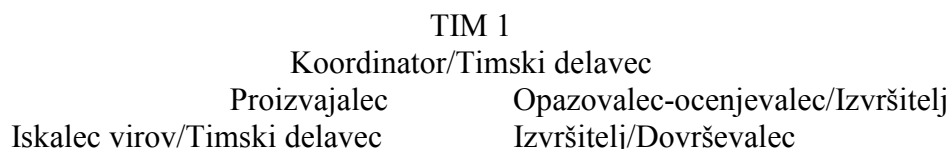
4.2 Primeri uspešnih in neuspešnih timov po Belbinu

4.2.1 Primera uspešnih timov po Belbinu

V nadaljevanju bom predstavila, iz katerih timskih vlog naj bi bil po Belbinu (1993, str. 193) sestavljen uspešen tim, in v kakšni interakciji naj bi bile timske vloge med seboj, da bi tim dosegal učinkovite rezultate.

V preglednici 5 je prikazan primer uspešnega tima po Belbinu. Tim 1 naj bi bil osnovan, da ustvari nov model in prototip za model. Kot vodja tima je določen koordinator z značilnostmi timskega delavca, ki je družaben in dostopen ostalim članom tima. Ker gre za izdelavo novega modela, je prvi član tima proizvajalec, ki snuje ideje za izdelavo modela. Drugi član, ki naj bi sestavljal tim, je iskalec virov z lastnostmi timskega delavca. Iskalec virov bi s svojo iznajdljivostjo razvijal nove ideje, opazovalec z značilnostmi izvršitelja bi poskrbel za dobre odločitve, povezane z novim modelom, podal kritičen pogled na ideje proizvajalca, saj je edini, ki se mu lahko s svojimi argumenti zoperstavi. Izvršitelj z značilnostmi dovrševalca bi poskrbel za dobro organizacijo dela ter skrbel, da bi bile naloge izpeljane do konca.

Slika 3: Primer uspešnega tima po Belbinu 1



Vir: Belbin, Why They Succeed or Fail, 1993, str. 139.

V preglednici 6 je prikazan drugi uspešen tim, katerega cilj naj bi bil racionalizacija projekta. Tim bi moral biti v tem primeru voden nekoliko bolj hierarhično. Vodja, ki bi lahko uspešno vodil tim, je tvorec z značilnostmi dovrševalca. Učinkovito bi lahko pripeljal tim do želenih rezultatov in skrbel, da bi tim deloval po načrtu. Člani v timu 2 so si po osebnostnih značilnostih bolj podobni, kot člani v timu 1. Delujejo bolj kot podpora vodji. Opazovalec-ocenjevalec bi skrbel za analizo problemov in kritičnih pogledov na dogajanje. Ker je opazovalec v osnovi nedružaben, bi mu vloga timskega delavca predstavljala smisel za druženje. Izvršitelj z značilnostmi timskega delavca bi skrbel, da bi bile naloge dobro organizirane in opravljene, timski delavec z značilnostmi izvršitelja bi izvajal podobne naloge, kot izvršitelj, hkrati pa bi

skrbel za pozitivno vzdušje v timu. Dovrševalec pa bi poskrbel, da so naloge opravljene od začetka do konca in je cilj dosežen.

Slika 4: Primer uspešnega tima po Belbinu 2

TIM 2	
Tvorec/ Dovrševalec	
Opazovalec-ocenjevalec/Timski delavec	Timski delavec/Izvršitelj
Izvršitelj/Timski delavec	Dovrševalec/Timski delavec

Vir: Belbin, Why They Succeed or Fail, 1993, str. 139.

4.2.2 Primeri neuspešnih timov po Belbinu

Neuspešnih timov je v podjetjih zelo veliko. Razlog je v tem, da se vodje ne zavedajo, kako pomembno je vedeti, kateri timski vlogi pripada posamezen zaposleni in kako deluje v interakciji z drugimi. Pomembno pa je seveda tudi to, na katero delovno mesto postavi neko vlogo, da bi prišla do zelenih rezultatov. Namreč, če bi dali proizvajalca, ki je odličen v snovanju novih, originalnih idej, na delovno mesto organizatorja dogodkov, ki bi ustrezalo izvršitelju, dogodka zagotovo ne bi bili dobro organizirani. Proizvajalec nima dobrih organizacijskih sposobnosti, da bi dogodek lahko organiziral, poleg tega pa se začne hitro dolgočasiti in ne izpelje nalog do konca.

V nadaljevanju bom navedla nekaj neuspešnih timov, sestavljenih iz timskih vlog, ki med seboj niso kompatibilne:

- koordinator v timu z dvema tvorcema; zelo verjetno je, da koordinator sploh ne dobi delovnega mesta koordinatorja, ker ga bo po vsej verjetnosti hotel prevzeti eden od tvorcev,
- proizvajalec v timu s še enim proizvajalcem, ki je bolj prevladujoč, a manj kreativen; dominantnost drugega proizvajalca bi zatrla kreativnost prvega,
- ocenjevalec-opazovalec v timu brez proizvajalca, obkrožen s timskimi delavci in izvršitelji; tim bi deloval sicer utečeno, vendar brez novih idej ali strategij, ki bi lahko omogočale boljše rezultate podjetja,
- izvršitelj v timu z izvršitelji, brez proizvajalca in iskalca virov; tim bi bil brez prave usmerjenosti in izvršitelji ne bi imeli kaj dosti za organizirati,
- timski delavec v timu s timskimi delavci, izvršitelji in dovrševalci, vendar brez iskalca virov, proizvajalca, tvorca ali koordinatorja; takšen tim bi sicer opravljal naloge zelo natančno in vestno, ampak bi bil preveč željan doseči sporazum in še en timski delavec bi povzročil evforijo,
- tvorec, v timu s še enim, zelo prevladujočim tvorcem z nižjo inteligenco in nestrpnim proizvajalcem, ki se umika v ozadje ter z dvema izvršiteljema; neprevladujoči tvorec bi ugotovil, da bi vsak njegov trud in vlaganje energije za akcijo povzročilo provokacijo in zaostritev razmer v že tako neuravnoteženem timu,
- iskalec virov v timu s še enim iskalcem virov in proizvajalcem, brez timskega delavca, dovrševalca, opazovalca ali koordinatorja; v takšnem timu ne bi nihče nikogar poslušal, saj bi

se vsak zanimal samo za svojo stroko, prav tako pa nihče ne bi hotel sprejeti nobene odločitve o ciljih tima,

- dovrševalec v timu z ocenjevalci in izvršitelji, brez iskalca virov, proizvajalca ali tvorca; posredovanje dovrševalca bi povzročilo le to, da bi podjetje potonilo z analiziranimi podrobnostmi (Belbin, 1993, str. 85).

SKLEP

Timski način dela je v današnjem poslovnem svetu nepogrešljiv. Člani tima lahko z različnimi znanji dosežejo odlične rešitve, katere člani tima z istim znanjem ali posameznik ne bi nikoli dosegel. Najpomembnejša razlika med skupino in timom je, da so članom skupine naloge dodeljene in predlogov ne spodbujajo, medtem ko člani tima prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da podjetja dosežajo boljše rezultate. Uspešnost tima je pogojena z medsebojnim sodelovanjem članov tima in s poistovetenjem s timom. V učinkovitem timu so za razliko od neučinkovitega cilji, naloge in poslanstvo tima jasni, vsak član lahko izrazi svoje predloge, komunikacija je sproščena in tekoča, člani pa se morajo med seboj spoštovati in sodelovati. Najpomembnejša razlika med uspešnim in neuspešnim timom pa je, da člani uspešnega tima dajejo prednost ciljem tima pred svojimi lastnimi, člani neuspešnega tima pa dajejo prednost lastnim interesom, ki običajno ne sovpadajo s cilji tima.

V podjetjih se uporabljajo materialne in nematerialne oblike motivacije. Osnovna oblika spodbudive motivacije je plača, ki ljudem omogoča preživetje, višino plače pa opredeljuje zahtevnost dela. Materialne oblike motivacije, katerih se delodajalci največkrat poslužujejo, so nagrade za uspešnost, za požrtvovalnost in za zvestobo podjetju, s katerimi delavce nagradijo za vloženi trud. Nematerialne oblike motivacije so pohvala in kritika, napredovanje, dobri odnosi s sodelavci, izobraževanja v okviru podjetja, organizirana srečanja z ljudmi iste stroke, ugled ipd. Zaposlenih za delo ne spodbujajo enake oblike motivacije, na kar mora biti vodja zelo pozoren, saj lahko le na takšen način zaposlene spodbudi k učinkovitemu delu. Nematerialne oblike motivacije za razliko od materialne ne pomenijo povečanja stroškov podjetja, zato jih lahko vodje uporabljajo pogosteje in pogosto tudi zelo učinkovito.

Osebnostne značilnosti timskih vlog se od vloge do vloge razlikujejo, imajo pa tudi nekaj skupnega. Na podlagi splošne vloge, ki jim je skupna in predstavlja njihovo prednost pri delu, je mogoče timske vloge razdeliti v tri skupine. Timski delavec, iskalec virov in koordinator imajo zelo razvit čut za ljudi in druženje, zato najboljše delujejo na delovnih mestih, ki so povezana s človeškimi odnosi. Dovrševalec, tvorec in izvršitelj so pobudniki akcije, s katero v timu vzpostavijo ponovno ravnotežje in ga pripeljejo do izvrstnih rezultatov. Z reševanjem problemov in kompleksnih nalog pa se najboljše spopadajo ocenjevalec, proizvajalec in strokovnjak. Timske vloge po Belbinu lahko delujejo učinkovito le, če jih za delo spodbudimo s primerno obliko motivacije. Vse timske vloge v osnovi delujejo za osnovno plačo, spodbudo za delo pa jim predstavljajo materialne in nematerialne oblike motivacije. Če opravljajo zahtevno delo, temu primerno pričakujejo tudi večje plačilo, v obliki materialnih nagrad in uporabe službenih dobrin. Dobrodošle nematerialne oblike motivacije pri opravljanju nalog so pohvale, napredovanje, večji ugled, spoštovanje s strani ostalih članov tima, kongresi za izmenjavo znanj ipd. Pri spodbujanju motivacije Belbinovih timskih vlog je potrebno dati velik poudarek osebnostnim značilnostim, ki razkrivajo, kakšen talent se skriva v posamezni vlogi in kakšno mesto v timu bi ji najbolj ustrezajo. V realnem svetu predstavlja poznavanje Belbinovih timskih vlog učinkovit pripomoček za podjetje, saj omogoča snovanje uspešnih timov, s timskimi vlogami, ki se med seboj dopolnjujejo in kot tim dosežajo izjemne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Aritzeta, A., Swailes, S. & Senior, B. (2007, 1. januar). Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*. Najdeno 22. 12. 2008 na spletnem naslovu <http://docs.google.com/gview?a=v&attid=0.1&thid=11ed5a2073553357&mt=application%2Fpdf>.
2. Belbin Team Inventory, a form of psychometric testing Belbin http://en.wikipedia.org/wiki/Belbin_Team_Inventory.
3. Belbin Team Roles. Najdeno 3. 12. 2008 na spletnem naslovu http://www.12manage.com/methods_belbin_team_roles.html, 12 manage the executive fast track.
4. Belbin, M. (1993). *Why They Succeed or Fail*. (12th ed.) Oxford: Butterworth - Heinmann Ltd.
5. Belbin's Team Roles. Najdeno 3. 12. 2008 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm.
6. Belbin's Team Roles. Najdeno 3. 12. 2008 na spletnem naslovu <http://changingminds.org/explanations/preferences/belbin.htm>.
7. Daft, R. (1991). *Management* (2th ed.) Orlando: The Dryden Press.
8. Home To Belbin Team Roles. Najdeno 3. 12. 2008 na spletnem naslovu <http://www.belbin.com>.
9. Johnson, B. (1999). *Introducing Management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
10. Johnson, R. (1995). *Perfect Teamwork*. London: Arrow Books Limited.
11. Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih* (1th ed.). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Lipičnik, B. (2006). *Prosojnice predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
16. Maddux, R. (1992). *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

17. Maggin, M. (1994). *Effective Teamwork*. New York: Richard D Irwin Inc.
18. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja* (1th ed.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Možina, S., Kavčič B. & Tavčar, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Možina, S., Kavčič B. & Tavčar, M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Musek, J. & Pečjak, V. (2001) *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
22. Parker, G. (1990). *Team Players and Teamwork* (1th ed.). San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
23. Pavlin, M. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Požar, S. (2007). *Dejavniki oblikovanja uspešnega tima*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta* (1th ed.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. (1th ed.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. (1th ed.) Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Rusjan, B. (2002). *Management proizvodnje* (3th ed.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Šinkovec, J. (1992). *Temelji podjetništva* (1th ed.) Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Šinkovec, S. (2007). *Vpliv vrednotenja sredstev na davčni izkaz podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja* (1th ed.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.