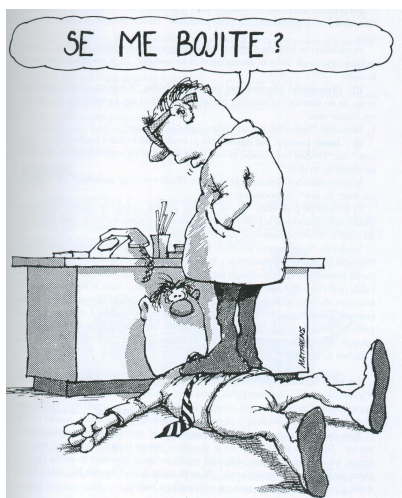


## Interno neelektorirano gradivo EKONOMIKA IN MANAGEMENT PODJETJA (EMP) – živilstvo in prehrana



mag. Vesna LOBOREC

Potrebujemo zdravo presojo, da bomo spoznali to, česar pri zaposlenih ne moremo spremeniti, pogum za spremembe in izboljšanje stvari, ki jih lahko spremenimo in modrost, da bomo spoznali razloček (neznani modrec).



## I. VODENJE

### 1. Uvod

Vodenje

Z vodenjem in vodji se srečujemo vse življenje. Kar tretjino življenja odraslih usmerjajo vodje. Ljudje v razvitih državah so v prvi vrsti odvisni od vodij. Kaj pa sploh vemo o njih in o njihovem delu? Zelo malo. Zgodovinar Burns je zapisal, da je vodenje najbolj opazovan a hkrati najslabše razumljen fenomen. Na kupe knjig in pripomočkov se ukvarja z vodenjem. Vodenje je najredkejša naravna zmožnost, zato moramo o njej toliko več razmišljati. Prva dilema je:

- ali se tega sploh naučimo? Če bi bil odgovor negativen, bi bilo vse naše razmišljanje brezpredmetno. Po neki raziskavi naj bi bilo rojenih vodij 15%, 70% se te spretnosti lahko nauči, 15% ljudi pa ne bo nikoli imelo zmožnosti dobre vodje.



### 1.2. Osnovni pojmi

Management

MANAGEMENT je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Nanaša se na cilje, poslanstvo in razvoj celotne organizacije, podjetje, hotela, restavracije, agencije.

V širšem pomenu besede to pomeni usmerjanje celotnega delovnega ali poslovnega procesa. Na nivoju podjetja pomeni to načrtovanje razvoja podjetja ali organizacije in organiziranje delovnega procesa. Ločimo profitni in neprofitni management. Povečuje se tudi pomembnost managementa v neprofitnih organizacijah (šolah, bolnišnicah, cerkvah).

UPRAVLJANJE pomeni usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom. Lastniki podjetij potrebujejo managerje in vodje, zase pa običajno zadržijo vloge povezane s kontrolo in nadzorom, usmerjanjem podjetja, podobo podjetja navzven, zlasti pa pristopijo ob kriznih situacijah.

Upravljanje

ADMINISTRACIJA je pojem, ki se v tuji literaturi uporablja v zvezi z delovanjem vladnih organizacij.

Administracija

VODENJE v ožjem pomenu je vplivanje, usmerjanje in spodbujanje delavcev pri delu, pa tudi spremljanje in preverjanje uresničevanja ciljev. Nanaša se torej v glavnem na ljudi, saj je osnovna naloga vodij oblikovanje smisla za podrejene.

Vodenje

MANAGERJI so posamezniki, ki vzdržujejo ravnotežje operacij v organizaciji, so neosebni, iščejo rešitve, ki so kompromis med konfliktnimi vrednotami in se popolnoma identificirajo z organizacijo. Managerji so običajno generalni direktorji.

Managerji

VODJE so nasprotno posamezniki, ki ustvarjajo nove pristope, ki se združijo člani organizacije povezujejo na veliko bolj intuitiven in empatičen način, ki tvegajo tam, kjer so možnosti in nagrade visoke, ki dajejo idejam stvarne podobe, da z njimi vzpodbudijo ljudi. Imajo torej vizijo. Običajno so zbrani v upravnem odboru.

Vodje

Sodobni pogled na vodenje pojmuje to kot odnos sodelovanja med vodjo in motiviranje sodelavcev. Brez obojestranskega sodelovanja ne gre.



## 2. ORGANIZIRANJE DELA IN VODENJE

### 2.1. Splošno o organiziranju dela

Organiziranje dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega poslovnega, strokovnega, upravnega in trgovskega delavca, ker omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije in vodi k uspešnosti pri delu.

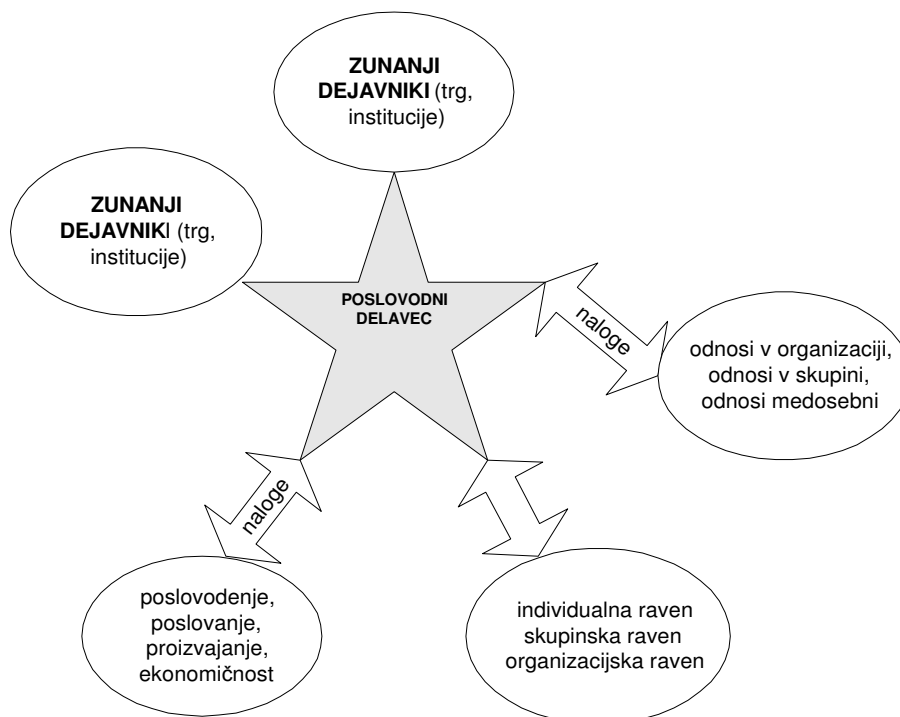
Organizacija dela

Za organiziranje dela bi rekli, da pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog, problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, to je rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali organizaciji. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je organiziranje zavestna težnja poslovnega delavca k urejanju, sestavljanju elementov, proizvodnega, kadrovskega, delovnega in poslovnega procesa v skladu s celoto. Seveda ni zadosti samo težnja, skrb, ampak so potrebne na tem področju tudi ustrezne izkušnje in znanje.

Organiziranje dela bi lahko ločili z ozirom na različne ravni opravljanja dela v tri dele, in sicer:

- Organiziranje lastnega dela, kamor bi uvrstili probleme, ki se tičejo razporeditve in koriščenja delovnega časa, znanja in reševanja problemov, priprave na delo, sestanke, problemi v zvezi z nezadostno hitrostjo v branju in pomnjenju podatkov, način beleženja pomembnih podatkov.
- Organiziranje dela v skupini; sem spadajo problemi v zvezi z razporeditvijo dela sodelavcem, odnosi s sodelavci, učinkovitim spremljanjem dela, vodenjem razgovorov in sestankov, kako dosegati enotna mnenja, kako načrtovati in realizirati skupno postavljene naloge
- Organiziranje dela v organizaciji, to je v oddelkih, sektorjih. Problemi se nanašajo na opredeljevanje in realizacijo organizacijskih ciljev, analizo in načrtovanje razvoja ter spremljanje doseženega.

V kolikor bi se dotaknili nekaterih omenjenih problemov in skušali dati napotke za njihovo reševanje, bi rekli da ni mogoče dajati nekih enostavnih, posplošenih navodil, ampak, da bi oral vsak sam težiti k proučevanju in izpopolnjevanju svojega lastnega načina dela. Delo poslovnega delavca je namreč preveč heterogeno in nanj vpliva vrsta raznih dejavnikov, ki ne dajejo možnosti za enostavno ponavljanje opravil. Ti dejavniki se nanašajo na redna in občasna opravila, na poslovne naloge in medsebojne odnose, na zunanje in notranje dejavnike.



## Organizacija dela

Slika 1: Organiziranje dela

Od poslovnega delavca oziroma od njegove aktivne vloge v poslovanju se pričakuje, da bo pravočasno zaznal prave probleme in da jih bo sam, največkrat pa skupno z drugimi, uspešno reševal. To pomeni, da poslovodni delavec v teku svojega dela nastopa v različnih vlogah, in

sicer mora biti raziskovalec, analitik, svetovalec, poučevalec, vodja, mentor, usmerjevalec, sodelavec.

Seveda te vloge ne opravljajo istočasno, ampak različno, odvisno od situacije, v kateri se nahaja. Vsekakor bi moral biti sposoben opravljati različne vloge in se jih po potrebi tudi naučiti. Za to obstajajo razna navodila, metode in tehnike ter osebne izkušnje in izkušnje drugih.

Poslovodni delavec bi moral sproti analizirati svoje delo in delo drugih, ugotoviti, kaj se da izboljšati, načrtovati akcije v zvezi z izboljšanjem, pritegniti sodelavce in jih motivirati. Ta zadnja stopnja nam pove, ali smo bili uspešni in kaj bi bilo treba narediti v prihodnje.



Slika 2: Postaviti jasne cilje

## 2.2. Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev.

Vodenje

### 2.2.1. Sestavine vodenja

Osnovne tri sestavine vodenja predstavljajo

- vodjo
- člane in
- specifično situacijo.

Vodenje se pojavi samo, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani izvolijo vodjo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prejetih smernicah.

Vodenje

Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani teama, nato je treba dati več samostojnosti članom, da lahko odločajo. Vodje se morajo dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo kaj hočejo«. Nazadnje dobre vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti tako velik da delavec ne bi poskusil delati malo drugače.

Majhna organizacija lahko uspešno deluje z eno samo ravni vodenja, celo z enim samim vodjem. Z rastjo pa je zaradi večanja obsega in delitve dela nujno potrebno povezovanje. Ločimo tri ravni vodij:

- Nižji vodilni so vodje manjših oddelkov, skupin, izmen, mojstri delovodje. So neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov in izvajanje storitev. Njihova glavna

Nižji vodilni

dejavnost je prevajati višje odločitve neposrednim izvajalcem – natakarjem, kuharjem, agentom, vodičem. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem k motivaciji delavcev, k njihovi uspešnosti in medsebojnim odnosom med izvajalci storitev. Imajo majhno samostojnost in veliko odgovornost do nadrejenih. Nižji vodilni mora znati pripraviti druge, da opravijo delo, ki ga je mogoče včasih opravljal sam, delo mora načrtovati, podrejenim zagotoviti potrebna sredstva in znanje, da lahko opravljajo svoje delo. Zadovoljstvo mora dobiti iz dobro opravljenega dela podrejenih. Spoznati mora koliko je njegova skupina s celotno organizacijo in kako deliti vzdrževalno in pomožno osebje z drugimi vodilnimi. Potrebuje tudi veliko tehničnega znanj, da lahko poučuje in nadzira podrejene pri njihovem delu. Ena glavnih nalog pa je ustrezna komunikacija s podrejenimi (stiki, nasveti, povratne informacije). Njihovo delo se seveda razlikuje v primerih, ko vodijo skupino ljudi, ki opravljajo enaka opravila in takra, ko njihovi podrejeni opravljajo več različnih del. V slednjem primeru morajo poznati več tehničnih podrobnosti.

### Srednji vodilni

- Srednji vodilni vodijo večje oddelke, so direktorji sektorjev (marketinga, proizvodnje, kadrovskega), projektov, programov. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem k procesom in strukturam, s katerimi bi organizacija dosegla kar največ ciljev. So bolj managerji, kot vodje. Strateške odločitve vodilnih spreminjajo v operativne, konkretne. Imajo večjo samostojnost. Njihove naloge zajemajo planiranje, dodeljevanje virov in spremljanje dosežkov. Načrtujejo, usklajujejo in krmarijo, razdeljujejo naloge, nadzorujejo natančnost in učinkovitost podrejenih in prenašajo informacije od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Spretnosti komuniciranja so jim nujno potrebne. To je stroj med kladivom in nakovalom. Tisti spodaj udrihajo čeznje, tisti zgoraj pa nanje pritiskajo. So kot v sendviču. Izpolnjujejo ukaze upravnega odbora in so »grešni kozli« za vse, kar gre narobe. Plačujejo ceno za vedno nove teorije vodenja in svojim podrejenim vsiljujejo vedno nove reorganizacije.

### Višji vodilni

- Višji vodilni so generalni direktorji, direktorji storitev, programov, projektov, predsedniki in njihovi pomočniki. Po nalogah so izraziti managerji. Odgovorni so za oblikovanje splošne strategije in dolgoročnih ciljev. Izpostavljeni so izrednim pritiskom. Njihov delovni teden traja 60 ur. Prostega časa nimajo, družina je zelo zapostavljena, zdravje pa ogroženo.

Struktura in številčnost posameznih nivojev se menja. Seveda so navedene delitve splošne. V vsakem podjetju obstajajo posebnosti in razlike v posameznih ravneh. Vsak, ki začne na dnu čuti te razlike. Največji skok je gotovo na prvi nivo – od natakarja do vodje strežbe. Takrat se spremeni največ stvari. Napaka, ki jo delamo pri kadrovanju je, najboljšega delavca za vodjo. To se vedno ne obnese, saj so za vodenje potrebne povsem drugačne sposobnosti, ki jih dober delavec ne potrebuje in jih običajno ne razvija.

## 2.3. MODELI VODENJA

### Modeli vodenja

Najbolj klasična delitev vodenja pozna dva načina vodenja: avtokratsko in demokratično. Vsak način ima svoje prednosti in slabosti. Idealnega načrta ni, predvsem pa pri vodenju ni receptov. Kateri način izberemo je odvisno od ciljev, lastnosti skupine, okoliščin in naših lastnosti.

### Avtokratsko vodenje

- Avtokratsko vodenje: vodja ima v rokah vso oblast in odločanje. Od podrejenih zahteva ubogljivost in pokorščino. On ve vse in zna vse. Komunikacija poteka samo v smeri od vodje proti podrejenim. Vodja uporablja predvsem negativna motivacijska sredstva. Med njim in podrejenimi je velika medsebojna razdalja, vlada odtujenost. Delavci se čutijo zapostavljenem, delajo samo kar je nujno, ne razmišljajo o tem, kako bi lahko delali bolje. Odnosi med vodjo in podrejenimi so napeti, tudi delavci se med seboj navadno ne razumejo najbolje, razen če se povežejo proti vodji. Tak način vodenja ni učinkovit. Potreben je samo v izjemnih situacijah.

- **Demokratično vodenje:** vodja je prvi med enakimi, oblast in odločanje deli s skupino. Opira se na sodelavce, se z njimi posvetuje in dogovarja, kako uresničiti posamezne naloge ali rešiti probleme, kako izboljšati delo in poslovanje. Komunikacije je dvosmerna. Vodja je odprt za pobude in predloge. Skupina ga ne doživlja kot odtujeno in njej odmaknjeno silo, zato prevladuje v skupini zavest enotnosti in povezanosti. Vsi se čutijo soodgovorne za uspeh in napredek skupine. Vodja vzpodbuja sodelavce. Motivira jih s priznanjem, nagradami, pohvalo, vlivanjem poguma. Hkrati jim je zgled v izpolnjevanju delovnih dolžnosti in dogovorov. Je dosleden in zahteven do sebe in drugih. V skupini uživa ugled.

Demokratično vodenje

Redko lahko srečamo popoln primer katerega od ekstremnih načinov vodenja. V večini primerov se vodenje pomika med obema skrajnostima, zato je delitev doživela številne vmesne kombinacije.

### 2.3.1. Scott Peck-ovi slogi vodenja

- **Avtoritativni** – najstarejši in žal še vedno najpogostejši. Vodja se odloča sam in svoje podrejene samo obvešča o svojih odločitvah. Srednji vodja dobi obvestilo o odločitvi nadrejenega in doda tiste, za katere je pristojen sam, ter vse skupaj posreduje po lestvici navzdol. Komunikacija je izrazito enosmerna. Primeren je za preproste vsakdanje odločitve.

Avtoritativni



- **Posvetovalni** slog – vodja se posvetuje z najpristojnijim podrejenim in potem sam sprejme odločitev. Podrejeni ima moč pooblastilo, da svetuje, ko ga vodilni prosi za to. Pobuda ostaja v rokah vodilnega. Primeren je za zahtevnejše odločitve.

Posvetovalni



- **Sodelovalni slog** – manj pogost kot prva dva. Pri tem načinu sprejemanja odločitev podrejeni ne komunicirajo samo z nadrejenim, ampak tudi med seboj. Delo poteka v skupini. Največja sprememba je v količini informacij, ki se z razširitvijo kroga ljudi, ki komunicirajo med seboj zelo poveča. Odgovornost se deli med več ljudi, prav tako moč. Podrejeni so bolj obveščeni, prevzemajo večjo odgovornost in so zato bolj zavzeti za uspešnost podjetja. Najvišji vodilni ima tako možnost, da izbere in vzgaja svoje naslednike. Največja pomanjkljivost tega načina je, da zahteva veliko časa. Podrejeni se dostikrat izogibajo odgovornosti. Raje ostanejo večna opozicija. Tudi za vodilnega je tak način zahtevnejši. Svoj moč morajo biti pripravljeni deliti, sposobni morajo biti voditi sestanke in komunicirati s podrejenimi. Še vedno jim ostane pristojnost za končno odločitev. Sodelovalno vodenje še ni demokracija.

Sodelovalni slog

## Soglasno odločanje

- Soglasno odločanje – vodilni se odreče svojemu položaju in se v odločanje vključi s prav toliko moči, kot podrejeni. Deli se tudi odgovornost.

Vsi slogi imajo dobre in slabe značilnosti. Idealnega ni. Dober vodja obvlada vse štiri. Umetnost vodenja je pravočasna uporaba vsakega sloga. Pri sodelovalnem in soglašalnem mora vodja mirno čakati, da se odločitev razvije v skupini. Opazovanje težav in čakanje, da ta izgine sama, navdno ni najbolje. Tudi ukrepanje »na vrat na nos« je lahko usodno.

### 2.3.1. Modeli vodenja

## Modeli vodenja

Drugi način opisovanja vodenja je s pomočjo modelov. Vse modele vodenja lahko razdelimo v tri skupine:

1. Model osebnih značilnosti vodij: temelji na domnevi, da so osebne lastnosti, socialne in fizične posebnosti značilne za vodjo. Kdor jih nima ne more postati vodja.
2. Vedenjski modeli – poudarjajo obnašanje, reakcije vodij. Vključuje poglede, predvidevanja in pričakovanja vodij glede osebnostnih lastnosti zaposlenih.
3. situacijski model – (značilen Hersey Blanchardov) vodja izbira med štirimi stili vodenja:
  - stil direktive
  - stil prepričevanja
  - stil sodelovanja in
  - stil delegiranja.

Tudi ta pristop ima določene pomanjkljivosti. Odpove pri heterogenih skupinah z različno izkušenimi člani.

### 2.3.2. Belbinovi vedenjski vzorci

## Dovrševalec

### DOVRŠEVALEC



- \* natančen,
- \* teži k perfekcionizmu,
- \* skrben,
- \* ščiti team pred napakami
- \* vztrajen do končne realizacije,
- \* smisel za podrobnosti,
- \* redko se loteva stvari, ki jih ne more končati,
- \* pogosto se izgublja v podrobnostih,
- \* ni sposoben delegirati nalog, zato raje opravi vse sam.

## SNOVALEC

Snovalec



- \* ustvarjalen, kreativen, domiseln, neortodoksen, nekonvencionalen in sposoben reševati zahtevne probleme,
- \* individualističen, prevladujoč, izjemno inteligen, introvertiran,
- \* rad dela samo zase ločeno od drugih članov teama,
- \* zamisli so pogosto radikalne in brez praktičnih osnov,
- \* navadno živi v oblakih in ga praktične podrobnosti ne zanimajo,
- \* Preveč je okupiran sam s seboj, da bi bil dober sogovornik.

## OCENJEVALEC

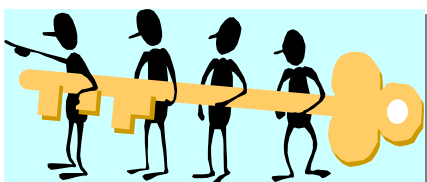
Ocenjevalec



- \* trezen, preudaren neemocionalen, stanoviten, usmerjen strateško,
  - \* je inteligen, introvertiran, resen in bister,
  - \* sposoben je zaznati vse možnosti, opcije, jih jasno presoditi in se potem odločati,
  - \* odloča se počasi in stvari prej temeljito premisli,
  - \* vse pretehta izredno kritično in se nikoli ne navdušuje, zato se redko moti,
  - \* analizira probleme in neprestano vrednoti ideje in predloge posameznikov ter jih posreduje
- •
- teamu za odločanje.

## SODELAVEC

Sodelavec



- \* kooperativen, dojemljiv, blag, občutljiv in diplomatski,
- \* prisrčen in se zavzema za druge,
- \* hitro se prilagaja različnim situacijam in ljudem,
- \* gradi team, je dober poslušalec in gladi nesporazume in nesoglasja,
- \* zna prisluhniti in je na splošno zelo priljubljen,
- \* popolnoma je predan teamu

## Strokovnjak

### STROKOVNJAK



- \* specialist,
- \* razmišlja zelo usmerjeno,
- \* je samoiniciativen, notranje motiviran in predan delu,
- \* specialistična znanja, izkušnje in tehnične veščine,
- \* razvija in brani svoje strokovno področje,
- \* na stvari ne gleda kompleksno ali širše,
- \* je zelo ponosen na svoje delo,
- \* ljudje nasploh ga ne zanimajo.

## Tvorec

### TVOREC

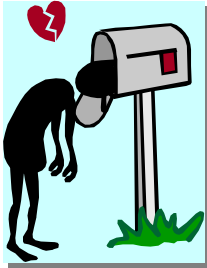


- \* izzivalen, nestrpen, dinamičen, sposoben delati pod pritiskom,
- \* visoko motivirani za delo, zelo žilavi in z izredno potrebo po uspehu,
- \* sposobni so premagovati vse ovire,

- \* stalno je usmerjen k postavljanju ciljev in prednostnih nalog teama,
- \* je teamova gonilna sila,
- \* nagnjeni k provokacijam, izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti, so trmasti in napadalni

#### ISKALEC VIROV

Iskalec virov



- \* je stanovitven, ekstravertiran, entuziastični, komunikativen,
- \* stalno odkriva nove priložnosti in zna odgovarjati na vedno nove izzive,
- \* rojen pogajalec,
- \* niso domiselni in originalni,
- \* hitro preberejo misli drugih in jih nadgrajujejo,
- \* zaradi svoje družabnosti ponavadi naletijo na topel sprejem,
- \* sproščene osebnosti z veliko radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega.

#### KOORDINATOR

Koordinator



- \* je zrel in stanovitven,
- \* zaupa vase, je samozavesten, dober predsednik in se zna obvladati,
- \* so sposobni delegirati naloge in odgovornosti,
- ...
- \* jasno znajo določiti cilje,
- \* sposobni so se kvalitetno odločati,
- \* sposoben je delegirati tudi delo, ki bi ga moral opraviti sam,
- \* ni posebno inteligenčen in ustvarjalen.

Izvajalec

IZVAJALEC

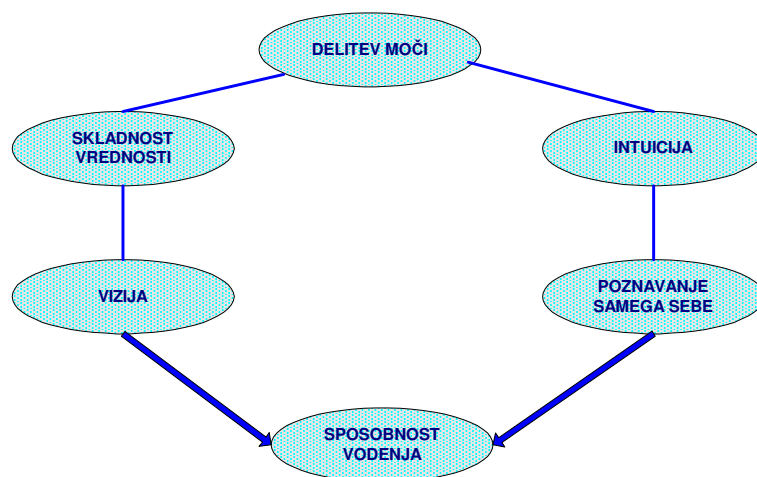


- \* je discipliniran, zadržan, zanesljiv, konzervativen in učinkovit,
- \* usmerjen je v akcijo in je dober realizator idej,
- \* spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke,
- \* veseli ga trdo delo,
- \* probleme rešuje sistematično,
- \* je manj fleksibilen in se počasi odziva na nove priložnosti.

#### 2.4. Vloge in lastnosti vodij

Spretnosti za vodenje

Uspešni vodje si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Toda podjetja velikokrat ne morejo čakati na to, da se bodo vodje oblikovali pri opravljanju dela. Zato iščejo med svojimi zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje.



Slika 3: Pomembne spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za vodenje  
Uspešni vodje imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznavanje samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Kaj pomenijo posamezne sposobnosti?

Delitev moči

**Delitev moči:** le-ta nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani teama. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S

tem dobivajo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človekove potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatивно. Torej je vodja svoje delo dobro opravil.

**Intuicija:** sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzeti odgovornost tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje je stvar intuicije. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za posamezne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovijo kaj se spleta v določenih okoliščinah, in izbirajo priložnosti, ki se ponujajo v teamu ali zunaj njega.

Intuicija

**Poznavanje samega sebe:** je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premoščali svoje slabosti. Znan je rek: »vodje se razvijajo v izzivalnem okolju«. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnosti za večji vpogled v problematiko poznavanja samega sebe.

Poznavanje samega sebe

**Vizija:** je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za njeno uresničevanje. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre povsem nov izvorni cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji.

Vizija

**Skladnost vrednot:** pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

Skladnost vrednot

Vodja opravlja več različnih vlog. V različnih situacijah in ob različnem času je pomembna ena, drugič druga. Lahko jih razdelimo v tri skupine:

1. **Medsebojne vloge** – so povezane z vodenjem v ožje pomenu besede. Vodja izbira, kontrolira ter nadzoruje in motivira podrejene. Slednja se zdi daleč najbolj pomembna. Vodja pa je hkrati tudi predstavnik skupine ali podjetja. Ob tem ima tako socialne kot pravne naloge. Tretje področje medsebojnih vlog pa je vodja tudi povezovalac, navezovalac stikov zunaj podjetja. Tam predstavlja svojo skupino ali podjetje in išče koristne povezave s sorodnimi podjetji.
2. **Informacijske vloge** predstavljajo povezavo med vodenjem in komunikacijo. So del internega komuniciranja, komuniciranje z notranjimi javnostmi. Včasih so temu rekli da vodja obvešča podrejene. Najprej pa mora seveda sam poiskati informacije. Te so lahko formalne ali neformalne. V okviru mednarodne raziskave so slovenske direktorje spraševali katerim dajejo prednost. Kaj menite katerim dajejo prednost? Prav vrednotenje virov informacij daje zanimivo razliko med našimi in tujimi managerji. Vodilni v večini tujih držav pripisujejo največji pomen informacijam, ki jih dobijo prek neformalnih stikov. Naši managerji so na prvo mesto postavili sestaneke.
3. **Vloge povezane z odločanjem** – vodja je plačan tudi, da odloča. Posebej ob krizah, motnjah, je njegova vloga odločilna. Je tudi pogajalec znotraj in zunaj podjetja. Pri tem sledi načelom koristi za svoje podrejene in ob tem tudi za podjetje. Nihče ga tudi ne more rešiti odgovornosti za gospodarno upravljanje. Pomembno področje odločanja je tudi področje inovacij. Vodja skrbi za dotok svežih idej in izboljšav v svojem okolju. Vzpodbuja jih zlasti pri zaposlenih, kakšno pa se da dobiti tudi pri konkurenci. Ob tem seveda ostaja obveznost spoštovanja pravilnikov in patentov.

Medsebojne vloge

Informacijske vloge

Vloge povezane z odločanjem

## 2.5. Intuicija – orodje odločanja

### Intuicija

Intuicija : izid sklepanja, pri katerem se ne zavedamo posameznih miselnih korakov po tem procesu (leksikon DZS). Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvideti spremembe, odgovorno tvegati z novimi odločitvami in graditi zaupanje. Posebej pri medčloveških odnosih nam ta »šesti čut« pomaga odkriti pričakovanje delavcev in se nanje ustrezno odzvati.

Priznanje vodje, da se pri odločanju zanaša na intuicijo je bilo še nedavno nenormalno. Danes velja obratno – manager, ki ne zna »zavohati« spremembo ali pravilno odločitev, ne more biti uspešen. Prisluhnti svojemu notranjemu glasu je prav tako ali pa še bolj pomembno, kot tehtati dejstva.

Intuicija je zlasti:

- Tam, kjer je potrebna vizija, nos za prihodnost
- pri reševanju starih problemov na nove načine
- ko je negotovost velika
- kjer je malo predhodnega znanja
- pri nepredvidljivih dogodkih
- ko so dejstva omejena
- kjer dejstva ne kažejo nedvoumno pravo smer delovanja
- ko se ne moremo zanašati na analitične podatke
- ko izbiramo med podobnimi alternativami
- v časovni stiski
- pri kadrovskih odločitvah in sploh pri delu z ljudmi
- pri poslovnih pogovorih in pogajanjih.

### Povečati intuitivno sposobnost

Ko povečamo svojo intuitivno sposobnost?

Prvi korak so različne tehnike sproščanja meditacije, sprehod, počitek, voda, šport, smeh. Drugi korak so različne vaje mentalne gimnastike – poigravanje s problemi, razvijanje domišljije in sprejemljivosti navedenih idej. Izmojstrimo se tudi z reševanjem analitičnih problemov, zlasti v družbi z ljudmi z nenavadnimi idejami.

### Proces odločanja

Proces odločanja poteka v štirih korakih:

1. kaj vemo o problemu (znanje in izkušnje)
2. Kaj o tem mislimo (razsodbe in razmišljanja)
3. Kaj o tem čutimo (občutki in čustva)

#### 4. Kaj pri tem intuitivno doživljamo?

Intuitivno  
doživljanje

Koristno je, če najprej zapišemo kaj vemo o problemu in kakšne so logične rešitve. Nato poiščemo čustveno plat problema – kako bi se odločili, če bi sledili čustvenim potrebam. Šele na koncu pokličemo na pomoč intuicijo, naš notranji glas. Poizkusite, vaja dela mojstra tudi pri šestem čutu.

#### 2.6. Zaželene lastnosti in sposobnosti vodij

Lastnosti in  
sposobnosti vodij

Vodja ne more biti vsakdo. Kakšen naj bo vodja? Odgovori na to vprašanje so zelo različni. Vodenje zahteva najprej nekatere sposobnosti. Taka je recimo sposobnost opažanja bistvenih sprememb in dogodkov v skupinski situaciji. Izkazati se mora pri reševanju problemov, prav tako pa mora opazovati uspešnost reševanja problemov pri vseh članih skupine. Socialna inteligentnost imenujemo sposobnost sprejemanja in sožitja z drugimi ljudmi. Vsak si predstavlja idealno vodjo po svoje. Vseeno pa obstaja nekaj skupnih lastnosti, ki jih delavci pričakujejo pri vodjih. Za uspešno vodenje je potrebno:

- Inteligentnost in iznajdljivost, ki se pokaže posebej v obvladovanju novih situacij, reševanju problemov in iskanju najboljših rešitev.
- Preudarnost in sposobnost samoobvladovanja omogoča mirno organiziranje in vodenje dela, brez zaletavosti in izgubljanja živcev
- Organizacijske sposobnosti omogočajo učinkovito porazdelitev, usmerjanje in vodnje dela
- Strokovnost, izkušnost in delavnost – poznavanje dela omogoča svetovanje in pomoč sodelavcem. Hkrati jim je vzgled. Na teh lastnostih gradi svojo avtoriteto.

Delavci bolj kot o sposobnostih vodij razmišljajo o njegovih lastnostih. Vodja naj bi bil:

Lastnosti vodje

- Pravičen, pošten, nepristranski tako pri ocenjevanju dela, kot pri vrednotenju sodelavcev. Ljudje smo občutljivi na krivice in nepoštenost. Do vseh naj bi imel enak odnos.
- Demokratičen – dostopen in sprejemljiv za pobude in predloge. Upošteva tudi mnenja drugih in se dogovarja s skupino o najboljšem načinu reševanja nalog.
- Odkrit in komunikativen, brez zahrbtnosti in hinbavščine, vedno pripravljen na pogovor.
- Zna se postaviti za svoje delavce in jih braniti, kadar imajo prav in so po krivici napadeni. Skupino ščiti navzven in je tako povezuje navznoter.
- Prijazen in veder, optimističen, s smislom za humor, pozitivno usmerjen in zna prenašati to svoje razpoloženje tudi na sodelavce.

Ne ustrašite se tega dolgega spisa. Nihče nima vseh naštetih lastnosti. Idealnih vodij ni, pa tudi če bi bili, nebi imeli koga voditi, saj idealnih podrejenih tudi ni. Vsak ima svoj stil vodenja. Uspešen je le tak način, ki je prilagojen njegovim lastnostim. Pri vodenju ne moremo enostavno posnemati uspešnih vodij, ampak si moramo pridobiti svoj stil. Bogastvo je različnost.

Nekaj raziskav s tega področja imamo tudi v Sloveniji. V okviru ocenjevalnih postopkov slovenskih managerjev, ki jih pod različnimi okrilji izvajajo že vrsto let, je nastal nekakšen profil slovenskega managerja. Uspešna vodilna osebnost naj bi imela naslednje lastnosti:

Lastnosti uspešnih  
vodilnih osebosti

- Komunikativnost
- Socialno smelost
- Čustveno stabilnost
- empatija
- Besedne sposobnosti
- Sposobnost reševanja kompleksnih problemov
- Logično mišljenje

- Vpogled v svoj miselni proces
- Intuicijo
- Duhovitost
- Obvladovanje zunanje podobe
- Čut za realnost
- Visok energetski potencial
- Čut za lepoto.

Vendar navedene lastnosti še niso porok za uspešnost, dajejo pa velike možnosti za to. Našim vodjem očitajo, da so za razliko od tujih, učijo na napakah. Vir managerskih napak je lahko subjektiven (osebne napake: premajhna motiviranost, premalo osebne odgovornosti, precenjevanje sebe in podcenjevanje sodelavcev, strah pred mladimi in novimi kadri, občutek nenadomestljivosti, ukazovanje in prepričevanje namesto posredovanja, jemanje zavrnitve osebno, ni v koraku s časom, zapikuje se v malenkosti, ne upošteva poslovne morale) ali pa objektivni (izvira iz okolice).

## 2.7. Sodobna pravila vodenja in dela z ljudmi



### Sodelovanje med vodjo in sodelavci

Sodobno vodenje pomeni učinkovito sodelovanje med vodjo in sodelavci. Zlasti pomembni področji sta način komuniciranja in motivacija. Pomembnejši od vsebine je način sporočanja, ki kaže na odnos vodje do sodelavcev. Povedano drugače – ni važno KAJ sporočamo, pomembno je KAKO to storimo.

Kritika mora biti konkretna, ne vsesplošna. Izhajamo iz človekovih dobrih lastnosti in spodbujamo odpravljanje njegovih napak. Ne grajamo človeka, ampak le napake. Namesto direktne kritike sodelavcev in napadov nanj (ti sporočila) raje izhajamo iz sebe (jaz sporočila). Povemo mu svoje občutke in tako doživljamo njihovo delo. Ne rečemo, da je nesramen, ampak da smo prizadeti ob njegovi reakciji.

Humano vodenje vključuje vrsto pristopov. Rezultat so zadovoljni sodelavci. Taki lahko potem ustrezajo gostim in naš osnovni cilj je dosežen. Skupinsko delo vključuje odgovornost vseh za čim večjo kakovost. To mora postati zavestna odločitev vseh. Nikdar ne pozabimo, da so tudi naši podrejeni ljudje z dobrimi in slabimi lastnostmi, z dobrimi in slabimi dnevi. Izkoristimo sposobnosti podrejenih, odprti smo za njihove ideje in predloge. Upoštevamo njihovo različnost, tako v sposobnostih, kot tudi v željah. Različno prispevajo k skupnim ciljem. Ob tem pa jih obravnavamo enakopravno. Vsem moramo dati enake možnosti in pravično nagraditi njihov prispevek. Ljudje smo zelo občutljivi na favoriziranje sodelavcev. To ne pomeni, da do vseh čutimo enako, saj to zaradi njihove različnosti in našega okusa ni mogoče.

## 2.8. Načela vodenja

### Načela vodenja

Zaupanje rodi zaupanje. Ljudje so svobodna bitja in se upirajo pritiskom. Ne prenesejo pogajanj s »figo v žepu«. Zaupanje je na preizkušnji po slabih izkušnjah. Sodelavci lahko izkoristijo našo zaupljivost. Tudi vse napake in škoda, do katere pride zaradi našega zaupanja

podrejenim, nam jemlje zagnanost, da bi še zaupali. V večini primerov se tveganje izplača, saj je to edina pot do homogene skupine izkušenih sodelavcev.

Prijaznost in osebna toplina sta temelja dobrih medsebojnih odnosov. Topel nasmeh in pogled v oči naredita prvi vtis, ki je temelj nadaljnjih odnosov. Šteje seveda samo pristnost. S tem razorožimo tudi bolj neugodne sodelavce.

Obvladovanje sebe, svojih čustev in razpoloženja pomeni čustveno zrelo osebo. S tem dajemo dober zgled našim podrejenim, ki morajo obvladovati svoja čustva tudi pri stiku z gosti. Vodje ne more spraviti s tira vsaka nepričakovana ali neugodna situacija. Sproščanje nam lahko koristi pri tem. Svoje napetosti moramo sprostiti, a na primeren način.

Empatija, vživljanje v sočloveka je povezana s socialno inteligentnostjo in z zadnje čase tako popularnim čustvenim količnikom, čustveno inteligenco. Pomeni razumevanje sočloveka, njegovih želja in potreb. Tudi s tem dajemo podrejenim dober zgled za njihove odnose z gosti. Poznavanje ljudi in živo zanimanje za njihove potrebe in trenutne težave je nujno potrebno vsakemu vodji. Šele potem se lahko postavi v njihov kožo. To ne pomeni, da izbrišemo razdaljo med nami in podrejenimi. Profesionalni odnosi lahko ohranimo tudi ob empatiji.

Empatija

Pri vodenju šteje samo vzor. Od drugih lahko pričakujemo samo stvari, ki jih delamo sami. Zgled podrejenim dajemo v strokovnem in človeškem pogledu. Ta del sodi med vzgojo podrejenih. Vodja je prvi, ki mora biti urejena osebnost, ki se je sposobna prilagajati. Brez vzornosti težko vzpostavimo avtoriteto, ta pa je nujno potrebna. Vsako slepomišljenje tu odpade.

Na koncu tega pregleda vodstvenih lastnosti in značilnosti pogledjmo kako je z delovnim časom vodij pri nas v gostinstvu in turizmu: polovica direktorjev dela 10-12 ur na dan, četrtina pa celo več. 60% jih delo nosi domov. Povprečno imajo 13-15 dni dopusta, od tega si ga četrtina privoščiti 21 dni, desetina pa le 10 dni. Za izobraževanje porabijo 7 dni na leto, za službene poti ravno toliko, a na mesec. Skrb za odnose med ljudmi v podjetju se kar dvema tretjinama direktorjev zdi potrebna takoj za oblikovanjem strategije, posluhom za potrebe kupca in obvladovanju kakovosti storitev (Manager, marec 1994, stran 11-13).

Delovni čas vodij



## 2.9. Delitev dela in odgovornosti

Delitev dela in odgovornosti je eno od najnujnejših in tudi najtežjih nalog vodij. Največje probleme imajo z njo vodje – začetniki. Takoj ko postanejo vodje težko preklopijo iz položaja, ko so svoje delo opravljali sami v novo situacijo, ko morajo naloge poverjati tudi drugim. Še vedno menijo, da so vse naloge njihova skrb. Ujamejo se v past, ko hočejo vse narediti sami. Od tega sta vsaj dve »koristi«: delo jih povozí in podrejeni se nikoli ne usposobijo za opravljanje svojega dela. Vodja se mora otresti nalog, ki jih lahko opravijo podrejeni. Poverjanje nalog je spretnost, ki se jo lahko naučimo, če to le zares hočemo.

Delitev dela

Zato, da dela ne preložimo na sodelavce običajno najdemo vrsto razlogov. Najpogostejše prepričanje je: vse lahko najbolje opravim sam. Položaj vodje lahko skriva v sebi tudi varljivo zmoto o svoji vsemogočnosti. Čas, ki ga vodja pridobi s prenašanjem nalog na sodelavce lahko koristno uporabi za vodenje in oblikovanje učinkovite skupine. Resnični razlog je običajno v tem, da vodja ne ve komu bi zaupal kakšno nalogo.

### Delitev odgovornosti

Drugi razlog je strah vodje, da ga sodelavci ne bodo marali, če jim bo nalagal delo. Z nalogami vodje dobijo tudi občutek pomembnosti in odgovornosti, to pa je večini všeč. Zaposleni veliko bolj cenijo vodjo, ki zna dobro razporediti naloge. Vodjem pogosto manjka tudi zaupanje v sodelavce. Nalogam naj ne bi bil kos, ker jim manjka izkušenj (kje jih bodo pa dobili, če jim nikoli ne da nobene naloge?), sposobnosti, odgovornosti in neradi tvegajo. Če slednje trditve držijo, je treba koga v skupini zamenjati.

Trditev, da delo najhitreje opravim sam ima dopolnilo – da ampak samo prvič. Če si vodja nikoli ne vzame časa, da bi sodelavce naučil, bo to delo vedno opravljal sam. Operativne naloge mu tako jemljejo čas, ki bi ga moral posvetiti vodenju. Razmerje med vodenjem in izvajanjem dela se spremeni z nivojem vodenja. Najnižje vodje se tretjino časa ukvarjajo z vodenjem, višji pa kar 90%. Srednji managerji imajo delitev približno 50-50.



## 2.9.1. Poverjanje nalog

### Poverjanje nalog

Poverjanje nalog poteka v naslednjih korakih:

1. analiziranje svojega dela
2. izbira nalog – odločitev katere naloge boste poverili
3. izbira pravega izvajalca
4. priprava izvajalca na izvajanje nalog
5. spremljanje izvajanja nalog

Analiza dela je potrebna zlasti, ko postanemo vodja. Pregledamo kaj se je z našim napredovanjem za nas spremenilo:

- kakšne naloge in odgovornosti imamo kot vodja
- kaj se moramo še naučiti
- naredimo prednostno listo nalog našega oddelka in skupine
- ugotovimo kaj nam prinaša uspeh ali kaj nas ovira
- pregledamo svoje obremenitve.

Osnovna naloga vodje je delo z ljudmi.

### Katere naloge

Odločitev katere naloge bomo poverili in katero obdržali (kaj lahko prenesemo, kaj moramo opraviti sami), ni lahka. Pomaga, če imamo pred očmi ugotovitev: Vsakokrat, ko izvajate nalogo, ki bi jo lahko opravil nekdo drug, si kradete čas za naloge, ki jih lahko opravite samo vi! Manj pomembna in rutinska opravila nam dobesedno kradejo čas. Dostikrat smo presenečeni kaj vse lahko opravijo drugi namesto nas. Izkoristiti moramo njihove sposobnosti. Na marsikaterem področju so celo boljši od nas. Naloga, ki je nam zoprna, mogoče sodelavcu leži. Naloge bodo bogatile sodelavce z izkušnjami, popestrile bodo njihovo delo in jih tako motivirale. Gola rutina je smrt tudi za sodelavce. Ko obvladajo svoje delo, damo še kakšno

ново nalogo. Naloge lahko tudi krožijo. Skupina tako postane bolj usposobljena in člani manj nenadomestljivi. Za vsakega imamo rezervo za čas odsotnosti, tudi zase.

Pravi človek na pravem delovnem mestu – ali pravilno razporejanje nalog. Osnova za to je dobro poznavanje sodelavcev. Učinkovita komunikacija nam pomaga, da zvedo o njih čimveč, koristnih lastnosti. Tako vedno vemo kdo je primeren za kakšno nalogo. Nikoli pa ne moremo popolnoma spoznati vseh sodelavcev, pa še spreminjajo se. Kaj ljudje resnično zmorejo ugotovimo šele, ko jim ponudimo priložnost, da v pravih pogojih pokažejo svoje znanje.

Proces poverjanja nalog je predvsem proces komuniciranja. Osebni stik med vodjo in izvajalcem ob prenosu naloge je jedro vsakega poverjanja. Slaba komunikacija in pomanjkanje zaupanja sta najhujši oviri za uspešno delo. Na pogovoru morate razjasniti (teme pogovora):

Proces poverjanja  
nalog

- natančen opis naloge – oddajte celotne naloge, to sodelavce bolj motivira – dajte čim več informacij ali vsaj vire zanje
- povejte kakšne rezultate pričakujete
- dogovorite pogoje dela
- določite roke izvedbe
- ali je potrebno dodatno usposabljanje ali pomoč
- določite potrebna finančna sredstva
- dogovorite se o pogostosti povratnih informacij
- povejte koliko pristojnosti boste prenesli na izvajalca – med vse ali nič
- obvestite druge sodelavce, kdo je odgovoren
- nekaj časa dajmo sodelavcu, ki je prevzel nalogo.

Z oddajo naloge naše delo še ni končano. Občutljiva faza je spremljanje izvajanja dela. To ne pomeni, da mi opravimo nalogo, da smo ves čas zraven, še manj pa, da na nalogo povsem pozabimo. Zraven smo, ko nas potrebujejo. Ob tem:

Spremljanje  
izvajanja dela

- spodbujamo samostojnost sodelavcev
- podpiramo samoiniciativnost in ustvarjalnost
- zanimamo se za nalogo
- nudimo pomoč in nasvete
- spremljamo tudi napake in se iz njih skupaj s sodelavcem kaj naučimo
- zagotovimo ustrezno usposabljanje
- naučimo sodelavce načine reševanja problemov
- dopuščamo tudi druge rešitve, če so boljše
- na sredi naloge ne prevzamemo dela nase, če to ni nujno – sprejmemo le končno delo
- prepustimo delo sodelavcem
- pohvalimo dobro opravljeno delo.

## 2.9.2. Ugovori pri poverjanju nalog

Pri poverjanju nalog pogosto naletimo na ugovore. Poglejmo si nekaj značilnih ugovorov, pomislekov in možne rešitve:

Ugovori pri  
poverjanju nalog

- vodja razdeljuje le nepomembne naloge, ostale pa obdrži zase. To povzroča negotovanje, Dajte jim tiste, ki jih najraje opravljate in vsi boste zadovoljni
- Sodelavci se upirajo delu z izgovorom, da ga ne znajo izvesti. Usposobite jih, ali pa razbijte nalogo in dajte vsakemu tisti del, ki ga obvlada.
- Sodelavci se pritožujejo, da so preobremenjeni. Preverite in če je res, jo dajte drugim.
- Naloga se ponavlja in poverjanje bi vam vzelo toliko časa, kot če jo opravite sami. Enkrat morate začeti. Če je ne poverite takoj, boste vedno delali sami.
- Nadrejeni pričakujejo, da pomembne naloge opravim sam. nadrejene zanima kvaliteta izvedbe, ne pa izvajalec. Kako, ne pa kdo!
- Slabi uspehi lahko pokvarijo ugled podjetja. Razvijajte sposobnosti sodelavcev, usposablajte jih, dovolite tudi učenje na napakah.

- Kaj bom potem delal jaz? Delo vodje ostane načrtovanje, organiziranje, motiviranje in preverjanje. Tega ne moremo dati drugim, če pa ne damo ničesar, nam zmanjka časa za ta dela. Nadzor in spremljanje dela ekipe ostane nepreklicno vam, kot tudi zadnja odgovornost za uspeh.
- Če poverim preveč nalog, bom prišel iz prakse. Postali ste vodja, vsega kar ste delali do sedaj ne morete več ohraniti na tem nivoju in v tem obsegu. Če ste dolgo delali dobro, zlepa ne boste pozabili.
- Dela ne poznam tako dobro, da bi ga lahko nadzoroval in presojal. Zadnji čas je, da se tega naučite.
- Sodelavci me stalno sprašujejo in hočejo nasvete. Vrnite jim vprašanje: kako bi to storili vi? Povečajte jim samozaupanje, če delo obvladajo, seveda.
- Sodelavci so neenakomerno obremenjeni. Tistim, ki jim bolj zaupate dajete več nalog. Usposobite še ostale, pa se bo izravnalo.
- Sodelavci ne razumejo ciljev in meril dela. Povejte jim, skupaj oblikujte cilje in merila, pa jih bodo vzeli za svoje.
- Dela ne opravljajo tako kot jaz. Naučite se živeti z razlikami. Kaj pa, če ga opravljajo drugače in bolje hkrati.
- Vodja zaupa najbolj zanimiva dela najbolj sposobnim. Včasih je to potrebno, večkrat pa kaže le strah pred napakami. Posledica je, da najboljši pregorijo, ostali pa se dolgočasijo. Vse napake niso usodne – dopustite kakšno tudi zaradi učenja manj usposobljenih.
- Ne morete se dogovoriti o podrobnostih poverjanja nalog. Preglejte in pojasnite cilje. Prepričajte se, če so jih razumeli. Sledite z občutkom.
- Poverjene naloge so slabo opravljene. Ugotovite razlog in ukrepajte. Spremenite raven poverjene naloge, pristojnosti odločanja, zagotovite podporo – več sredstev, usposabljanje.
- Rok niso izpolnjeni. Ponovno skupaj ocenite cilje, merila in prioritete ter ugotovite vzroke zamude. Končno a nazadnje: poverjanje nalog ne ogroža vaše avtoritete.

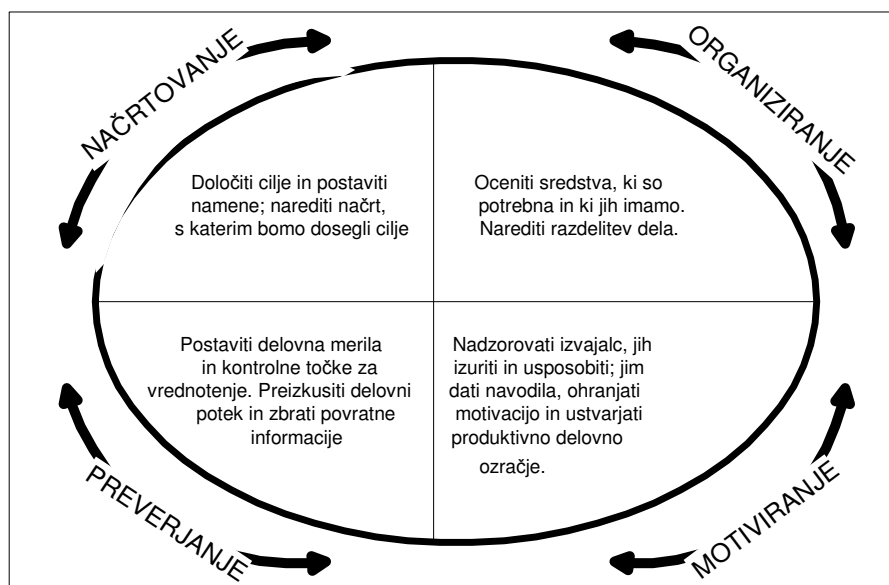
## 2.9. Vodenje kot proces

### Vodenje

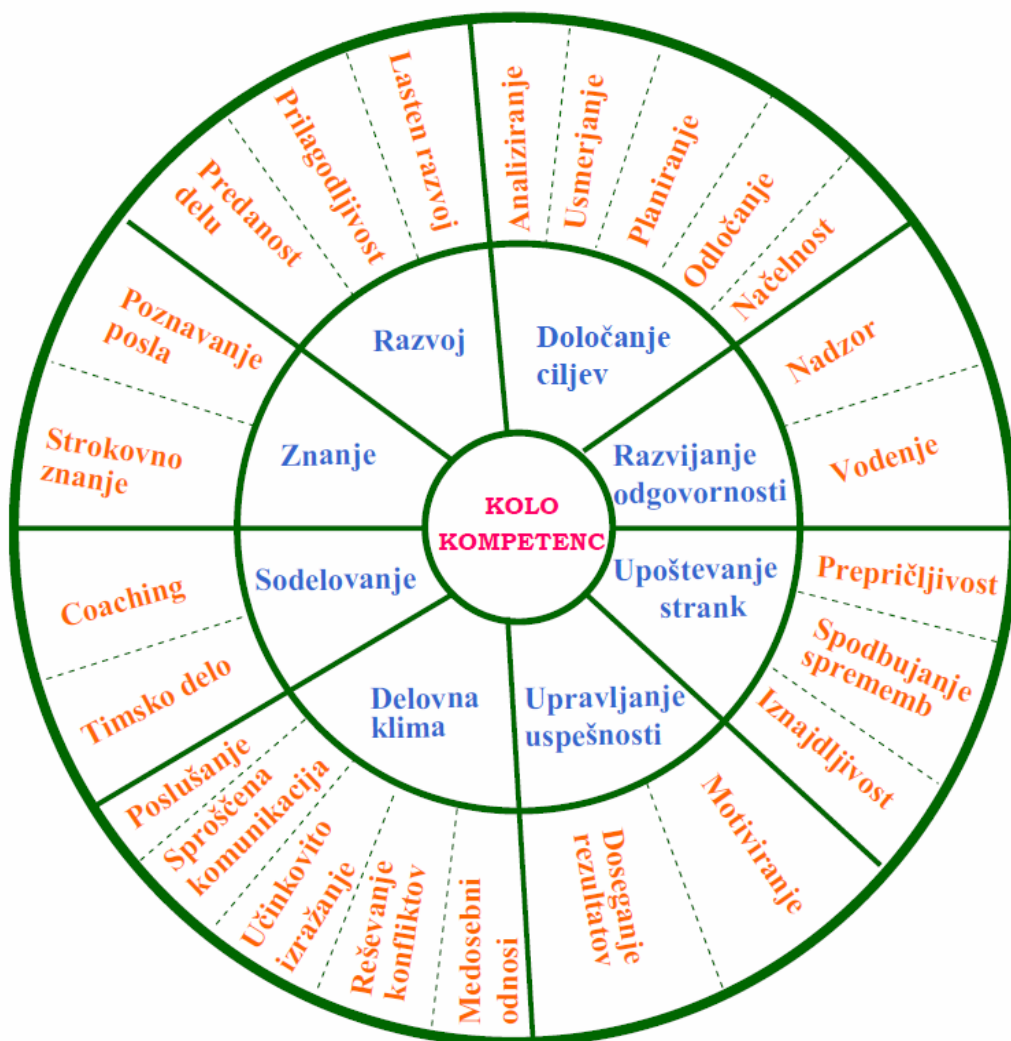
Vodenje ima štiri temeljne naloge:

1. načrtovanje
2. organiziranje
3. motiviranje in
4. preverjanje.

Učinkovito poverjanje nalog zahteva od vodje usposobljenost prav za vse štiri.



Slika 3a: Temeljne naloge vodje



Slika 3b: Kolo kompetenc za vodje

coaching =

- ☐ proces, dialog, med coachem in posameznikom z namenom podpreti le-tega pri doseganju želenih ciljev, izboljševanju odnosov, doseganju večje učinkovitosti



## 4. ORGANIZIRANJE DELA

### 4.1. Skupine

#### Skupine

Ljudje se že od samega začetka povezujemo v skupine. Te so temelj človekovega družinskega, družabnega in tudi poklicnega življenja. Večino svojega življenja preživimo v skupinah. V skupini se spremeni, poveča, izboljša cela vrsta stvari, pomenijo večjo kvaliteto življenja.

V skupine vstopamo, da lažje zadovoljimo svoje potrebe, od osnovnih življenjskih, čustvenih, do poklicnih in delovnih. Tako dosežemo tudi svoj občutek pripadnosti.

#### Projektne skupine

Skupina sta dva ali več posameznikov, ki so v medsebojni vzajemni povezavi. Najbolj splošna značilnost skupine so skupni cilji, ki se jih posamezni člani bolj ali manj zavedajo. Ločimo skupine, ki so zbrane za določeno nalogo in jo običajno sestavljajo ljudje z različnimi funkcijami (projektne skupine ali teami) in skupine, ki delujejo stalno znotraj delovnega procesa in jih običajno sestavljajo ljudje z isto funkcijo.

Skupine so različno velike – od dva do 15 članov tvori malo skupino, 15-30 ljudi je velika skupina. Nad 30 ljudi pa vse težje govorimo o skupinah, saj število medsebojnih povezav in interakcij postane nepregledno.

#### 4.1.1. Struktura skupine

#### Struktura skupine

Življenje v skupini zahteva vrsto posebnih položajev in vlog, ki jih imajo posamezni člani in nosijo s seboj določeno moč in vpliv. Ta sistem imenujemo strukturo skupine. Notranja urejenost, organizacija odnosov v skupini je odvisna od posameznikov in od njihovih položajev. Želja po skupnih ciljih člane povezujejo in se kaže kot prizadevanje, da bi te cilje tudi dosegli. Nujen pogoj za doseganje skupnih ciljev pa je sodelovanje. Pri tem drug drugega dopolnjujejo.

Med dejavnostjo v skupini dobivajo člani različne položaje in igrajo določene vloge. Skupina postaja središče medsebojnih odnosov. Oblikuje se odnos med poližaji in vlogami, ki ima običajno obliko hierarhije.

Osnovne značilnosti skupine so:

- Struktura – notranja urejenost položajev in vlog
- Usmerjenost k skupnemu delovnemu cilju – cilj je namen skupine
- Skupni interesi, potrebe in vrednote – bolj ali manj definirani
- Medsebojni vzajemni odnosi –omogočajo stike med člani
- Norme in pravila vedenja – pravila igre v skupini, ki se jim morajo člani prilagoditi
- Vsak član ima določeno mesto in položaj v skupini
- Vloge članov izvirajo iz prejšnje značilnosti
- Moč posameznika – izvira iz položaja, vloge, osebnih značilnosti
- Trajnost skupine – dokler so privlačne sile močnejše od odbojnih
- Skupina je povezana.

## 4.1.2. Razvoj skupine

Dogajanje v skupini je dinamično. Nanj vpliva vrsta dejavnikov od velikosti skupine, vrste naloge in ciljev skupine, način vodenja, okolje s svojimi vrednotami, tradicijo in moralo.

Razvoj skupine

Večina skupin gre skozi naslednje razvojne faze, ki imajo svoje značilnosti:

### 1. oblikovanje skupine – začetno iskanje članov skupine

Oblikovanje skupine

- spoznavanje ostalih članov
- iskanje svojega mesta in vloge v skupini
- iskanje mogočih zaveznikov
- ocenjevanje vodje
- tehtanje odnosov do vodje – kakšen je, ga bom podprl ali ne

### 2. Nasprotovanja – lahko se pojavijo, nujno pa ni

Nasprotovanja

- Nasprotja ali konflikti med člani in vodjo ter vodjo in med člani
- Odklonitev sodelovanja – med seboj in z vodjo
- Člani nočejo sprejeti predvidenih nalog in položaja
- Lahko se razvijejo celo medsebojne sovražnosti
- Izolacija članov

### 3. Pristajanje – sodelovanje članov in vodje pri nastajanju skupnih norm in vlog

Sodelovanje članov

- Komunikacija se okrepi, člani izražajo svoja mnenja
- Člani vplivajo drug na drugega ob delovnih nalogah
- Člani se povežejo
- Nastaja mešanica odprtosti v izražanju mnenj in medsebojne povezanosti
- Stil vodenja je demokratičen – vodja pritegne člane k sodelovanju

### 4. Izvajanje – iskanje najboljših poti za doseganje zastavljenih ciljev

Izvajanje

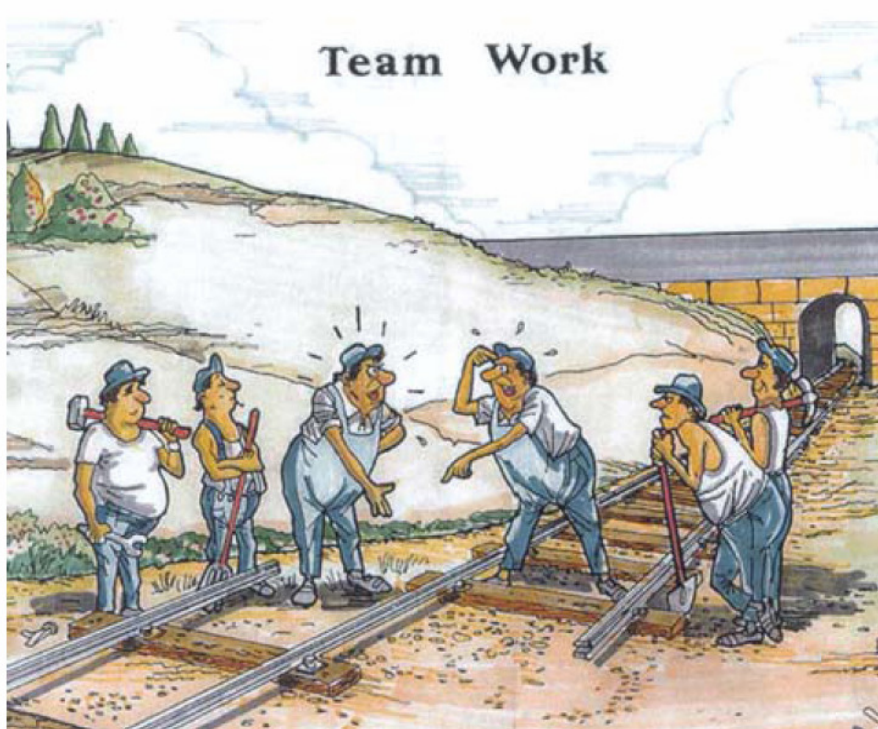
- Člani sodelujejo med seboj
- Razvije se zaupanje
- Cilji posameznikov, skupine in podjetja se uskladijo
- Vodja upošteva mnenja članov in daje ustrezna navodila
- Vodenje je elastično, prilagojeno potrebam članov in naravi dela.

Skupina je učinkovita, ko člani:

Učinkovitost skupine

- Vedo, zakaj je nastala – čutijo smisel
- Sprejemajo postopke odločanja
- Razvijajo zaupanje in odkritost v medsebojnih odnosih
- Dajejo in sprejemajo pomoč v znanju in problemih
- Čutijo povezanost in samostojnost hkrati
- Sprejemajo nasprotja in so jih pripravljene reševati
- Čutijo potrebo po izboljšanju delovanja skupine
- Skupaj z vodjo hočejo doseči zastavljene cilje in rezultate.

## 4.2. Teami



### Team

Team je skupina, za katero je značilno, da vsi njeni člani sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Cilji posameznikov se morajo nujno pokrivati s ciljem teama. Za sestavo in razvoj uspešnega teama je pomemben izbor članov in vodenje teama.

Razlike med skupino in teamom se kažejo na različnih področjih:

	SKUPINA	TEAM
Način dela	Neodvisen, nepovezan	Medsebojna odvisnost, vzajemna pomoč
Odnos do dela	Najemniški, ne sodelujejo pri postavljanju ciljev	Skupno, prizadevanje za zastavljene cilje
Podeljevanje nalog	Dodelijo, ne dajejo predlogov	Sodelujejo s predlogi
Stopnja zaupanja	Nizka	Visoka
Komunikacija	Previdna, neiskrena	Poštena, odprta
Odnos vodje	Oviranje	Podpora, vzpodbuda
Reševanje konfliktov	Odlaganje	Priznanje, takoj priložnost za rast
Sodelovanje pri odločitvah	Ni nujna, prilagajanje šefu	Sodelovanje, odloča vodja

Razpredelnica 1: Maddux: Oblikovanje teama

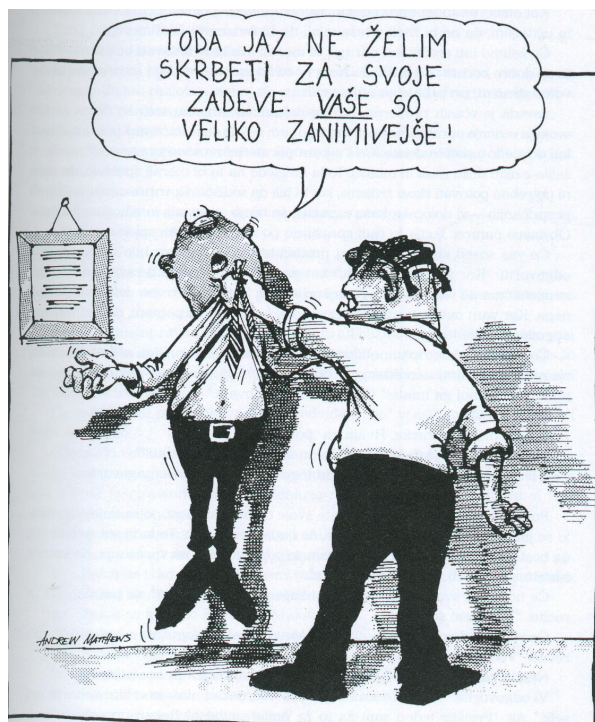
Delovanje teama je odvisno od:

1. njegove velikosti – najbolj primerna velikost teama je od 5 do 12 članov. To zagotavlja enakomerno izražanje mnenj vseh članov in ne le najbolj agresivnih. Vloga vodje še ni tako poudarjena, kot pri večjih teamih. Vodja porabi manj časa za obvladovanje in usklajevanje dela. Vzdušje v večjih teamih slabi, nastajajo manjše skupine, ker se vsi ne morejo več družiti z vsemi. Z večanjem števila članov slabi tudi občutek pripadnosti. Postopki postajajo pri večjih teamih vse bolj vnaprej določeni. Konkretno probleme najbolj rešujejo tričlanski teami, za abstraktne pa so najprimernejši šestčlanski teami. Delovanje teama
  2. procesa odločanja – za teamsko delo je značilno, da vsi člani sodelujejo v procesu odločanja. Prednosti teamskega odločanja so očitne: Proces odločanja
    - poveča se količina in pestrost znanja
    - rešitve so bolj raznovrstne
    - skupno sprejete rešitve so sprejemljive za vse člane, vzamejo jih za svoje
    - s sodelovanjem članov se poveča razumljivost končnih odločitev.
  3. narave dela – teamsko delo ni vedno najboljša rešitev. Nujna je pri: Narava dela
    - razvojih novih izdelkov ali uvajanju novih načinov izvajanja storitev
    - prizadevanje za izboljšanje kvalitete izdelkov ali storitev
    - iskanju večje produktivnosti.
  4. odnosov – za odnose v teamu je značilno: Sodelovanje med vodjo in sodelavci
    - stopnja sodelovanja je zelo visoka
    - odkritost in odprtost
    - zaupanje in medsebojna pomoč
    - medsebojno dopolnjevanje med člani
    - visok nivo informiranosti.
  5. vloge vodje – vodja teama ima zelo pomembno vlogo. Je kot sodnik pri nogometu – najboljši je, ko se ga sploh ne vidi, pa vseeno vse teče. Zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj, motivira. Njegove prave sposobnosti pridejo do izraza v kritičnih situacijah. Prvo spoznanje o tem je, da različnost mnenj pomeni bogastvo, ne pa razlog za nestrpnost. V procesu dajanja idej teh ne ocenjujemo (brainstorming). Upoštevanje različnosti članov in njihovih mnenj je osnova dobrega vodenja. Različnost je priložnost, ne motnja. Vloga vodje
- Drugo področje je zagotavljanje enake možnosti izražanja vsem članom. To vsebuje tako enako moč, kot tudi enak čas za razlago. Predloge ocenjujemo po njihovi primernosti in ne po moči ali številu predlagateljev. Motivacija
- Motivacija pa je verjetno najpomembnejša naloga vodje. Pri teamskem delu moramo člane vzpodbujati da s svojim znanjem in spretnostmi prispevajo k boljšemu reševanju problemov.
6. način komuniciranja – osnova je odprto komuniciranje (obeščanje). Za uspešno komuniciranje v teamu je potrebno: Način komuniciranja
    - pri sporočanju prevladuje opisovanje, ne pa ocenjevanje. Ocenjevanje njihovih sporočil povzroči usihanje. Člani obmolknejo.
    - sporočila pomenijo iskanje najboljših možnosti in ne vsiljujejo vnaprej pripravljene rešitve
    - spontana komunikacije je najbolj prepričljiva

- primerna kontrola čustev je osnova dobre komunikacije
- pomembno je vzdušje v teamu. Vzajemno spoštovanje, zaupanje in enakopravnost vseh članov so nujnost
- prilagodljivost zmanjšuje zadržanost članov.

## 4.2.1. Sestava in razvoj teama

<b>Oblikovanje teama</b>	<p>Vodja ima ključno vlogo pri izbiri in povezovanju ljudi v teame. To velja tako za stalne, kot tudi za projektne teame, ki nastajajo samo ob določeni nalogi. Člani teama ne morejo biti naključno izbrani. Med vlogami vodje, kot jih vidi Kline, je najbolj primerna vloga dirigenta, ki skrbi za tempo in uglašenost članov orkestra. Sinergija – medsebojno vzpodbujanje članov teama je nujno potrebno. Teamov ne sestavljamo, ampak jih gradimo. Pri graditvi sta pomembni dve sestavini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ izbira članov</li> <li>➤ usposabljanje članov.</li> </ul>
<b>Izbira članov</b>	<p><u>Izbira članov</u>: najbolj razširjena in poznana metoda za izbiranje članov je sociometrična metoda, ki jo je razvil Moreno. Sociometrija je po njegovem matematično proučevanje lastnosti populacije, razvoj in organizacije skupin, ter posameznikovega položaja v njih. Ugotovljamo strukturo skupine, povezanost, obstoj podskupin, priljubljenost posameznikov in osamljene, izolirane člane. Glavni pogoj je iskreno sodelovanje članov. Osnovna pomanjkljivost te metode je v tem, da ne kaže dejanskega stanja, ampak le želje posameznika. Dobimo sliko skupine, nič pa ne vemo zakaj je taka. Vseh želja članov tudi ne moremo upoštevati, saj mora biti v vsaki skupini nekaj izkušenih in neizkušenih, moških in žensk, različnih poklicev.</p>
<b>Metoda izbora članov</b>	<p>Metoda je enostavna, zato pa je interpretacija njenih rezultatov toliko bolj zahtevna in terja dobro poznavanje psihologije skupine in zakonov skupinske dinamike. Članom rečemo, naj napišejo 3 do 4 člane s katerimi bi želeli delati v teamu, izmeni, restavraciji. Na prvo mesto postavijo tistega, s katerim bi najraje sodelovali in tako naprej. To je direktna metoda s pozitivnimi izbirami. Indirektna bi imela malo drugačna navodila. S kom bi bili najraje na dopustu... Negativne izbire pa so precej bolj delikate, saj sprašujemo s kom ne želite sodelovati.. Posebej te rezultate je treba zelo pazljivo predstaviti. Lahko dodamo tudi vprašanje zakaj – ali pa kar naravnost nekaj lastnosti.</p> <p>Rezultate lahko prikažemo v tabeli ali pa s sociogramom (Bronnferbrenner). V koncentrične kroge vrišemo vse člane in medsebojne izbire. Izbire lahko točkujemo, krogom pa določimo kriterije – število točk, ki jih mora zbrati posameznik, da pride vanj. V notranjem krogu so najbolj priljubljeni.</p>
<b>Usposabljanje teama</b>	<p>Z izbiro se stvar ne zaključí. Pravzaprav se šele začne. Team je treba tudi pripraviti na njegovo nalogo. Čeprav so zakonitosti dela teama znane, se večkrat zgodi, da se v skupini, ki naj bi delovala kot team, nikakor ne morejo ujeti. Teamsko delo zahteva drugačen pristop k nalogam. <u>Usposabljanje teama</u> se lahko prične z navodili in zakonitostmi dela v teamu. Druga možnost je, da takoj preidemo k nalogi. Pri tem člani praktično spoznavajo zakonitosti delovanja. Navadno kombiniramo oba načina.</p> <p>Usposabljanje teamov vsebuje tudi vzpodbujanje k sistematičnemu načinu reševanja nalog. Preprost sistematičen pristop sestavlja logično zaporedje korakov, potrebnih za reševanje problemov in je temelj temskega dela.</p>
<b>Sestanek</b>	<p>Najbolje je, če se takoj, ko izberemo člane teama dogovorimo za sestanek. V nekaj ključnih točkah pripravite program, kako naj bi projekt potekal, določite naloge sodelavcev in datum, kdaj naj bi ga končali. Najbolje bo, če te točke članom predložite v pisni obliki. Sodelavce prosite, da vam takoj postavijo vprašanja, če se znajdejo pred problemom ali zapletom.</p>



## 5. MOTIVACIJA



Motivacija je ključ do uspešnega poslovanja. Cilj dosežemo, če smo zato motivirani. Tako se postavi vprašanje, kako motivirati, za dosego cilja – uspešnega poslovanja. Da bi dobili odgovor na to vprašanje, bom predstavil nekaj motivacijskih teorij, razložili pojem motivacije in poiskali primerne oblike motivacij za dosego dobrih uspehov v turističnem poslovanju.

Motivacija

## 5.1. Motivacijske teorije

### Motivacija ljudi in sodelovanje

Potrebe so razvite, in tako motivacija pripravi ljudi, da vsi sodelujejo, kot od njih pričakuje okolje. Glede na McClellandovo mnenje imajo si vsi ljudje želijo enake :

- Dosežke
- želijo si enako moč
- uspeh v družbi

Vsaka od teh potreb je prevladuje v vsaki osebi in zato spodbudi, da se poskuša posameznik prepričati o poteku dogajanja. Da bi ocenili to prevladujočo potrebo v posameznikih, McClelland vodi teste v skupinah, na katerih pokaže sliko nečesa in sprašuje posameznike, kaj se dogaja na sliki in želi naj dogajanje opišejo. Vse opise slik preuči in analizira ter iz tega razbere želje po dosežkih, moči, članstvu oz. družbi. Predpostavlja, da testi izžarevajo dosežke in potrebe ter zrcalijo in kažejo osebno potrebo po druženju vsakega posameznika.

Z izpolnitvijo te vaje uporabiš alternativno tehniko, s katero ugotoviš svojo prevladujočo ali prvo potrebo glede na mnenje McClellandove teorije o motivaciji.

### 5.1.1. Želje po dosežkih

#### Želje po dosežkih

Ljudje, ki si zelo želijo uspeti,

- prevzamejo osebno odgovornost za reševanje problemov;
- imajo določene cilje;
- postavijo si povprečne, realistične in uresničljive cilje;
- iščejo izzive, odličnost in individualnost (osebnost);
- prevzamejo odgovornost;
- si želijo nastopati.

Premišljujejo o tem kako najti boljšo službo (delo), kako izpeljati nekaj neobičajnega ali pomembnega in kako napredovati na svoji poklicni poti. Dobro se znajdejo v nepredvidljivih situacijah.

McClellandova raziskava kaže, da ima samo kakšnih 10% prebivalcev ZDA prevladujoče želje po dosežkih. Osebe, ki si zelo želijo uspeti, uživajo v prodajnih in podjetniških tipih dela.

Da bi motivirali zaposlene z visokimi željami po dosežkih, jih mora vodja seznaniti z:

- nepredvidljivimi, izzivalnimi nalogami, v katerih izjasnijo dosežke
- s hitrostjo in pogostostjo izvrševanja
- prevzemom odgovornosti za oblikovanje novih stvari.

### 5.1.2. Želje po moči

#### Želja po moči

Osebe, ki želijo biti močne:

- želijo nadzorovati situacijo;
- želijo vplivati na nadzorovanje ostalih;
- uživajo v tekmovanjih, v katerih lahko zmagajo (ne želijo izgubljati);
- so se pripravljene soočiti z ostalimi.

Osebe z visokimi željami po moči razmišljajo o nadzorovanju situacije ali ostalih posameznikov. Hkrati si želijo postati strokovnjak in doseči nek status. Ne čutijo potrebe po druženju. Moč je bistvena za uspešnost nadziranja.

Da bi zaposlene ustrezno motiviral za željo po moči, mora vodja:

- pustiti zaposlenim načrtovanje in nadzor nad delom, kolikor je to mogoče;
- vključiti jih v pomembne odločitve, še zlasti preden prevzamejo odločitev. Pustiti jih morajo, da bi delo opravili in ne skupaj s člani kolektiva.
- pustiti jim, da prevzamejo celo nalogo.

### 5.1.3. Želje po druženju

Želja po druženju

Osebe, ki si zelo želijo druženja:

- morajo poiskati bližje stike z ostalimi;
- želijo biti enake, kot so ostali;
- uživajo v socialnih dejavnostih;
- izražajo željo po pripadnosti (pogosto se pridružijo skupinam in organizacijam).

Osebe, ki si zelo želijo druženja, mislijo na prijatelje in odnose med njimi. Uživajo v razvijanju novih idej, pomoči in v učenju ostalih. Imajo le majhno željo po moči. Osebe s temi željami delajo kot učitelji, kot osebje v poklicih, kjer je poudarjena skrb za ljudi. Želijo biti v skupini, ne pa njen vodja.

Da bi zaposlene ustrezno motiviral za željo po druženju, mora vodja:

- biti prepričan, da jih lahko pusti delati kot del skupine. Mora izhajati iz zadovoljstva ljudi, s katerimi delujejo, ne pa iz samega sebe;
- mora jih čim pogosteje hvaliti in jim dati priznanja;
- dati jim mora odgovornost in jim zaupati nove zaposlene. To jih naredi odlične kolege in mentorje.

## 5.2. Motivacija in osebni nastop

Da bi izboljšali posameznikovo motivacijo do dela, moramo izboljšati njegov nastop. Z uporabo motivacijske teorije lahko vodje povečajo motivacijo zaposlenim. Dela g. Maslowa in g. Alderferja trdijo, da posamezniki težje ugotovijo kakšne želje imajo. Pričakovana teorija temelji na pojmu, da si zaposleni želijo pridobiti nagrado. To pomeni, da bi vodje morali biti občutljivi, pozorni na posameznikove prednosti, ker nekateri mogoče ne bi motivirali drugega.

Osebni nastop

### 5.2.1. Kako pomembni so zaposleni

Ker glede na potrebe in želje zaposlenih obstajajo različnosti, morajo vodje dopustiti, da zaposleni razvijejo učinkovito motivacijsko strategijo. Kako je to mogoče? Ena izmed metod je lahko zelo učinkovita: zaposleni naj poskušajo spoznati, kakšna nagrada je zanje pomembna. Torej lahko vsak počasi napreduje in vsako napredovanje lahko preuči skupina ljudi, ki se odloči, kako bo zaposleni napredoval in ga postavi na ustrezno mesto.

Pomen zaposlenih

## 5.2.2. Motivacija delovne skupine

### Delovna skupina

Motivacija je pomembna pri ustvarjanju učinkovitih in ustvarjalnih delovnih skupin. Obnašanje vsakega posameznika vpliva na posameznikove želje. Skupinski vpliv je večji kot posameznikovo obnašanje.

## 5.2.3. Hawthornov učinek

### Hawthornov učinek

Posameznikova motivacija v družbi, je zelo pomembna. Najbolj zanimiv primer je bil prikazan v Hawthornovih raziskavah ob koncu leta 1920, v katerih Harvardov raziskovalec Elton Mayo vodi družbo »West Electric Company« v Chichagu s Hawthornovimi deli. Namen te raziskave je bil izračunati učinek delovnega okolja na storilnost oz. izdelavo. Raziskava se je začela z izbiro skupine delavcev, ki se je udeležila raziskovalne naloge. Ti delavci so izpeljali obveznost na območju, ki je bil postavljen stran od ostale tovarniške opreme. V tem območju jim je Mayo namenil različno stopnjo svetlobe in prezračevalnik ter meril učinek teh sprememb na proizvodnjo. Z vsako spremembo (če sta svetloba in prezračevanje postajala močnejša in šibkejša) je proizvodnja naraščala. Vendar ne zaradi drugačnega delovnega okolja in sprememb, temveč zaradi tega, ker so bili delavci izbrani kot posebna skupina. Tako so imeli občutek, da so res nekaj posebnega. To naraščanje proizvodnje zaradi posebnih skupin imenujemo »Hawthornov efekt«. Hawthornova raziskava pravi: »Skupina, ki to opravlja, je pod vplivom posebnega obnašanja. Skupinski standard je višji in izključuje posamezno delo, zato je denar zanje bolj pomemben od varnostnih zahtev.«

Z drugimi besedami torej Hawthornova raziskava pove naslednje:

- zaposleni želijo prejemati več kot le preprosto plačilo,
- neuradne delovne skupine imajo moč nad podjetjem. To je dokazano z dejstvom, da lahko pritisk na zaposlene precej spremeni delež in korak proizvodnje (pozitivno in negativno),
- zaposleni spoznajo socialne potrebe, ko sodelujejo z delovnimi kolegi.

Dognanja Hawthornove raziskave imajo povezavo z vodji, ki želijo razumeti vpliv družbenih norm in socialnih pravil. Dve zelo pomembni posledici sta:

- za zaposlene je prava nagrada zelo pomembna; njihov vodja ne bi smel gledati na njihova načela kot na motivacijska sredstva,
- ko je njihov cilj povezan z okoljem in delom, je pomembno pretehtati verjetnost uspeha na motivacijo in produktivnost zaposlenih.

**PRAVIČNA TEORIJA** je teorija, ki temelji na zamisli, da ljudi motiviramo s poštenostjo. Gre za pomembno socialno vrednoto v Severni Ameriki. Teorija navaja, da si ljudje prizadevajo za socialno pravico pri nagradi. Glede na omenjeno teorijo osebe primerjajo, kako so bile nagrajene (pohvala, priznanje, plača, bonus) glede na nastop (uspeh, izkušnje, položaj, razumnost) v primerjavi z ostalimi skupinami. Če zaposleni zazna neenako situacijo, bo spremenil svoje obnašanje, da bo ustvaril drugačno situacijo. Če pa zazna, da bo lahko nagrajen, se jim prilagodi in pomaga z motivacijo.

### Pravična teorija

Zaposleni se lahko počuti pod nagrado in nad nagrado. Kdor se počuti pod dosegljivim ciljem, mora poizkusiti eno od naslednjih možnosti:

- poizkusiti mora doseči nagrado,
- razumno in logično razmišljati,
- opravljati manj dela,
- dati ostalim malo več dela,
- zapustiti situacijo.

Zaposleni, ki menijo, da lahko dosežejo nagrado morajo uporabiti eno izmed naslednjih taktik: **Taktike**

- delati bolj ali dlje časa,
- razumno misliti, da so tega vredni,
- vzeti plačilni dodatek,
- poizkusiti pridobiti več nagrade za zaposlene.

Pravična teorija ponuja vodji naslednja priporočila: **Priporočila**

- pomembno je razumeti zaposlene,
- nagrada naj bo razdeljena pošteno,
- podjetje z jasnimi cilji in jasnimi standardi, bo imelo manj problemov.

### 5.3. Motivacija in organizacija

Organiziranost potrebuje motivacijo zaposlenih, da nosijo breme dela podjetja in zagotovijo uresničitev cilja. Ker ima pri tem odločilno vlogo motivacija, mora organiziranost stabilizirati sistem ali program, da motivira zaposlene. Utrditev teorije, uporaba dosežkov in »skaleni načrt« ponazori motivacijske strategije. Utrjeno motivacijo je potrebno vaditi.

**UTRDITEV TEORIJE pravi, da posameznik ne more biti uvrščen kot ostala postopna teorija ali »zadovoljstvena« teorija motivacije. Poizkuša razložiti obe teoriji: zakaj je pomembno da je posameznik motiviran z obnašanjem in kako bo postal motiviran. Temeljnega pomena je obnašanje, ki je lahko nadzorovano.** **Teorija motivacije**

B.F.Skinner, znanstvenik je spoznal povezavo med motivacijo in teorijo, ki vključuje, da je obnašanje posledica pozitivnih in negativnih vplivov. Vsi se učimo s preizkušnjami in z napakami. To se pravi, da če so bile posledice našega obnašanja - ravnanja pozitivne, ga želimo zopet ponoviti in obratno. To se pravi, da če so bile posledice našega ravnanja negativne, tega ne želimo storiti. **Skinner**

Zato na delovnem mestu želijo nagraditi ustrezne delavce glede na njihovo obnašanje, kot je navedeno v zgornjem odstavku. Od dela poizkušajo odvrti delavce z negativnimi posledicami pri ravnanju. Nasveti, ki lahko okrepijo pozitivno obnašanje so naslednji: **Nagrajevanje delavcev**

1. Pozitiven ukrep - privlačna nagrada za njihovo uspešno opravljeno delo.
2. Negativen ukrep - odstranitev neprijetnih posledic obnašanja (delavec pride na delo ob točnem času, ker je negativno, če zamudi)
3. Pozitivno ravnanje šefa - zadržati reakcijo (posledico) za nezaželeno obnašanje (nadrejeni ignorira pritožbe zaposlenega o tovarniškem delavcu).
4. Kazen - nezaželena posledica, za nezaželeno obnašanje (dati zaposlenega pod pogojno ali mu vzeti privilegije).

**Vodje oz. direktorji ali managerji lahko uporabijo več od teh možnih tipov okrepitve za motivacijo zaposlenih. Kakorkoli, za najboljše rezultate, bi si direktorji kako omislili sledeča navodila, ko bodo uporabljali teorijo o okrepitvi za motivacijo zaposlenih:**

- običajno je pozitivna energija najboljši motivator
- izberite primerno nagrado; nagrada samo za eno osebo je za drugo lahko žalitev
- kazen je najmanj učinkovita metoda motiviranja zaposlenega
- ne nagrajujte povprečne ali slabe predstave
- zagotovite, da zaposleni vedo, kaj je od njih zahtevano

**Kljub temu, da je nagrada (kazen) najmanj učinkovita metoda motiviranja zaposlenih, se mnogo nadrejenih še vedno zanaša na njeno težo. Na primer: v znani mehiški restavraciji v Palm Springsu, v Kaliforniji, nadrejeni še vedno priganjajo zaposlene, ki so običajno**

**pozni ali eni izmed tistih, ki ne prodajo dovolj proizvodov, da morajo loščiti les v restavraciji in medeninaste nepremičnine oz. inventar. Takšna uporaba kazni je lahko praktično škodljiva v zgedovanju organizacij, kjer sta zadovoljstvo zaposlenih in veselje strank pogosto nerazrešljivo povezana.**

#### Prepoznavanje zaposlenih

Programi za prepoznavanje zaposlenih so v smeri v kateri je pozitivna okrepitev ponavadi uporabljena v gostinski in turistični industriji. Na primer: v Mc Donald's – u , restavracijah s hitro hrano izberejo zaposlenega meseca in obesijo ploščico »ZAPOSLANI MESECA« na pomembno mesto v restavraciji. Namen te ploščice je prepoznati kdo je prispeval največji »dobiček« za odtok Mc Donald'sa v prejšnjem mesecu.

#### Izbor zaposlenih

Nekatere organizacije zvišujejo motivacijsko vrednost z njihovimi priznanji za zaposlene z omogočanjem izbora zaposlenega, z neke vrste darilom (denar ali nagradni certifikat). Medtem, ko so programi za priznanje zaposlenih lahko učinkoviti v motivaciji zaposlenih, to drži resnično samo, če razumejo da morajo biti pošteni in nepristranski, ter pravični. Če na primer, zaposleni verjame da je priznanje podpiranje naslednje osebe v vrsti, ne glede na to, kako dobro je ta oseba to izvršila, ali za zaposlene, ki so šefovi najljubši, bo program za priznanje zmanjšal moralo, kot pa motiviral zaposlene, da bi naredili najboljše.

**Preprosta in učinkovita pot povečati motivacijo je dati pohvalo. Pohvala je najbrž najbolj močna, preprosta motivacijska tehnika.**

#### Pohvala zaposlenih

**Kdaj ste nazadnje pohvalili svoje zaposlene? Kdaj ste v zadnjem času prejeli kakšno priznanje od vašega šefa?Sledeči tipi prilagodljivi iz »eno minutni manager« so uporabni ko dajemo pohvale zaposlenim:**

- 1. povejte zaposlenemu kaj je bilo narejeno dobro, bodite natančni.na primer: » Marija zelo dobri ste bili s to stranko.Všeč mi je bil način, ko ste mu razlagali zakaj njegova soba ni še pripravljena.«**
- 2. povejte zaposlenemu zakaj je obnašanje pomembno.Na primer: »Za vse nas je pomembno, da se vsaka stranka počuti ugodno, zato da bo tudi naslednjič prišla k nam.To je vse in prav si naredil, da se je stranka počutila pomembno.«**
- 3. počakajte za trenutek v tišini, tako da se »pohvala potopi.«Poskusite šteti do pet.**
- 4. spodbujajte ponavljanje dela.Na primer: »Hvala Marija, kar naprej z dobrim delom.«**
- 5. bodite iskreni.Pohvala je pomembna za individualno spoštovanje.**

#### Kaj želimo doseči z nagradami

**Kaj želimo doseči z nagradami;**

- Povečanje individualne in organizacijske uspešnosti,
- Podporo pri razvoju vrednot uspešnosti,
- Podporo ustrezni organizacijski kulturi,
- Integracijo dosežkov,
- Podporo managerjem,
- Krepitev posameznikov in teamov,
- Tekmovalnost na trgu dela,
- Motivacijo zaposlenih,
- Povečanje pripadnosti,
- Poštenost in pravičnost,
- Podporo razvoju,
- Zviševanje kvalitete dela in izdelkov,
- Povečevanje uspešnosti teamskega dela na vseh ravneh,
- Spodbujanje fleksibilnosti,
- Vzpostavljanje vrednostnih sistemov, ki izvirajo iz denarja.

**SLUŽBENA OBOGATITEV** - Službena obogatitev, katera se navezuje na navpično večanje oz. povečanje služb, izboljšuje motivacijo z opravljanjem dela bolj zanimivega in izzivalnega za zaposlene. To naredi s povečevanjem stopnje do katere zaposleni kontrolira in načrtuje izvršbo njegove ali njene službe. Obogatena služba organizira naloge tako da omogoča zaposlenemu da dopolni aktivnost, povečuje svobodo in neodvisnost zaposlenega, povečuje odgovornost in omogoča odziv tako da bodo posamezniki lahko ocenili in popravili njihovo samostojno delo.

Službena obogatitev deluje zelo dobro z običajnimi, nezanimivimi, dolgočasnimi službami. Kakorkoli preden izpeljemo službeno obogatitev, bi nadrejeni lahko zagotovili, da je tehnika primerna tako za službo kot tudi za vključno zaposlenega. Da je službena obogatitev učinkovita, morajo zaposleni biti naklonjeni in vmešani v spremembo. Nadrejeni se morajo zavedati da nekateri zaposleni poskušajo iskati poziv zunaj, kot pa notri delovnega mesta in naj ne poskušajo s službeno obogatitvijo motivirati te zaposlene.

V situacijah, kjer je službena obogatitev primerna, je tukaj nekaj relativno preprostih poti v katerih je lahko uporabna:

Službena obogatitev

1. navedite delovno skupino in dovolite zaposlenim da delajo skupaj. Včasih samo pripadnost v skupini lahko poveča produktivnost in naredi službo bolj poplačano za uslužbence
2. naredite uslužbence odgovorne za njihov »kos pite«. Če je mogoče pustite zaposlenim dopolniti službo od začetka do konca. V gostinskih in turističnih organizacijah, to lahko pomeni nekaj tako preprostega kot je preprosto dovoliti zaposlenim streči potrebam strank od začetka do konca posla oz. transakcije. Če zaposleni ni dovolj oz. zadostno pooblaščen v družbi oz. firmi določati in delati naloge tako, da bi zadovoljil stranko, potem organizaciji spodleti. Prejšnji predsednik Skandinavskega zračnega sistema, Jan Carlzon, opisuje kot »trenutek resnice«. Kadar stranka sreča zaposlenega in ne prejme uslug, ki jih potrebuje, lahko stranka postane bivša stranka.
3. dajte zaposlenim pravico, da si organizirajo njihov delovni dan. Zaposleni, ki vedo kaj je služba in koliko časa jim vzame, so strokovnjaki v odločnosti kako in kdaj mora biti končano.
4. delegirane družbe z več variantami oz. možnostmi in odgovornostjo. Različnost služb lajša monotono in neizzivalno delo. Če dovolite zaposlenim da ustvarijo, naredijo nove spretnosti in da prevzamejo več služb, bodo zaposleni bolj spoštovali organizacijo.

**SLUŽBENI »REDESING«** - službeni redesign je bistvena ideja »delati boljše, je delati drugačno.« Katerakoli od sledečih treh kombinacij posamezno in tehnično je lahko uporabljena za izboljšanje službenega načrta:

Službeni redesign

1. strokovnjaki lahko uporabijo čas in študije o kretnjah, da določijo pot, kako naj bi bila služba narejena.
2. nadrejeni, kateri nadzirajo službo, lahko svetujejo izboljšave, ki temeljijo na opazovanju pomanjkanja v poteku službenega postopka
3. zaposleni, ki so polni najbolj znanja o njihovih službah, si lahko izmislijo nove in boljše poti kako nadeljevati z njihovim delom.

Dober »prvi korak« v smeri motiviranja zaposlenih je dovoliti jim »redesign« njihove službe. Ne samo da to naredi da se zaposleni počutijo pomembne in cenjene, včasih so tudi rezultati v večji produktivnosti za organizacijo.

**NAGRAJEVALNI SISTEM** (*Scanlon načrt*) - Scanlon plan je spodbudljiv osnutek imenovan po njegovem ustvarjalcu, Joseph Scanlov-u. Preprosto, temeljno Scanlon plan je »deliti dobiček« načrt. Osnovno načelo je, da imajo zaposleni najboljše in najbolj izvedljive predloge. Načrt je narejen, da bi se zaposleni zanimali kako bi se v podjetju lahko povečala produktivnost.

Nagrajevalni sistemi

Podjetje motivira zaposlene k prispevanju oz.sodelovanju idej o delitvi prihrankov in zaslužkov z njimi.Na primer, če podjetje zasluži 60.000.\$ zaradi zamisli zaposlenih o novi metodi dela, podjetje prihrani 60.000.\$ z zaposlenimi.

### 5.3.1. Glavna navodila za uporabo motivacijske teorije

#### Uporaba motivacijske teorije

Ponavadi, zaposleni iz skupin in celotna skupina je nagrajena, ko so predlogi izpeljani. Študije so pokazale, da delo v skupinah, stopnja predlogov je podvojena in število izvršenih predlogov je lahko višja za 80%.

Mnogo organizacij je izpeljalo oz.izvršilo nekaj oblik Scanlon načrta. Na primer American Express ima dobro osnovano tradicijo nagrajevanja posameznih zaposlenih, ki so ali naredili predloge, ki so povečali produktivnost ali urno vodenje mnogim potencialnim problemom, ki so rešili povečane cene(oz.stroške).

V direktni poštni delitvi American Expressa, so zaposleni opazili, da je računalniški program tiskal enako ime večkrat na poštnih paketih. Zaposleni je bil nagrajen za urnost vodenja oz.spretnosti in je dobil precejšen delež denarja kateri bi stal podjetje, če ne bi bil odkrit oz.najden.

Ker je denar plačan direktno zaposlenim in ker je nagrado razumeti za pravičnost in nepristranost, scanlon plan dela zelo dobro vse dokler so zaposleni motivirani vsaj v vlogi pri mogoči finančni pridobitvi.

Organizaciji koristi ne samo s predlogi za večanje produktivnosti, ampak tudi s povečanjem učinkovitosti oz.storilnosti, povečanjem sodelovanja, boljšimi odnosi med zaposlenimi in direktorji, in največja voljnost sprejeti spremembo je v notranjosti organizacije oz. družbe.

V večini organizacij naloge motiviranja zaposlenih vplivajo na zaposlenega neposredno na nadzornike in direktorje.

#### Nagrade

Kakorkoli nagrade so največkrat osnovane na organizacijski ravni. Na primer, direktor se včasih ne more odločiti po eni strani nagraditi svoje zaposlene z velikimi povišanji plač. Ta uporabna motivacijska teorija priporoča povezovanje v celotno skupino posameznih, skupine in organizacijske potrebe, želje in nepristranost. Sledeča so navodila, ki so lahko uporabna in uspešno ravnatežje mnogim iz med teh stvari:

1. določite potrebe posameznih zaposlenih in delo, da zagotovite da se te potrebe srečajo
2. ugotovite, osnujte motivacijske programe, ki so primerni za motivacijo vseh zaposlenih
3. ocena , kritika , na outgoing podlagi, učinkovitost motivacijskih programov zaposlenih
4. prepoznajte dejavnike, kot so motivativno, kulturo in razpoloženje, skupinsko sodelovanje in vodstvo skupine, kakor tudi posameznost zaposlenih, vsi morajo biti proučeni in upoštevani ko se ustvarja, stilira motiativna pobuda v podjetju
5. zagotovite da so zaposleni zmožni napraviti na pričakovani ravni, to morda pomeni , da bi zaposleni morali prejeti več urjenja ali da mora organizacija izboljšati izbiro postopka tako, da najame več primernih posameznikov
6. zagotovite da se delovne zahteve in nagrajevalni sistem posredujejo vsem zaposlenim v delovni organizaciji
7. zapomnite si da večino zaposlenih bi zaposlili v obnašanih zaradi katerih so nagrajeni, poskrbite potem da bodo zaposleni nagrajeni za delo stvari, ki prispevajo k celotnemu delu v organizaciji

### 5.3.2. Denar kot motivator



#### Denar - motivator

V vsaki organizaciji je treba motivirati zaposlene. To pa zato, ker je motivacija nerazložljivo povezana z zadovoljstvom zaposlenih, saj jim zagotavlja možnost, da se odlikujejo v svojem delu. Motivacija je še posebno pomembna v gostinski in turistični industriji, kjer sta zadovoljstvo in sposobnost zaposlenih ključ do uspešnega poslovanja. V tem poglavju se boste seznanili z nekaterimi priljubljenimi in uspešnimi teorijami o motivaciji in s strategijami za motiviranje zaposlenih. Ugotovili boste kako bi si z vsako od teh teorij in metod lahko praktično in tehnično pomagali v posameznih skupinah in na organizacijskih nivojih, da bi motivirala zaposlene tako da bi bolje opravljali svoje delo. Poleg tega boste imeli priložnost, ugotoviti, kakšne so vaše temeljne motivacijske potrebe in poti do izboljšanja le teh.

- Denar ni vse, a brez njega ni nič
- Ni plače, za katero bi delal v sprtem kolektivu
- Še tako zanimivega dela ne delam zastonj – vsaj dolgo časa ne.

To so naslovi nekaterih člankov. Denar je zunanji motivator. Šele tretjino večja plača poveča zadovoljstvo. Osnovno zadovoljstvo pa je pravičnost nagrajevanja. Denar ni nikoli absolutna kategorija. Tudi naši gosti primerjajo ceno s koristjo, ki jo dobijo.

Učinek motiviranja z denarjem je kratkotrajen, saj se hitro navadimo živeti z višjo plačo, potrebe se nam povečajo in motivacijski učinek izgine.

Primer:

Vsako zimo križarijo ladje mimo Karibov ter se ustavljajo v nekaterih pristaniščih. Prve tedne križarjenja je posadka vznemirjena in motivirana, da zagotovi strankam dobro opravljene usluge. Na začetku so pristanišča videti razburljiva, potniki zanimivi. Ko se križarjenje desetič ponovi vsi člani posadke že najmanj stokrat odgovorijo na isto vprašanje in takrat nekako ugotovijo, da je njihovo delo že precej rutinsko, monotono. Vendar potniki, ki se kot nove skupine vkrajo na ladjo vsak teden, še vedno pričakujejo, da se bodo vključili v vznemirljivo in zabavno ozračje. Za njih so posadka in vkrcanje na ladjo nekaj novega; sem so prišli, da se zabavajo in odpočijejo. Ne zanima jih, kako posadka dojema dogajanje. Če potniki niso zadovoljni z uslugami, s ponudbo, ki so jo pričakovali, se bodo prihodnjic zagotovo odločili potovati s kako drugo ladjo in bodo svojim sorodnikom, znancem, prijateljem ter turistični agenciji, ki je potovanje organizirala, najverjetneje pripovedovali slabe izkušnje v zvezi s križarjenjem na tej ladji. Te negativne govornice imajo lahko škodljiv učinek na takšne oblike potovanj (v našem primeru je to križarjenje).

Motivacija je torej ključ, ki pripelje zaposlene do tega, da je njihovo delovanje vedno na najvišji ravni. Kako naj torej organizacije motivirajo svoje zaposlene, da bi se odlikovali pri svojem delu?

### 5.3.3. Samoocenitev - seznam potreb

#### Samoocenitev

Katere vaše potrebe in želje vas motivirajo? Ta samoocenitev vam bo pomagala pri sestavljanju seznama vaših prvotnih potreb. Kasneje se boste v tem poglavju naučili, katere tehnike so najbolj učinkovite, da motivirajo nekoga, ki ima podobne prvotne potrebe, kot jih imate vi.

Ta samoocenitvena vaja temelji na Teoriji seznama potreb Davida Mc Clellanda, o kateri pišemo več v nadaljevanju. Prosim, preberite sledeče izjave. Vsako izjavo ocenite s številko (od 1 do 5), ki najbolj natančno ustreza vašemu odgovoru. Ob vsaki izjavi napišite svoj odgovor.

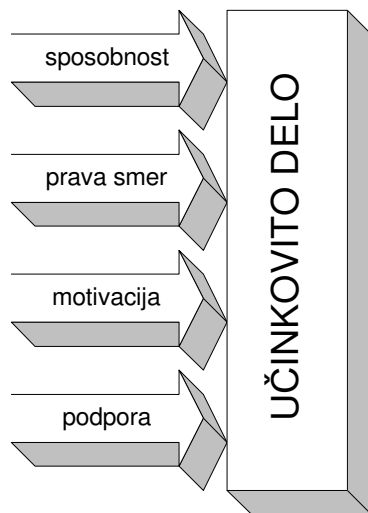
- 5 Zelo podobno meni
  - 4 Podobno meni
  - 3 Nekoliko podobno meni
  - 2 Čisto malo podobno meni
  - 1 Čisto različno od mene
1. Prizadevam si zastavljati realne cilje.
  2. Ostale ljudi poskušam prisiliti, da delajo tako, kot rečem jaz.
  3. Pripadam mnogim skupinam in organizacijam.
  4. Veliko delam.
  5. Rad tekmujem in zmagam.
  6. Imam mnogo prijateljev.
  7. Želim vedeti, kako napredujem v izvrševanju svojega dela.
  8. Izzivam ljudi, ki počnejo stvari s katerimi se osebno ne strinjam.
  9. Pogosto obiskujem zabave.
  10. Počutim se zadovoljnega, kadar opravim kako težko nalogo, delo.
  11. Rad prevzamem glavno vlogo v situaciji, kjer ni določenega vodje.
  12. Raje delam v skupini kot sam.
  13. Obožujem izzive.
  14. Vodim in prevzemam kontrolo.
  15. Ugaja mi, če vidim, da me imajo drugi radi.

#### Učenje o motivaciji

UČENJE O MOTIVACIJI - za podjetje, ki želi uspeti, je pomembno, da si zagotovi primerne uslužbenke. Da je delovanje podjetja uspešno, mora le-to oskrbeti zaposlene s potrebščinami in sredstvi, ki pripomorejo, da dobro opravijo svoje delo ter tako dobijo veselje do njega. Zaposleni so pravilno motivirani takrat, ko želijo, da bi naredili največ, kar zmorejo.

Motivacija je torej: neka volja, da bi dosegli višjo stopnjo ciljev oziroma se obračamo proti tem višjim ciljem, ki so pogojeni z našimi zmožnostmi, željami oziroma sposobnostmi, da bi zadovoljili nekatere individualne potrebe. Ta definicija pravi, da je volja posameznika odvisna od njegovih osebnih potreb. Poleg tega pa predlaga, naj bi organizatorji dela motivirali svoje uslužbenke, ki naj bi uspešno izvršili in dosegli zastavljene cilje, tako da bi razumeli njihove osebne potrebe.

Motivacija igra glavno vlogo v doseganju visokih ravni na delovnem mestu, kar je pomemben cilj poslovanja. Vendar pa motiviranost uslužbenca ne zagotavlja, da bo svoje delo zadovoljivo opravil. Učinkovito delo zahteva sposobnost, pravo smer, motivacijo in podporo v delovnem okolju.



Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovito delo

Zato je spreminjanje načina dela uslužbencev bolj zapleteno, kot če jih le motiviramo. Vsak posameznik želi dobro opraviti svoje delo, to pa je povezano z njegovo željo, da bi zadovoljil svoje notranje potrebe, ki jih ima ob tem delu. Organizatorji dela pa so izzvani, da bi karseda dobro organizirali delovna mesta in s tem delo ter tako uresničili potrebe zaposlenih. To bi zaposlenim pomagalo pri zadovoljevanju potreb, s tem pa bi seveda tudi lažje dosegali določene cilje. Če torej povzamemo, je glavni izziv organizatorjev dela, da bi z vsemi temi dejavniki motivirali delovne skupine, da bi izkoristile vse svoje sposobnosti in tako pripomogle k njihovem napredku. Rekli bi lahko, da je podjetje uspešno, kadar vodje vse zaposlene spodbujajo v skladu z organiziranimi oziroma načrtanimi potmi vseh podjetij, ki so organizirana tako, da vodijo k dosegu vseh ciljev posameznih podjetij. Hkrati pa seveda vzdržujejo želeno raven uspešnosti.

Dejavniki  
učinkovitega dela

1. Vsi zaposleni se med seboj razlikujejo.
2. Da bi prilagodili razlike med zaposlenimi, je potrebno, da so motivacijske strategije posameznega podjetja uresničene ob delu oziroma že pred delom.

Najbolj znane motivacijske teorije in strategije, ki so zastopane med uporabniki, so:

- ◆ Maslowa teorija o lestvici potreb
- ◆ Herzbergova teorija dveh dejavnikov
- ◆ McClellandov program potreb
- ◆ Teorija pričakovanja
- ◆ Hawthornov učinek
- ◆ Teorija o pravičnosti
- ◆ Teorija o okrepitevi
- ◆ Oplemenitev dela
- ◆ Preureditev dela
- ◆ Scanlonov načrt

Da bi odkrili te teorije in strategije, jih bomo najprej razdelili glede na to, kje so najbolj pogoste, in sicer na posamezni, skupinski ali organizirani ravni. Mnoga načela posamezne teorije ali strategije so uporabna na vseh teh treh ravneh. Vsaka teorija pa bo razvrščena kot samo vsebinska teorija ali pa teorija, ki je lahko hkrati samo vsebinska ali pa jo lahko uporabimo oziroma izpeljemo tudi v praksi. Teorije se vsebinsko razlikujejo od tistih, ki jih lahko izvedemo tudi v praksi, in sicer po tem, da nam samo razlagajo, zakaj je nekdo motiviran za posamezno dejavnost (posameznikova motiviranost za delo, ker mora zaslužiti denar, da z njim lahko kupi hrano...). Teorije, ki pa jih lahko izvedemo tudi v praksi in so osnovnejše, pa nam pokažejo, kako posameznik sploh postane motiviran in zakaj ter kako dolgo to tudi ostane. Obe teoriji sta si podobni, saj nam v svojem bistvu sporočata, zakaj nekdo sploh postane

motiviran in tudi ostane, dokler dela ne opravi. Vse te motivacijske teorije in tehnike so organizatorjem dela v pomoč pri njihovem trudu, da bi čim bolj jasno in tem bolje organizirali delo na različnih področjih in s tem seveda izboljšali možnosti za delo, kar pa bi zagotovilo zadovoljitev ciljev in doseganje rezultatov, ki si jih želijo.

### 5.3.2. Posameznikova motivacija

#### McClellandova teorija

Vsak posameznik ima različne potrebe, ki jih želi zadovoljiti. Maslowa, Herzbergova in McClellandova teorija so motivacijske teorije, ki mnogim služijo kot navodila za motivacijo. Ljudje namreč iščejo motivacijo, ker pričakujejo, da jim bo to seveda pomagalo pri njihovem zadovoljevanju potreb in ciljev. Teorije teh treh mož so osnovne vsebinske teorije, saj nudijo neko razlago zakaj je oseba motivirana. Če je človek na primer lačen, se v njem sproži motivacija, da bi našel hrano, ko jo najde, njegova motivacija izgine. Tako lahko povzamemo, da je posameznik motiviran, ker je lačen.

#### Delo in nagrajevanje

Kljub temu da vse te motivacijske teorije poudarjajo različne dejavnike, imajo neko splošno načelo: ljudje najraje počnejo to, za kar so nagrajeni. Od posameznika pa je odvisno, kakšne vrednote ima. Nekomu npr. več pomeni notranje zadoščenje in zadovoljstvo ob uspehu kot materialna nagrada, ki pa je nekomu drugemu glavni cilj pri njegovi motivaciji. Druge materialne nagrade pa so lahko še napredovanje, povišica...

### 5.3.4. Maslowa teorija o lestvici potreb

Okoli leta 1940 so Abrahama Maslowa raziskave vodile k dejstvu, da je motivacija pogojena zaradi različnih potreb posameznikov, ki pa so razporejene na hierarhični lestvici. Vsak posameznik stremi k zadovoljitvi teh potreb, pri tem pa ga seveda vodi motivacija, da bi to dosegel. Maslow je potrebe razdelil od najbolj osnovnih, tako imenovanih primarnih, preko sekundarnih do samouresničitvenih.

#### Maslowa lestvica potreb

##### Hierarhija potreb:

1. Fiziološke potrebe
2. Potreba po varnosti
3. Potreba po pripadnosti ali ljubezni
4. Potreba po ugledu
5. Potreba po samouresničitvi

**Managerska uporabnost motivacijske teorije Maslowa je to, da lahko managerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah kot tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem drugačne rezultate.**

### 5.3.3. Herzbergova razlaga motivacije

#### Herzbergova teorija motivacije

Njegov pristop pomeni prenos Maslowe teorije v prakso. Uvedel je dva pojma, ki sta se prijela. Dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo z delom in imenoval higienike, dejavniki zadovoljstva pa so motivatorji. Njihov odnos pojasnjuje:

- higieniki odvrčajo, motivatorji pa vzpodbujajo ljudi k delu
- noben faktor ni samo higienik ali smo motivator

- higieniki niso preprosto nasprotje motivatorjev in obratno. Obe skupini dejavnikov se med seboj popolnoma razlikujejo. Ne moremo jih sešteti ali nadomeščati enih z drugim
- odstranitev higienikov je šele prvi pogoj za ustvarjanje zadovoljstva. Zadovoljstvo pa ustvarimo s higieniki. Vedno moramo poskrbeti za oboje. Bogatenje dela pomeni odstranitev higienikov in večanje motivatorjev
- higieniki so povezani z delovnim okoljem (so zunanji pogoji dela), higieniki pa z vsebino dela (notranji pogoji)
- higieniki lahko naredijo delo nevzdržno. Zadovoljni delavci lahko več prenesejo.

Higieniki so: slaba plača, neugoden položaj v podjetju, slabi medsebojni odnosi, slabe delovne razmere, slabo vodenje, nezanesljivo delovno mesto.

Higieniki

Motivatorji so: vsebina dela – smiselnost, izziv, pestrost, zanimivost, možnost uporabe znanja in sposobnosti, možnost napredovanja in strokovna rast, poznavanje dela, poznavanje rezultatov, odgovornost in avtonomija pri delu, uspešnost pri delu, dobri odnosi.

Motivatorji

Praktično to pomeni, da ni dovolj da sodelavcem zagotovimo zaposlitev, dobre pogoje dela, solidno plačo, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev s katerimi je mogoče izzivati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešnejše uporabil.

### 5.3.4. Hackman – Oldham-ov model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamov model

Hackman – Oldham-ov model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih.

Kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bi motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Tri Kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu:



Slika 5: Hackman – Oldham-ov model

## Sodelovanje med vodjo in sodelavci

S Slike je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore, da pozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo.

Podobno situacijo poznamo tudi pri igri golfa. Ko igralec udari žogo, gleda, kam se bo zakotalila. Tako ve za rezultat ob vsaki luknji, in tako lahko presodi, kako uspešen je glede na določene standarde. Osebna odgovornost za uspešnost je velika, če tudi dobri igralci golfa lahko najdejo opravičilo za svojo neuspešnost. Ker so vse tri psihološke okoliščine pri igralcih golfa navadno visoke, je tudi njihova motiviranost velika. Posledica tega pa je, da igrajo golf v dežju, snegu in v drugih slabih vremenskih razmerah, ker preprosto uživajo pri svojem »delu«.

### 5.3.5. Praktični primeri motiviranja

- Pohvala
- Delo ste dobro opravili, zato danes lahko odidete prej domov
- V zahvalo za vaše odlično delo vam damo možnost obiska sejma gostinstva in turizma v Milanu
- Vaš predlog za znižanje stroškov je zelo zanimiv. Uresničili ga bomo. Vi boste sodelovali v skupini za spremljanje poteka projekta, pripada pa vam tudi delež prihranka
- Natakar meseca ima svoje parkirno mesto
- Članarina za fitnes, tenis, golf.

## 6. KAKOVOST

### Kakovost

Zagotavljanje kakovosti v storitvah je nekoliko drugačna, kot pri izdelkih. Storitve je enkratna, neponovljiva. Storitev tudi ne moremo delati na zalogo in jih skladiščiti. Ko jo gost potrebuje mora biti tu.

Glavna naloga vodstva je, zagotavljanje razmer in pogojev za kvalitetno delo. Vodje zagotavljajo razmere za kvalitetno delo z:

- Izobraževanjem
- Motivacijo
- Humanim vodenjem sodelavcev.

V neugodnih pogojih tudi sodelavci, ki bi radi delali dobro obupajo. Ustrezni pogoji dela so vir zadovoljstva pri delavcih in to se kaže v kvalitetnem opravljanju dela. Naše storitve so prilagojene gostom, ki dobijo kar želijo in kar pričakujejo. To jih dela zadovoljne in taki tudi dajejo ugodno povratno informacijo zaposlenim – krog je sklenjen.

### Kvaliteta dela

Prvi korak vodstva je torej izobraževanje za kvalitetno delo. Tudi kvaliteta ni sama po sebi umevna in dana, zato moramo sodelavcem najprej razložiti kaj si pod tem predstavljamo in ugotoviti kaj oni. Uskladitev teh pričakovanj je zelo pomembna. Pri čim večih nam to uspe, boljši je rezultat. Pomembno je še ugotavljanje pričakovanj gostov, saj so to merila kvalitete. To storimo tako, da najprej raziščemo in opredelimo kaj sploh pričakujejo, kakšne potrebe in želje imajo naši gostje, zakaj so prišli k nam. Tudi pri pritožbah, reklamacijah velja: bolj preprečiti kot reševati. Želje in potrebe gostov pa se spreminjajo, zato je njihovo ugotavljanje stalen proces.

## 7. REŠEVANJE PROBLEMOV IN ODLOČANJE

Problem je stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal.



Slika 6: problemsko – motivacijska teorija

Managerji bi bili uspešni, če bi ljudem probleme delali in ne reševali!

Problemi so torej neugodno stanje v katerem se znajdemo in bi ga rdi čimprej spremenili. Lahko si jih predstavljamo tudi kot razkorak med željami in stvarnostjo. To razliko skušamo nekako premostiti. Tega se lahko lotevamo na različne načine, vendar je soočenje s problemom in poskusom njegovega reševanja edini pravi način.

Problemsko-  
motivacijska teorija

Problemsko motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, da poskuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo pri delavcih ustrezne reakcije. Z drugimi besedami, na motivacijskem področju bi managerji zelo uspeli, če bi poskušali ljudem probleme delati in jih ne reševati. Seveda pa morajo biti pri tem zelo previdni, da nebi delali napačnih problemov.

### 7.1. Metode za reševanje problemov

1. opredelitev problema – opis, kaj je problem. Pri tem je pomembno, da problem opredelimo čimbolj objektivno. Vsako pristransko opisovanje nam zamegli pogled. Vključiti moramo več različnih strokovnjakov, da dobimo potrebno širino. Pomembno pa je, da problem opredelimo natančno, da ga vsi v skupini razumejo enako. Zavedati se moramo, da ljudje različno doživljamo probleme in pogosto zamenjujemo vzroke in posledice. Odgovor na vprašanje kaj je problem mora biti pri vseh enak, sicer vsak rešuje drugačen problem. Enako razumevanje in poenotenje pogledov na problem je osnova za zbiranje ustreznih podatkov in iskanje vzrokov za problem. Pri iskanju vzroka moramo biti temeljiti in pošteni. Časovna stiska lahko povzroči prehitro sklepanje. Natančna opredelitev lahko pomeni že polovico dela, vsekakor pa je solidna osnova, ki preprečuje številne slepe ulice. Odgovorimo na vprašanja: KJE, KDAJ in KDAJ.
2. Zbiranje možnih rešitev – katera rešitev je najboljša? V tej fazi je prevelika enotnost ovira in pomeni slepoto. Ta faza nam da odgovor na vprašanja kaj lahko storimo. Zberemo čim več predlogov. Lahko si pomagamo z možgansko nevihto ali kakšno drugo tehniko skupnega razmišljanja.
3. Presojanje predlogov – katera rešitev je najboljša? Vrednotenje predlogov je nujno ločiti od zbiranja rešitev, sicer lahko pomeni zavoro. Iščemo prednosti in slabosti vseh predlogov – možnih rešitev. Pluse in minuse si napišemo v tabelo, da jih imamo pred očmi in ne le v glavi. Presojamo lahko tudi več poti do iste rešitve. Osnovni kriterij pri vrednotenju je cilj, ki smo si ga zadali na začetku reševanja.

Opredelitev  
problema

Zbiranje rešitev

Presojanje predlogov

Odločanje

4. Odločanje – izbira možnosti. Pametno je na osnovi presojanja izbirati vsaj dve in sicer:
  - Najboljša rešitev in
  - Kompromis – še sprejemljiva rešitev.

Odločitev ni ideja, ampak je cilj, ki ga moramo ali želimo doseči. Dve rešitvi nam dajeta več maneverskega prostora. Na ta način preprečimo blokado v primeru, ko najboljša rešitev ni mogoča. Idealne rešitve so redke. Rešitev je običajno kompromis med željami in možnostmi. Odločanje je lahko tudi izbira med različnimi potmi do istega cilja.

5. Iskanje načina izvedbe – kako bomo uresničili rešitev? V tej fazi je spet zaželen podoben pogledov. Vsebuje tudi določitev vlog in nalog za vse nosilce v reševanju problema. Iščeemo možnosti za doseganje cilja in zagotovimo pogoje za izvedbo akcije. Pri tem določimo:
  - Pot, čas in način izvedbe – načrt in vozni red
  - Nosilce akcije in njihovo odgovornost
  - Preverimo sporazumevanje in spremljanje nalog
  - Način komuniciranja, poročanja o akciji
  - Kritične točke, ki kažejo kje smo.

Potem samo še izvedemo dogovorjeno.

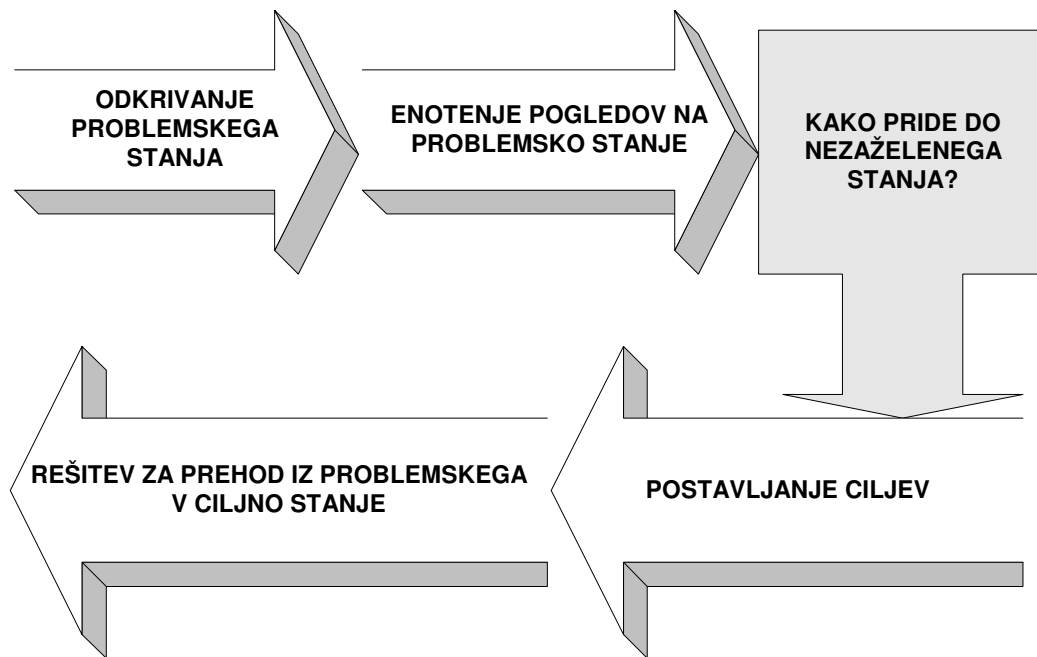
#### Pregled uspešnosti

6. Pregled uspešnosti izbrane rešitve. Zelo pomembna faza, ki jo dostikrat spustimo, saj se oddahnemo, ko rešimo problem in potem stvari prepustimo same sebi. Spremljanje rezultatov pa je povratna informacija, ki se je ne smemo odreči. Ta korak zahteva še nekaj kritičnosti in korajže, saj moramo odločitev, ki ne prinaša dovolj dobrih rezultatov nujno spremeniti. Samovšečnost nam je samo ovira.

## 7.2. Ustvarjalno reševanje problemov

#### Ustvarjalno reševanje problemov

V procesu reševanja problemov, posebej pri zbiranju možnih rešitev pogosto uporabljamo najbolj znano tehniko ustvarjalnega mišljenja – nevihta možganov. To je skupinska tehnika, ki je zelo široko uporabna, ker je primerna za pridobivanje idej z vseh področij. Uporabljajo jo zlasti za reševanje širokih in šibko opredeljenih, pa tudi ozkih in dobro opredeljenih problemov. Izmisli si jo je Alex F. Osborn.



Slika 6: Potek reševanja problemov

## 8. KONFLIKTI

### Konflikti

Konflikt opredelimo kot razliko dveh hotenj. Pri konfliktu gre vedno za boj dveh hotenj, dveh motivacij. Konfliktov ne more reševati drug namesto tebe. Poskus poenačiti hotenja pripelje do rešitve konflikta.

Odnos med konfliktom in problemom:

- Vsak konflikt je problem, vsak problem pa ne vodi do konflikta, če ga pravočasno rešimo
- konflikt je problem, ki ga nismo pravočasno ali uspešno rešili

Konflikt lahko nastane že v enem samem človeku. Kaže se kot nesporazum, nerazumevanje sebe. Bolj pogosto pa se pojavi med dvema ali več posamezniki ali skupinami. Največkrat so posledica nerazumevanja različnosti ljudi in njihovih pogledov na iste stvari. Tudi če so normalni, to še ne pomeni, da ne motijo dela posameznika ali skupine, kalijo medsebojne odnose, motijo komuniciranje. Kvaliteta dela je manjša, vodenje težje. Konflikti se običajno pojavljajo v zvezi z vlogami in položajem posameznikov ter neskladju med pričakovanji vodij, sodelavcev. Lahko so odkriti ali pa prikriti.

### Nesporazumi

Konflikti imajo tudi pozitivne lastnosti:

- kažejo na probleme, ki nam prinašajo določeno spremembo
- zahtevajo rešitve – zato ob konfliktih iščemo rešitve, ne pa kako bi se jim izognili
- nastanejo zaradi različnih interesov, ki jih na ta način spoznamo in lahko izberemo najboljšega
- so vir sprememb in s tem napredka
- povežejo skupino in utrdijo medsebojne odnose.

## 8.1. Reševanje konfliktov

### Reševanje konfliktov

Reševanje konfliktov poteka v podobnih fazah, kot smo jih spoznali že pri reševanju problemov.

#### 1. Prepoznanje in opredelitev problema – opis –Kaj je problem?

- Izberemo pravi čas – ko imamo vsi čas, ko smo vsi za to
- Problem opišemo jasno in precizno in razumljivo
- Uporabimo »jaz« sporočila
- Pazimo, da nikogar ne prizadanemo ali ponižamo
- Pokažemo željo po rešitvi konflikta

### Zbiranje rešitev

#### 2. Zbiranje možnih rešitev – Kaj lahko storimo?

- Najprej rešitev pove šibkejša stran
- Če jih ne predlaga, jo vzpodbudimo
- Rešitev ne ocenjujemo, ni nesprejemljivih rešitev
- Še manj jih podcenjujemo
- Pozorno poslušamo do konca

### Presoja predlogov

#### 3. Kritično presojanje predlogov – Katera rešitev je najboljša?

- Izločimo nesprejemljive rešitve
- Enakovrednost obeh strani
- Izrazimo svoj občutke

### Odločanje

#### 4. Odločanje za najbolj sprejemljivo rešitev – izbira možnosti.

- Dokončnih rešitev ni
- Opišemo svoje doživljanje ostali rešitev in ugotovimo, kako jih doživljajo drugi
- Določimo vrstni red izvajanja
- Preverimo, če so razumeli dogovorjeno

5. Iskanje načina izvedbe – Kako bomo uresničili rešitev?

Načini izvedbe

- Kako bomo to izpeljali
- Kdo naj to opravi
- Kdaj
- Kako pogosto

6. Pregled uspešnosti izbrane rešitve

Uspešnost rešitve

- Ali so vsi zadovoljni
- Aktivno poslušamo.

Če se nam zdi, da ne moremo reševati konfliktov na ta način, sta dve možnosti – da ne razumemo demokracije, ali se še nismo navadili nanjo.

## 9. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura

Vsako obdobje zaznamuje drugačen osnovni cilj, ki označuje temeljno prizadevanje podjetij. Organizacijska kultura je skupek vrednot, vedenjskih norm, obnašanj kot vzorcev vedenja, ki usmerjajo medsebojne stike med sodelavci in njihovo prizadevanje za dobro delo.

Organizacijska kultura je tako povezana z:

- Vodenjem – nevidna roka, ki vodi in usmerja ravnanja zaposlenih
- Motivacijo – mobilizira energijo zaposlenih – vrednote
- Komunikacijo – tako se prenaša
- Etiko – pisane in nenapisane norme in pravila vedenja
- Kvaliteto – to je nevidna kvaliteta organizacije, eden od treh stebrov kakovosti
- Reševanje problemov –
- Bontonom – oboje so pravila obnašanja.

### 9.1. Sestavine organizacijske kulture

1. Vrednote in norme – razmerje med vrednotami (ponotranjenimi merili za presojanje pravilnosti in nepravilnosti vedenja) in normami.
2. Tipični obrazci vedenja – to so v širše skupine povezane prvine obnašanja, zanjilne za neko skupino in to skupino ločujejo od druge.
3. Vzorniki – uspešni voditelji ali sodelavci, ki s svojim delom veliko koristijo skupini ali organizaciji in so njen simbol in predstavljajo njen ideal želenega vedenja. Pogosto so to ustanovitelji podjetja. Vodja je sploh odločilen dejavnik pri oblikovanju kulture. On postavlja norme in pravila.
4. Običaji in obredi – proslave obletnic, uspehov, dogodkov, pa tudi oblačenje, pričeske, avtomobili. Odnos organizacije do teh stvari je lahko način motiviranja – uspehe in podvige proslavimo ali zamolčimo.

5. Komunikacije – organizacijska kultura zaživi šele, ko vsi vedo zanjo (in jo jasno sprejmejo za svojo). Zanimivo je razmerje med formalnimi in neformalnimi oblikami in načini komuniciranja. Osnova je zaupanje v formalni način. Ob nezaupanju zaposleni začno iskati neformalne poti, te pa vodstvo težje nadzira. Povsod pa se pojavljata oba načina. Učinkovit formalni način zmanjšuje vlogo in pomen neformalnega.
6. Proizvod in storitve – so najbolj viden del organizacijske kulture podjetja. Najlažje jih tudi merimo.

## 9.2. Značilnosti organizacijske kulture

1. Organizacijska kultura je socialna tvorba – je rezultat vseh in ne samo proizvod posameznika.
2. Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov – z oblikovanjem medčloveških odnosov določa vedenje članov skupine tako, da se ohrani socialni sistem.
3. Organizacijska kultura je proizvod ljudi – socialni sistem v skupini urejamo zavestno in tudi spontano. Pri tem sodelujejo tako posamezni člani skupine, pozna pa se tudi delovanje skupine.
4. Organizacijska kultura je splošno sprejeta – vsak član skupine jo mora sprejeti za svojo, postati mora njegov način življenja. Ta ponotranjenost narašča s časom življenja in dela v skupini. Bistveno večja in lažja je, če organizacijska kultura nastane kot rezultat mnenj vseh zaposlenih, če vsi prispeva svoj delež.
5. Organizacijska kultura nastaja postopno – gre za proces, ki se začne z ustanovitvijo podjetja. Osnova za njen nastanek pa je seveda kultura ustanoviteljev.
6. Organizacijske kulture se da naučiti – zavestno in podzavestno sprejememo kulturo sredine v katero pridemo. Čim bolj je podobna naši kulturi, lažje in hitreje se aklimatiziramo., vživimo v nov način dela.
7. Organizacijska kultura je prilagodljiva – preživijo le tisti deli kulture, ki so uspešni za reševanje problemov. Prilagodljivost se lahko nanaša samo na manjše dele organizacijske kulture, osnovna merila, ki jih določa že etika pa ostajajo nespremenljiva. Prilagodljivost je sicer ena od osnovnih kvalitet podjetja, a tu gre za prilagajanje kupcem, gostom, trendom na trgu.
8. Organizacijska kultura je zavestna in nezavestna – obnašanje lahko delno preverjamo in vrednotimo, vzroki zanj pa so večji del podzavestni.
9. Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva – spoznavamo jo posredno preko proizvodov in storitev. Preko njih lahko samo sklepamo na kulturo, direktno pa je ne moremo ugotavljati. Je skrita, podzavestna, nemerljiva.
10. Organizacijska kultura je dosežek ali proces – stalno jo je treba zaznavati, graditi in dopolnjevati, prilagajati spremembam.

### 9.3. Razlike med uspešnimi in neuspešnimi

Organizacijska kultura določa smisel in vrednoto podjetja ter usmerja socialno energijo ali v rast in razvoj ali v nazadovanje ali celo v propad. V čem je razlika?

Organizacijske  
kulture

NUSPEŠNI	USPEŠNI
Komunikacija ne deluje, prevladuje neformalna komunikacija	Formalna komunikacija deluje, uspešno interno komuniciranje
Ne vedo zakaj so tu	Poznajo in spremljajo cilje
Ne vzpodbujajo drug drugega	Predanost delu, skupnim ciljem
Zaničevanje	Podpora
Neizpolnjene obljube vodstva	Vodstvo drži obljube
Bojkotiranje dela in vodstva	Podpora sposobnemu vodstvu
Sledenje	Vodenje
Ohranjaje vzorcev vedenja	Prilagajanje razmeram
Zaostajajo za razvojem	Rast in razvoj
Stopicanje na mestu	Spreminjanje, prilagajanje
Apatični, depresivni	Motivirani, zagnani
Tekmovanje	Sodelovanje
Nič se ne zgodi	Nagrajujejo, kaznujejo
Strah, odvisnost, negotovost, ogroženost	Zaupanje, povezanost
Odpor do sprememb, inovacij	Pripravljenost na tveganje
Obrambni mehanizem	Zdravo reagiranje
Neodgovornost	Odgovornost
Izgovori na druge	Prizadevnost
Etično negativno obnašanje	Poštenost
Bojkotiranje dela, ne morejo me tako slabo plačati, kot lahko malo naredim	Kvaliteta, učinkovitost, zanesljivost, trdo delo
Misli kot misli šef	Misli s svojo glavo
Vedno se strinja	Konstruktivno kritizira
Zanikanje problemov - noj	Reševanje problemov
Ne krši pravil	Prevzame pobudo
Napake bodo kaznovane	Sporoči napako
Ne vmešavaj se v delo drugih	Misli na podjetje kot celoto
Ne izstopa	Razvija svoje različnosti

Razpredelnica 2: Neuspešne in uspešne organizacijske kulture.

## 11. STRES IN SPROŠČANJE

Sodobni ritem življenja s svojimi časovnimi roki in težavnimi opravili, s stalnim prilagajanjem postavlja pred človeka visoke zahteve. Beseda stres pomeni pritisk, teža, nadlogo, muko, težavo. Neka zunanja sila poveča napetost v organizmu, ki se temu upira in skuša ohraniti ravnovesje. Stres večino ljudi spravi iz ravnotežja in povzroči stisko. To nas prisili, da ukrepamo in preišljujemo hitreje, kot bi si želeli. Zunanji vzroki, ki povzročajo stres so stresorji. Stresa pa ne določa zunanji vzrok, ampak človekova reakcija naj. Stres je torej človekova reakcija na spremembo.

Stres

Delova telefonska anketa je pokazala:

- Največja obremenitev je časovna stiska – skoraj 60% vprašanih
- 7,4% ljudi gre z odporom v službo
- polovico jih nosi delo domov
- 90% se jih ne razume dobro z nadrejenimi, le malo manj s sodelavci – medosebni odnosi so torej glavni vzrok stresa.



Čas teče nenehno in nepovratno.

## 12. NAČRTOVANJE ČASA - OBVLADOVANJE ČASA

### Obvladovanje časa

Obvladovanje časa je ena najbolj učinkovitih obramb proti stresu, saj smo videli, da stres lahko nastane zaradi časovne stiske.

Analize izrabe delovnega časa managerjev so pokazale, da je več kot 40% managerjev nezadovoljnih z organizacijo polovice svojega delovnega časa.



### 13. KOMUNIKACIJA



Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo 4 elementi:

- oddajnik
- sprejemnik
- sporočilo
- komunikacijski kanal

Znotraj enotnega procesa komuniciranja pa poteka šest delnih procesov:

1. Kodiranje
2. Prenos
3. Prejem
4. Dekodiranje
5. Reagiranje
6. Povratno informiranje.

### Oddajnik

Oddajnik: je oseba (odpošiljatelj) ali naprava, ki oddaja sporočilo. Za učinkovito komuniciranje je treba upoštevati nekaj pravil:

- Odpošiljatelj mora najprej vedeti, kaj želi doseči s sporočanjem
- Sporočilo naj bo razumljivo za sprejemnika. Ta mora natančno vedeti kaj mu je oddajnik z njim želel povedati
- Oddajnik mora vedeti komu je sporočilo namenjeno, saj isto sporočilo različni ljudje različno razumejo
- Oddajnik mora opazovati in nadzorovati svoj obnašanje med sporočanjem.

### Sprejemnik

Sprejemnik :je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ga tudi sprejme. Do sporočila ima lahko zelo različen odnos. Lahko je odklonilen (oddajnik ni bil dovolj prepričljiv in prejemnika ni ogrel za sporočilo), nezainteresiran (dobil je premalo podatkov in ni pokazal nobenega zanimanja za sporočilo), nevtralen ali v idealnem primeru zainteresiran (zavzet za sporočilo, prevzame sporočilo). Oddajnik mora imeti sposobnost oddajanja, sprejemnik pa sposobnost sprejemanja sporočila.

### Sporočilo

Sporočilo: je informacija, dejstvo, mnenje, želja, skratka nekaj, kar želi oddajnik prenesti sprejemniku. Izraženo je z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato sporočilo lahko imenujemo kar signal. Ta mora biti razumljiv za sprejemnika, ki mora natančno vedeti, kaj je želel oddajnik povedati.

### Komunikacijski kanal

Komunikacijski kanal: je pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku. To je lahko neposreden stik, telefonska linija, pismo ali kaj podobnega. Način dela določa kateri komunikacijski kanal izberemo. Vsak komunikacijski kanal ima svoje zmožljivosti. To je največja možna količina sporočil, ki jih je mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Noben kanal nima neomejene zmožljivosti. Gostov ne moremo do onemoglosti zasipati z informacijami, ker potem enostavno izključijo svoj »mikrofon«.

Prava količina informacij je ena od umetnosti komuniciranja. V komunikacijskem kanalu lahko nastanejo motnje, ki ovirajo natančen in hiter prenos sporočila ter povzročajo izgubo. To pomeni, da lahko sporočilo v celoti ali samo v nekaterih delih ne pride do sprejemnika ali pa gre za pomensko popačenje sporočila.

### Kodiranje

Kodiranje: je oblikovanje sporočila z izbiro in kombinacijo simbolov in načinov, ki najbolj ustrezajo namenu oddajnika. Rezultat procesa kodiranja je sporočilo. Sporočilo doseže svoj namen samo, če odpošiljatelj in sprejemnik spoznata njegove kode, pravila in znake. Pri jezikovnih sporočilih je to lažje doseči, kot pri nebesednih.

### Prenos sporočila

Prenos sporočila: je druga faza v procesu komuniciranja. Oddajnik mora sporočilo prenesti sprejemniku tako, da ga ta lahko sprejme in dekodira. Pri neposrednem sporočanju to lažje dosežemo, kot pri sporočanju preko posrednika.

### Prejem sporočila

Prejem sporočila je stik prejemnika s sporočilom. V tej fazi se začne uresničevati namen celotnega procesa komuniciranja. Prejemnik zazna obliko sporočila.

### Dekodiranje

Dekodiranje sledi prejemu in pomeni, da se sporočilo dekodira v sprejemniku razumljivo kodo. Sprejemnik z uporabo kod prisvoja pomen kombinacij simbolov, ki mu jo je namenil pošiljatelj. Pri njem je postopek ravno obraten, kot pri oddajniku. Z dekodiranjem se proces zaznavanja

sporočila pri sprejemniku zaključuje. Prejemnik v tej fazi zazna tudi vsebino sporočila.. To pa je osnova za razumevanje sporočila. Kadar prejemnik razume sporočilo tako, kot to želi pošiljatelj, komunikacija doseže svoj namen. Popolno ujemanje med razumevanjem sporočila pri pošiljatelju in prejemniku je redko, saj prejemnik razume sporočilo v skladu s svojo osebnostjo, ki pa je jasno različna od pošiljateljeve.

Reagiranje pomeni vidne in nevidne odgovore sprejemnika na sporočilo. V prvem primeru je to njegovo obnašanje, nevidni odgovori pa so vtisi, ki ostanejo v sprejemnikovem spominu in vplivajo na njegovo kasnejše ravnanje. V tej fazi se oddajniku ali uresniči ali izjalovi namen njegovega komuniciranja s sprejemnikom. Učinkovitost komuniciranja je odvisna od empatije, vživljanja pošiljatelja v prejemnika in njegovo osebnost. Oddajnik razvija pričakovanja o sprejemniku in njegovem odzivanju na sporočilo. Sporočilo potem oblikuje tako, da doseže želeno obnašanje pri prejemniku. Vsa stvar ima seveda še drugo plat. Tudi prejemnik razvije svoja pričakovanja o pošiljatelju. Gre torej za obojestransko poglobljanje in razumevanje drugega.

Povratno informiranje pomeni odgovor prejemnika na pošiljateljevo sporočilo. Krog komuniciranja je s tem sklenjen. Ta faza pošiljatelju pove kako je prejemnik razumel njegovo sporočilo. Tako lahko oblikuje novo sporočilo. V tej fazi so vloge zamenjane, saj sedaj prejemnik kodira sporočilo, prvotni pošiljatelj pa ga dekodira. Povratna informacija nam pove kako učinkovito je bilo naše poročanje.

S povratno informacijo lahko preprečimo napačno razumevanje sporočila. Gre za to, da sogovorniku sporočimo, kako smo ga razumeli, kako smo doživeli njegovo sporočilo. Pri tem opišemo občutke, ki jih začutimo ob njegovem sporočilu. Te povratne informacije vedno čutimo v sebi, a jih le redko povemo. Kar nekako se bojimo govoriti o svojih občutkih v strahu pred nerazumevanjem in posmehom. Pogosto pa občutke sporočamo nazavedno, z govornico telesa. Oddajanje in sprejemanje povratnih informacij mora biti korektno. Če je pri razgovorih čutiti zaupanje, potem ni strahu pred izražanjem občutkov. Zadrževanje povratnih informacij pogosto pripelje do motenj komunikacije, to pa potem moti odnose med sobesedniki nasploh.

Slika 7: Komunikacija



### 13.1. Večja učinkovitost komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito kadar je sporočilo razumljivo in prejemnik zaupa pošiljatelju. Učinkovitost preverjamo na osnovi povratnih informacij. Kako povečati učinkovitost sporočil?

Komunikacija

- Sporočilo naj bo popolno in specifično. Vsebuje naj samo informacije, ki so nujne za njegovo razumevanje

- Prevezemimo popolno odgovornost za sporočilo. Govorimo v prvi osebi, v svojem imenu. Izogibajmo se fraz kot: večina ljudi tako misli, ljudje pravijo.
- Pozorno spremljajmo sogovornika, saj bomo lahko samo tako ugotovili, kako je razumel sporočilo. Če tega ne moremo razbrati iz njegovega obnašanja, ga vprašamo.
- Sporočilo prilagodimo sogovornikovemu znanju in izkušnjam na določenem področju
- Ne skrivajmo svojih čustev. Sporočila naj bodo neposredna. To pomeni, da odgovornost za svoja čustvena stanja vzamemo nase. Povejmo to kar mislimo, čutimo, vidimo. Pokažimo sogovorniku, da njegovo mnenje vpliva na nas
- Poskrbimo za skladnost verbalnih in neverbalnih sporočil. Slednja so veliko bolj pristna, a če usta govorijo povsem nekaj drugega, kot naše telo, nam sogovornik ne bo zaupa.

## 13.2. Oblike poslovnega komuniciranja

### .2.1. Poslovni razgovor

#### Poslovni razgovor

Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Zanj je značilno neposredno, sočasno komuniciranje. Z razgovorom skušamo vplivati na sogovornike, jim posredovati informacije in jih izmenjati, se pogajati, skupaj snovati nove rešitve. Največkrat poteka med udeleženci, ki se zberejo na istem mestu. Medsebojno oddaljenost lahko premestimo s telefonom ali drugo komunikacijsko povezavo. Danes imamo že video konference, razgovori preko elektronske pošte, interneta.

Poslovni razgovor je osnovna oblika medsebojnega govornega komuniciranja, zato je temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja.

Poslovni razgovor je uspešen, če vsi ali vsaj večina sodelujočih doseže svoj cilj. Pogoji za to je, da omogočimo vsestransko komuniciranje vseh udeležencev. Vsi se morajo truditi, da je vse kar povedo in vprašajo čim bolj razumljivo. Razumljivo je tisto, kar je enostavno, urejeno, jedrnato in vsebuje vzpodbude. Enostavnost pomeni preprosto zgrajene stavke, uporabo vsem udeležencev znanih in domačih besed ter sprotno pojasnjevanje strokovnih izrazov. Preprostost temelji na urejenosti. Urejenost pomeni logično zgradbo podajanja in jasno členitev vsebine, ki se kaže v govorjenju s prav odmerjenimi presledki in poudarki. Osnova urejenosti je jedrnatost. Jedrnatost temelji na ciljnosti in določenosti poslovnega razgovarjanja, ki se omejuje na bistvene vsebine in se drži kratkih opredelitev. Učinkovit poslovni razgovor pa je predvsem poln vzpodbud. Spodbudnost dosežemo z osebnimi poudarki, primeri in podobami, slikovito govorico, bogatim besednjakom in z živim, neposrednim govorom. Samo živahna, spodbudna beseda in nebesedna govorica ne zadostujeta za razumljivost. Podrejeni se mora jedrnatosti, ta pa urejenosti in preprostosti. Samo tak poslovni razgovor je razumljiv.

## 13.2.2. Poslovni sestanek



Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa. Cilj poslovnega sestanka je podrejen ciljem podjetja, naj vplivajo tudi cilji in interesi udeležencev. Lahko rečemo, da je sestanek začasna, ciljno naravnana skupina posameznikov, ki jih družijo skupni interesi.

Sestanek

Sestanek je lahko zelo učinkovit način komuniciranja. Pomembno vlogo ima nebesedno komuniciranje. Sočasno komuniciranje poraja več idej in omogoča takojšnje ocenjevanje in razčiščevanje predlogov. Delež časa, ki ga vodje preživijo na sestankih je že preko 60%, gotovo pa se bo še povečal.

Faze sestanka:

Priprava na sestanek

### 1. Priprava na sestanek

- Določitev cilja – KAJ
- Izbira udeležencev – KOLIKO, KDO
- Izbira kraja in prostora – KJE
- Časa – KDAJ
- Določitev pomočnikov – KDO
- Priprava gradiv za udeležence
- Vabilo
- Določitev meril za uspešnost sestanka

2. otvoritev – vodja informira udeležence sestanka o vsebini in opredeli način dela. Dober začetek je kratek in pozitivno naravnana. Vodja naj jasno navede cilje, opredli naj, kako naj pomagajo udeleženci, ter jasno začrta časovne omejitve.
3. razprava – osrednji del – jedro sestanka, nove misli, ideje. Udeleženci morajo občutiti, da njihova mnenja štejejo. Tako si vodja pridobi njihovo zaupanje in sodelovanje.
4. zaključevanje sestanka – umetnost je končati ob pravem času. Konec sestanka naj prinese soglasje udeležencev. Udeleženci morajo sklepe sprejeti za svoje, sicer se ne bodo trudili za njihovo uresničevanje. Vodja mora vsakemu priznati njegov prispevek in povezati te v prispevke v celoto ter nakazati poti izvajanja.

Sestanek naj ima tudi zapisnik, ki lahko razjasni katero nejasnost.

## 13.2.3. Pisno sporočanje

V današnjem času pri sodobni tehnologiji za pisno sporočanje uporabljamo kar elektronsko pošto. Ta ima določene prednosti:

Pisno sporočanje

- zmanjša število telefonskih pogovorov
- nič več zasedenih telefonskih signalov in čakanja na pogovor
- izvajanje in sprejemanje e-maila je lažje kot razpravljanje po telefonu

- veliko ljudi še ni priklopljeno na Internet omrežje imajo pa E-mail
- elektronska pošta je veliko hitrejša od klasične pošte
- elektronska pošta je veliko cenejša od klasične pošte
- pošiljanje, shranjevanje in kopiranje izvodov je veliko lažje od klasičnega načina
- mnogi postanejo bolj komunikativni pri uporabi e-maila kot pri drugih komunikacijskih posrednikih
- če se preselimo, spremenimo naslov in telefonske številke, medtem ko e-mail naslov ostane isti.

## Elektronska pošta

Elektronska pošta je pomembno poslovno orodje, tako za osebna sporočila poslovnim strankam kot za vse oblike poslovanja na internetu.

1. sposobnost predvidevanj
2. mnogo raziskav
3. neposredna prodaja proizvoda ali storitve
4. slediti prodajne prednosti
5. naročiti brošuro ali katalog
6. objaviti raziskave
7. objaviti srečanja ljudi iz prodaje
8. poslati informacije, brošure in kataloge
9. oznaniti objavo
10. poslati predstavitev proizvoda grafično in v obliki razpredelnice.

## Pismo

Oblikovanje učinkovitega pisma za prodajo proizvod oz. storitev:

1. za prvo stran izberite vaš trenutno najboljši proizvod oz. storitev. Vaše pismo mora bralca pritegniti v prvi vrstici teksta. Vse prednosti, ki jih ima vaš proizvod oz. storitev predstavite na začetku pisma. Lista prednosti bo bralca držala v napetosti, da bo pismo prebral do konca.
2. dodajte nekaj tehničnih podatkov kot prednost, če so ti enostavni in razumljivi. Sicer pa je cilj prodati. Povejte zakaj je vaš proizvod boljši od ostalih. Na hitro, da ne dolgočasite svojih bralcev.
3. prepričajte jih ZAKAJ naj proizvod kupijo. Uporabite svoje najboljše blago. Podajte najmočnejše razloge za nakup vaših proizvodov ali storitev:
  - uporabite pričbe
  - pojasnite zakaj naj kupijo samo vaš proizvod
  - ponudite zagotovilo da je proizvod neponovljiv
4. navedite smisel oziroma nujnost nakupa proizvoda TAKOJ in ne odnehajte. Povejte natančen postopek kako naročiti in da je to res lahko. Vaš proizvod je edini, ki je dostopen po znižani ceni v naslednjih 15-ih dnevih. Torej je treba naročiti še danes. Ta ponudba ne bo dostopna po tem določenem datumu. Za naročilo so potrebni le naslednji koraki:
  - kliknite na povezavo naročilo
  - izpolnite obrazec za naročilo v varnem sistemu ali pokličite po telefonu.

## 14. PREDSTAVITEV SEBE, PODJETJA, SVOJEGA DELA

Predstavitve je lahko edini način, da drugi zvedo za nas, naše podjetje ali programe, ki jih pripravljamo. Kako torej predstavljati na zanimiv in privlačen način, ki pritegne poslušalce in jih navduši?

Predstavitve

Pri predstavitvi je zaposlenih več čutil, zato je tudi bolj učinkovita kot samo poslušanje. Znano je, da večino informacij /5% sprejmemo z vidom, samo 13% s sluhom in 12% z ostalimi čutili. Deleži se seštevajo, zato svojo učinkovitost povečamo z vključitvijo večih kanalov. Po drugi strani velja, da dojamemo 10% tistega, kar preberemo, 20% tega kar slišimo, 30% tega kar vidimo, 40% tega kar vidimo in slišimo, 60% če se poleg tega še pogovarjamo.

### 14.1. Načrtovanje nastopa in predstavitve

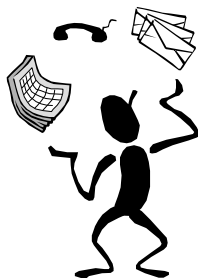
Vedeti moramo:

1. Kaj je cilj predstavitve – ZAKAJ
2. kdo bo prišel na predstavitve – KOMU
3. kaj je vsebina predstavitve – KAJ
4. kako bo predstavitve potekala – KAKO
5. kako dolga bo predstavitve – KDAJ
6. kje bo potekala predstavitve – KJE.

Tik pred predstavitvijo – trema. Vsi imamo tremo. Devet nasvetov proti tremi:

Tema

1. urejenost – dobra priprava, samozavest, nikoli z levo roko
2. začetek v mislih – vizualizacija, v mislih gremo skozi predstavitve
3. dobra vaja dela mojstra
4. dihanje – globok izdih, pljuča se napolnijo sama
5. sugestija – izdihnemo nemir, motnje, vdihnemo »vse vrede«
6. sproščanje – mišice napnemo in sprostimo
7. gibanje sprošča
8. pogled v poslušalce nam daje povratno informacijo o njihovem početju in povečuje našo samozavest
9. požirek vode navlaži grlo in beseda steče.



# 15. UPRAVLJANJE Z LJUDMI PRI DELU – HRM

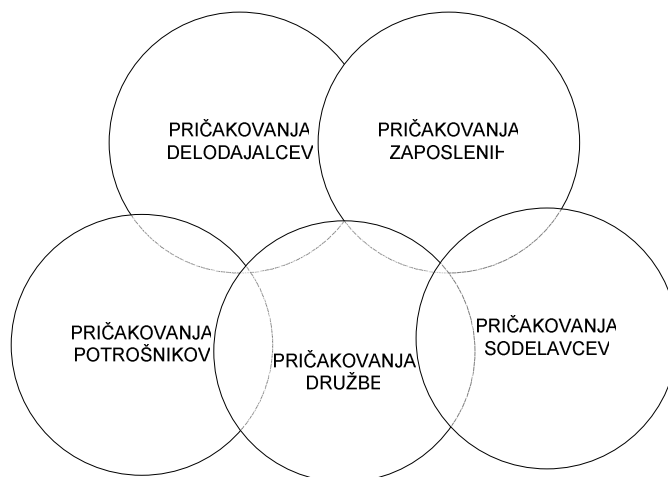
Mednarodne raziskave dokazujejo, da podjetja z učinkovito kadrovsko strategijo dosegajo tudi boljše finančne rezultate. Kakovost in usklajenost sistemov upravljanja s človeškimi viri predstavlja približno trikrat višjo tržno vrednost podjetja glede na njegovo knjižno vrednost in skoraj štirikrat višje prihodke na zaposlenega (Ložar).

V storitveno turistično dejavnost je vključen medosebojni odnos med potrošniki in velikim številom zaposlenih pri pripravi in izvedbi storitev. Odnos zaposlenih, ki so v neporednem stiku s potrošniki, poimenujemo tudi „trenutek resnice“, ker ta odnos najmočneje vpliva na zadovoljstvo potrošnikov. Za neprestano zagotavljanje visoke kakovosti storitev je izredno pomembno dobro upravljanje s človeškimi viri, tako da se v največji meri izkoristijo potenciali zaposlenih.

Upravljanje s človeškimi viri je odgovornost vseh managerjev in ne le posameznikov zadolženih za to področje. Vsi managerji delajo z ljudmi v različnih oddelkih in so odgovorni za veliko število zaposlenih v vsakodnevnih opravilih. Vsi managerji, ne glede katerega oddelka, so hkrati tudi upravljalci človeških virov. Da managerji lahko izkoristijo sposobnosti svojih zaposlenih kot konkurenčno orodje, morajo vključiti človeški potencial zaposlenih v poslovne naloge in načrte poslovanja. Še posebno pomembno je to upravljanje z ljudmi v turizmu, kjer predstavlja visoka kvaliteta storitev tudi veliko dodano vrednost. Potrošnik ima določene potrebe in pričakovanja kako jih bo zadovoljil, s proizvodom ali s storitvijo določene kvalitete in določene cene. Dodana vrednost storitev v turizmu se doseže z izboljšanim delom zaposlenih, z novimi znanji do boljše kvalitete storitev.

## 15.1. ZNAČILNOSTI STORITVENE DEJAVNOSTI

Značilno za storitveno dejavnost je veliko medsebojno sodelovanje ljudi, tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja. Pripravo storitev in storitvenega proizvoda je zelo težko standardizirati in kontrolirati. Na drugi strani mora tudi potrošnik poznati kriterije za ocenitev kvalitete storitev. Šele skupna povratna informacija potrošnika in zaposlenega poda rezultat o kvaliteti storitev. Pomemben je tudi opis delovnega mesta in za kakšna pričakovanja gre v sodelovanju vseh vključenih (Slika 1).



Slika 1: Vidiki opisa delovnih mest pri storitvah (Boella, 1994: 44)

Ocenjevanje kvalitete storitev je rezultat primerjave dejanske izkušnje s pričakovanji. Za doseg visoke kvalitete storitev je potrebno usklajena interakcija potrošnikov in zaposlenih. Potrošnik si želi vedno boljše kvaliteto, večjo prilagodljivost, hitro odzivnost in nižje stroške. Le uspešno upoštevanje naštetega pri storitvah prinese edinstveno konkurenčno prednost. V podjetjih je potrebno vzpodbuditi željo zaposlenih po novih znanjih in širjenju obzorja ter inovativnosti. Zato je za vsako turistično podjetje zelo pomembno motiviranje zaposlenih.

## 15.2. MOTIVACIJA

Motivirati zaposlene v storitvenih dejavnostih tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja ljudi, kjer so vključeni vsi s svojimi potrebami, željami in motivi. Ker glede na potrebe in želje zaposlenih obstajajo različnosti, morajo vodje dopustiti, da zaposleni razvijejo učinkovito motivacijsko strategijo. Zaposleni poskušajo spoznati, kakšna nagrada je zanje pomembna. Tako lahko vsak počasi napreduje in vsako napredovanje lahko prouči skupina ljudi, ki se odloči, kako bo zaposleni napredoval in ga postavi na ustrezno delovno mesto. Motiv zaposlenih je zelo pomemben. Motivacija je pomembna pri ustvarjanju učinkovitih in ustvarjalnih delovnih skupin (Slika 2). Obnašanje vsakega posameznika vpliva na posameznikovo želje. Skupinski vpliv je večji kot posameznikovo obnašanje.

Motivacija zaposlenih	Motivacija managerjev
zahvala za dobro opravljeno delo	dobre plače
zanimivost dela	zavarovanje
dobre plače	dobri delovni pogoji
zavarovanje	propaganda
propaganda	zahvala za dobro opravljeno delo

Slika 2: Motivi zaposlenih (Loborec, 2010)

B.F.Skinner je spoznal povezavo med motivacijo in teorijo, ki pojasnjuje, da je obnašanje posledica pozitivnih in negativnih vplivov (Skinner, 1965). Vsi se učimo s poizkusi in na napakah. Če so posledice našega obnašanja, ravnanja pozitivne, ga želimo ponoviti in če so posledice našega ravnanja negativne, tega ne želimo storiti. Zato na delovnem mestu želijo nagraditi ustrezne delavce glede na njihovo obnašanje. Od dela poizkušajo odvrniti delavce z negativnimi posledicami pri ravnanju. Nasveti, ki lahko okrepijo pozitivno obnašanje so:

- Pozitiven ukrep, privlačna nagrada za njihovo uspešno opravljeno delo.
- Negativen ukrep, odstranitev neprijetnih posledic obnašanja, na primer delavec pride na delo ob času, ker je negativno, če zamudi.
- Pozitivno ravnanje managerjev, zadržati reakcijo za nezaželeno obnašanje
- Kazen, nezaželjena posledica, za nezaželeno obnašanje.

Managerji lahko uporabijo več od teh možnih tipov okrepitve za motivacijo zaposlenih. Za boljše rezultate, bi managerji lahko uporabili teorijo o okrepitvi motivacije zaposlenih:

- S pozitivno energijo, ki je najboljši motivator
- izberati primerno nagrado, nagrada samo za eno osebo je za drugo lahko žalitev
- kazen je najmanj učinkovita metoda motiviranja zaposlenega
- ne nagrajevati povprečne ali slabe predstave
- zagotovitev, da zaposleni vedo, kaj je od njih zahtevano.

Kljub temu, da je nagrada (kazen) najmanj učinkovita metoda motiviranja zaposlenih, se mnogo nadrejenih še vedno zanaša na njeno težo.

Nekatere organizacije zvišujejo motivacijsko vrednost z njihovimi priznanji za zaposlene z omogočanjem izbora zaposlenega, z neke vrste darilom (denar ali nagradni certifikat). Medtem, ko so programi za priznanje zaposlenih lahko učinkoviti v motivaciji zaposlenih, to drži resnično samo, če razumejo da morajo biti pošteni in nepristranski, ter pravični. Preprosta in učinkovita pot povečati motivacijo je dati pohvalo. Pohvala je najbrž najbolj močna, preprosta motivacijska tehnika.

Službena obogatitev, izboljšuje motivacijo z opravljanjem dela bolj zanimivega in izzivalnega za zaposlene. Obogatena služba organizira naloge tako da omogoča zaposlenemu da dopolni aktivnost, povečuje svobodo in neodvisnost zaposlenega, povečuje odgovornost in omogoča odziv tako da bodo posamezniki lahko ocenili in popravili njihovo samostojno delo.

Za podjetje, ki želi biti uspešno, konkurenčno in priznано je pomembno, da ima zaposlene, ki so za delo motivirani, saj je motivacija temeljni pogoj, ki pripelje do uspešnega poslovanja. Slovenija je mlada država, v kateri se turizem še razvija. Na področju turizma je motivacija zelo pomembna, ker gre za pridobivanje potrošnikov, ki lahko sčasoma postanejo stalni gosti, ker so zadovoljni z organizacijo in z osebjem. Podjetja bodo doživela resničen uspeh v svojem delovanju takrat, ko bodo njihovi zaposleni tako motivirani, da bodo svoje delo opravljali z veseljem, vendar ne zaradi denarja, ki ga dobijo kot nagrado za to uspešno delo, temveč bodo resnično cenili svoje delo ter podjetje v katerem so zaposleni. Zaposlenemu veliko pomeni pohvala in spodbuda nadrejenega. Z dano pohvalo si nadrejeni pridobi tudi iskrenost in razumevanje podrejenega.

### **15.3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SLOVENIJI IN V EVROPI**

Evropske raziskave so pokazale, da so zaposleni v Sloveniji v zadnjih desetih letih, med najmanj zadovoljnimi v EU27. Slovenija ima drugo najvišjo stopnjo bolniških dopustov v EU27 in dvakrat več zaposlenih v Sloveniji meni, da njihovo delo vpliva na zdravje. Med 32 evropskimi državami jih ima le šest nižjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. V Sloveniji je več kot tretjina zaposlenih popolnoma nezadovoljnih z razmerami v lastnem podjetju, le 8% jih je zelo zadovoljnih (Ložar 2008, str.24). Kar 36 % podjetij ne najde pravih kadrov, tisti kadri, ki jih imajo, pa so med najbolj nezadovoljnimi v Evropi.

### **15.4. COACHING**

Beseda coaching originalno izvira iz besede coach, ki pomeni voditi nekoga na neko mesto. V slovenščini žal nimamo ustreznega prevoda, čeprav se najbolj ponuja beseda trener. Beseda trener napeljuje možno razumevanje, da trener »predpiše«, kaj mora trenirana oseba delati. Tega v coachingu ni. Trener v pomenu coacha pomaga osebi, da sama pride do zaključka, kje se trenutno nahaja, kaj bi želela doseči, kaj lahko naredi, da bo to dosegla. Ključna naloga coacha je dajanje podpore trenirani osebi, ko se sooča z določenim izzivom.

Da lahko nudi popolnoma individualizirano podporo, je naloga coacha, da iz svojega nabora znanj izlušči tiste, ki bodo posamezniku najbolj pomagale, da lahko premaga izziv. Ta proces pa pogosto spremlja tudi osebni razvoj.

Evropski coaching inštitut definira coaching kot enostavno vendar izjemno učinkovito obliko osebnega razvoja, v katerem coach in trenirana oseba ustvarita zaupanja vreden odnos, zavezo, ki vzdržuje in daje v ospredje osebno rast in razvoj kompetenc trenirane osebe. Čeprav coachi iz različnih coaching šol sledijo določenemu procesu, običajno vsak coach razvije svoj stil, v katerem se počuti udobno in posledično privablja tiste stranke, ki jim takšen pristop ustreza in se v odnosu do coacha počutijo udobno.

Dober coach glede na osebnost posameznika prilagodi proces, tako da skupaj s stranko prideta do bitnega izziva, ozaveščanja in nato premika naprej. Ena od ključnih nalog dobrega coacha je ravno ozaveščanje razlogov, zakaj se posameznik še ni premaknil naprej, do česar posameznik običajno ne more priti sam.

Končni cilj coachinga je neodvisnost stranke – da se posameznik sam ponotranji coaching proces, prepozna probleme, prepozna notranji dialog, zaveda svojih čustev, zaveda komunikacije, razvije širši nabor možnosti, prevzame odgovornost. Executive coaching je ciljno usmerjen sistematičen proces, ki je namenjen vodstvenemu kadru in vodi k izboljšanju poslovnih rezultatov, učinkovitosti. Pri tem načinu coachinga je običajno plačnik coachinga podjetje. Korporativni ali poslovni coaching je ciljno usmerjen sistematičen proces, ki je namenjen zaposlenim v podjetju in vodi k izboljšanju poslovnih rezultatov, učinkovitosti. Pri tem načinu coachinga je običajno plačnik coachinga podjetje, cilje pa se usklajuje tropartitno – vodstvo –trenirana oseba – coach. Timski coaching je ciljno usmerjen sistematičen proces, v katerem coach simultano dela z ekipo in jih usmerja k doseganju skupnega cilja. Karierni coaching je ciljno usmerjen sistematičen proces, v katerem coach dela s stranko ob spremembi kariere in ji pomaga sprejeti odločitev o nadaljnji karierni poti.