

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Stanislav BIZJAK

**VODENJE IN MOTIVIRANJE V MAJHNIH
LESNIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Stanislav BIZJAK

VODENJE IN MOTIVIRANJE V MAJHNIH LESNIH PODJETJIH

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

**LEADERSHIP AND MOTIVATION OF THE SMALLER TIMBER
COMPANIES**

GRADUATION THESIS

Universty studies

Ljubljana, 2015

Diplomsko delo je zaključek univerzitetnega študija lesarstva. Empirični del diplomskega dela vsebuje raziskavo na podlagi spletnega anketnega vprašalnika, s katero smo ugotavljali stanje na področju vodenja in motiviranja v majhnih lesnih podjetjih v Sloveniji.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval doc. dr. Jožeta Kropivška in recenzenta prof. dr. Leona Oblaka.

Mentor: doc. dr. Jože Kropivšek

Recenzent: prof. dr. Leon Oblak

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Diplomsko delo je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Podpisani se strinjam z objavo svojega dela v polnem tekstu na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je diplomsko delo, ki sem ga oddal v elektronski obliki, identično tiskani verziji.

Stanislav Bizjak

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

- ŠD Dn
- DK UDK 658.3:674
- KG management/vodenje/motiviranje/lesarstvo/potreba
- AV BIZJAK, Stanislav
- SA KROPIVŠEK, Jože (mentor) / OBLAK, Leon (recenzent)
- KZ SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
- ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
- LI 2015
- IN VODENJE IN MOTIVIRANJE V MAJHNIH LESNIH PODJETJIH
- TD Diplomsko delo (univerzitetni študij)
- OP X, 83 str., 24 sl., 9 pregl., 6 pril., 29 vir.
- IJ sl
- JI sl/en
- AI Zaradi sprememb v poslovnem okolju, ki so posledica globalizacije ter hitrega tehnološkega in družbeno ekonomskega razvoja, se spreminjajo tudi pogoji zagotavljanja poslovne uspešnosti. Zelo pomembno vlogo pri tem ima povečevanje učinkovitosti in kakovosti dela. V raziskavi smo zato preučevali vodenje in motiviranje v majhnih lesnih podjetjih v Sloveniji. Z metodo anketiranja smo preverjali pogostost uporabe managerskega in šefovskega načina vodenja, poleg tega pa smo ugotavljali, na katere motivacijske dejavnike se vodje osredotočajo pri motiviranju zaposlenih. Ugotovili smo, da se managersko vodenje uporablja pogosteje kot šefovsko. Glede na pretekle raziskave lahko sklepamo, da se uporaba managerskega vodenja povečuje. Pri preučevanju motiviranja smo uporabili izbrane motivacijske dejavnike iz različnih motivacijskih teorij in jih med sabo primerjali. Ugotovili smo, da se vodje v majhnih lesnih podjetjih pri motiviranju zaposlenih osredotočajo predvsem na njihovo zadovoljevanje temeljnih življenjskih potreb (preživetje, varnost ipd.). Potencial za uspešnejšo poslovanje podjetij pri vodenju tako vidimo v zmanjševanju uporabe elementov šefovskega vodenja, pri motiviranju pa je potrebno nameniti pozornost tudi učinkovitejšemu zadovoljevanju ostalih potreb in tako povečati zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo motiviranost.

KEY WORDS DOCUMENTATION

- DN Dn
- DC UDC 658.3:674
- CX management/leadership/motivation/wood industry/demand
- AU BIZJAK, Stanislav
- AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor) / OBLAK, Leon (reviewer)
- PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
- PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
- PY 2015
- TI LEADERSHIP AND MOTIVATION OF THE SMALLER TIMBER COMPANIES
- DT Graduation thesis (University studies)
- NO X, 83 p., 24 fig., 9 tab., 6 ann., 29 ref.
- LA sl
- AL sl/en
- AB Due to changes in the business environment as a result of globalization and rapid technological and socio-economic development is also changing supply conditions for business success. Very important role in increasing the efficiency and quality of work. In this study we therefore investigated the management and motivation in small wood industry companies in Slovenia. The survey method was to verify the frequency of lead-managerial and boss leadership style, in addition, we determined to which motivational factors are leaders focusing in motivating employees. We found out that the lead-managerial leadership style is used more often than boss leadership style. According to the historical research we can conclude that the use of lead-management leadership increases. When studying motivation, we used several motivational factors from different motivational theories and compare them with each other. It was found out that leader in the small wood industry companies are focusing in motivating employees primarily on satisfying their basic living needs (survival, security, etc.). The potential in leadership for more successful business is in the reduction of the use of boss leadership style elements, while in motivating it is necessary to pay attention to more effective satisfaction also of other needs and thereby increasing employee satisfaction and motivation.

KAZALO VSEBINE

	Str.
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA.....	III
KEY WORDS DOCUMENTATION.....	IV
KAZALO VSEBINE.....	V
KAZALO SLIK.....	VII
KAZALO PREGLEDNIC.....	VIII
KAZALO PRILOG.....	IX
1 UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2 CILJI NALOGE.....	1
1.3 DELOVNE HIPOTEZE.....	1
2 VODENJE.....	2
2.1 ELEMENTI VODENJA.....	2
2.1.1 Motiviranje.....	2
2.1.2 Komuniciranje.....	3
2.1.3 Teami.....	5
2.1.4 Konflikti.....	6
2.2 STILI VODENJA.....	8
2.2.1 Vodenje glede na vlogo vodij v organizaciji.....	8
2.2.2 Vodenje z močjo čustev in čustvene inteligence.....	10
2.2.3 Slogi vodenja z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi.....	11
2.2.4 Tradicionalni slogi vodenja.....	13
2.2.5 Avtoritativni in participativni stil vodenja.....	14
2.2.6 Delitev na šefovsko in managersko vodenje.....	15
3 MOTIVACIJA.....	19
3.1 POTREBE IN MOTIVI.....	19
3.1.1 Potrebe.....	19
3.1.2 Motivi.....	20

3.2	MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	20
3.2.1	Vsebinske motivacijske teorije	21
3.2.1.1	Motivacijska teorija Maslowa	22
3.2.1.2	Glasserjeva teorija (kontrolna teorija, teorija izbire)	24
3.2.1.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	26
3.2.1.4	Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth).....	29
3.2.1.5	Lewittova motivacijska teorija	30
3.2.1.6	McClellandova motivacijska teorija	31
3.2.2	Procesne motivacijske teorije	32
3.2.2.1	Problemskomotivacijska teorija	33
3.2.2.2	Vroomova motivacijska teorija	34
3.2.2.3	McGregorjevi teoriji X in Y	34
3.2.2.4	Teorija Z.....	35
3.2.2.5	Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela	36
3.2.2.6	Teorija enakosti.....	37
3.2.2.7	Froomova motivacijska teorija.....	37
3.2.2.8	Teorija spodbujanja.....	38
3.2.2.9	Teorija učenja ali Skinnerjeva teorija okrepitve	38
3.2.2.10	Pozitivna okrepitev.....	39
3.2.2.11	Negativna okrepitev	39
3.2.2.12	Teorija cilja	40
3.3	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	42
4	MATERIALI IN METODE	44
5	REZULTATI	46
5.1	DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV.....	46
5.2	ELEMENTI VODENJA	48
5.3	ŠEFOVSKO VODENJE.....	55
5.4	MANAGERSKO VODENJE	56
5.5	MANN WHITNEYEV TEST POGOSTOSTI UPORABE POSAMEZNIH ELEMENTOV VODENJA PO DEJAVNOSTIH	58
5.6	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	61
5.7	TEORIJA POTREB PO MASLOWU	67

5.8	GLASSERJEVA TEORIJA POTREB	69
5.9	PREVERJANJE POTREB PO ERG TEORIJI.....	71
6	RAZPRAVA IN SKLEPI	73
6.1	RAZPRAVA	73
6.2	SKLEPI.....	77
7	POVZETEK.....	79
8	LITERATURA IN VIRI.....	81
9	ZAHVALA.....	83

KAZALO SLIK

	Str.
Slika 1: Odnos med stopnjo konflikta in produktivnostjo	7
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu	23
Slika 3: Higieniki in motivatorji po Herzbergu	27
Slika 4 Povezava Maslowove ter Herzbergove motivacijske teorije	28
Slika 5: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG; Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	30
Slika 6: Lewittova motivacijska shema	31
Slika 7: Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela.....	36
Slika 8: Osnovni vedenjski krog.....	38
Slika 9: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih	42
Slika 10: Spol anketirancev	46
Slika 11: Starostna struktura anketirancev	46
Slika 12: Dejavnost podjetja.....	47
Slika 13: Pogostost uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16	50
Slika 14: Pogostost uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31	52
Slika 15: Pogostost uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31	54
Slika 16: Pogostost uporabe posameznih elementov šefovskega vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31	55
Slika 17: Pogostost uporabe posameznih elementov managerskega vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31	57
Slika 18: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31	65
Slika 19: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31. Razporejeni glede na navezujoče se potrebe po Maslowovi teoriji.....	67
Slika 20: Diagram pomembnosti potreb po Maslowovi teoriji	68
Slika 21: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih za dejavnost C16, C31 in C16, 31. Razporejeni glede na navezujoče se potrebe po Glasserjevi teoriji.....	69
Slika 22: Diagram pomembnosti potreb po Glasserjevi teoriji	70
Slika 23: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31. Razporejeni glede na navezujoče se potrebe po ERG teoriji.....	71
Slika 24: Diagram pomembnosti potreb po ERG teoriji	72

KAZALO PREGLEDNIC

	Str.
Preglednica 1: McGregorjeva teorija X, Y	35
Preglednica 2: Število zaposlenih v majhnih lesnih podjetjih	47
Preglednica 3: Opisna statistika pogostosti uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16	49
Preglednica 4: Opisna statistika pogostosti uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31	51
Preglednica 5: Opisna statistika pogostosti uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31	53
Preglednica 6: Mann Whitneyev test primerjave pogostosti uporabe šefovskega vodenja glede na dejavnosti C16 in C31	58
Preglednica 7: Mann Whitneyev test primerjave pogostosti uporabe managerskega vodenja glede na dejavnosti C16 in C31	59
Preglednica 8: Mann Whitneyev test primerjave pogostosti uporabe managerskega in šefovskega vodenja	60
Preglednica 9: Opisna statistika pomembnosti motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vodenju in motiviranju v majhnih lesnih podjetjih

Priloga 2: Demografski podatki ciljne skupine anketirancev

Priloga 3: Opisna statistika pomembnosti motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16

Priloga 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16

Priloga 5: Opisna statistika pomembnosti motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31

Priloga 6: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Dejavniki za uspešno vodenje ljudi se zaradi družbeno-ekonomskega razvoja in sprememb v kulturi spreminjajo. Velike spremembe tako najdemo tudi v načinih motiviranja zaposlenih in komuniciranja. V podjetjih ugotavljajo, da sistemi vodenja in motiviranja, ki so jih uporabljali včasih, ne učinkujejo več. Na to vsekakor vpliva tudi gospodarska recesija, ki povzroča pojav večjega števila demotivacijskih dejavnikov ter omejen vpliv na motiviranje materialnih motivacijskih dejavnikov. Vodenje tudi v lesnih podjetjih redko temelji na gradnji dobrega odnosa, ki je temelj managerskega vodenja, oziroma je zaradi recesije šefovsko vodenje z izražanjem (pre)moči in nepovezovanim vedenjem vodij čedalje pogostejše.

Učinkovito in kakovostno vodenje zahteva ogromno znanja. Dober vodja mora biti izjemen poslušalec, sposoben komuniciranja v raznolikih jezikih, kot tudi načinih. Potrebuje ogromno psihološkega znanja, da lahko dobro spozna sebe in tako uspešno premaguje notranje napetosti, ki se mu pojavljajo tekom vodenja. Vse to in še veliko drugih veščin odraža dobrega vodjo. Tako se morajo vodje konstantno izobraževati, da razvijajo celostno podobo osebe, ki jo zaposleni spoštujejo, jim daje varnost, jim pomaga premagovati probleme in še bi lahko naštevali. Vodje majhnih lesnih podjetij pa poleg vodenja opravljajo še številna druga opravila v podjetju in tako ne uspejo najti čas, da bi se izobraževali v pravi smeri. Niti ne pomislijo, da bi bilo smiselno izobraževati v tej smeri in tako vodijo po intuiciji. Hitre in nepremišljene odločitve, ki so v današnjem poslovnem okolju nekaj povsem normalnega lahko postanejo velik problem, s katerimi se srečuje vse več podjetij.

V lesni proizvodnji je velikokrat prisotna monotonost dela. Prav tako plače v proizvodnji postaja vse bolj demotivator, kot motivator, saj se vse več podjetij poslužuje minimalne plače, ki pa je glede na naraščajoče osnovne življenjske stroške precej majhna. Tako je motiviranje resnično zahtevno opravilo, ki uspeva le redkim.

1.2 CILJI NALOGE

Preveriti stanje vodenja in motiviranja zaposlenih v majhnih lesnih podjetjih v Sloveniji.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

1. V majhnih lesnih podjetjih se managersko vodenje uporablja pogosteje kot šefovsko vodenje.
2. Vodenje je izrazito usmerjeno v zagotavljanje preživetja in varnosti.
3. V podjetjih v dejavnosti C16 je več prvin šefovskega vodenja kot v podjetjih iz dejavnosti C31.

2 VODENJE

2.1 ELEMENTI VODENJA

2.1.1 Motiviranje

Glagol »motivirati« je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1991, str 850) razložen kot: utemeljiti ali navesti vzrok kakega dejanja, ravnanja oziroma spodbuditi, navdušiti nekoga za neko dejanje ali stvar. Iz omenjenega glagola izhajajo tudi druga, medsebojno povezana poimenovanja, kot so: motiviranost, motivnost, motiv, motivacija, motivacijski in podobno.

Motivacija je notranji duševni proces. Izraz izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni gibati se. Motivacija pomeni usmerjanje človekove aktivnosti k željenemu cilju ali več ciljem hkrati s pomočjo njegovih motivov oziroma hotenj. Le-ti se aktivirajo v človeški notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb ter usmerjajo njegovo delovanje k temu cilju oziroma več ciljem hkrati na podlagi spreminjanja teh možnosti v resnično stanje. Motivacija torej pomeni pripravljenost in trud za doseg cilja, pri čemer vloženi napor zadovolji potrebe posameznikov. Poleg truda so pri motiviranju izredno pomembni tudi učinkovitost, lastna pripravljenost in trdna osebna volja opraviti določene naloge, ki bodo zadovoljile potrebe aktivnega posameznika (Uhan, 2000).

Pojem motiviranja je včasih razumsko težko razložljiv. Kot bi po nekem čudežu zainteresirani osebek naenkrat pridobil moč, s katero postane dejaven za aktivno ukrepanje v določeni zeleni smeri. V bistvu pa je motivacija preprost pojem, ki je pogosto skupek odgovorov na vprašanja, kako ravnati z ljudmi in hkrati doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom.

Po Shinnu (1999) je motivacija sestavljena iz dveh delov. Prvi je mentalni, ko si zamislimo, kam bi radi šli; drugi pa je fizičen, ko delujemo v smeri, da bi tja tudi prišli. Misel in delovanje pa sta pri tem enako pomembna. Z motiviranjem neko vedenje ali dejanje usmerjamo, ohranjamo ali spreminjamo.

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitosti in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ima dve pomembni lastnosti; to sta smer in intenziteta. Z nahajališčem hotenega je določena smer motivacije, s tem, kako močno si neka oseba želi doseči nek cilj, pa je določena intenzivnost motivacije. Prizadevanja v smislu povečanja motivacije za doseganje nekega cilja morajo potekati organizirano in zavestno, pri tem pa je pomembno, da sta zraven vedno tudi močno pričakovanje in realna želja po uresničitvi zastavljenega cilja (Možina l., 2002).

Motivacija je izredno pomembna na nivoju družbenih odnosov. Če želimo na primer povečati produktivnost nekega podjetja, mora vodstvo zaposlenih znati ravnati z ljudmi ter jih permanentno motivirati, da so pri svojem delu čimbolj aktivni ter, kar je še posebej pomembno, da tako dejavni tudi ostanejo.

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato mora manager, usmerjati motivacijo zaposlenih tako, da iz vsakega posebej izvabi tisto, kar je v njem najboljše in s čimer je on kot posameznik zmožen prispevati k uresničevanju skupnih ciljev organizacije. Motivacija omogoča da človek deluje in uresničuje svoje potencialne, kajti vsak ima v življenju postavljene cilje, ki jih želi doseči, vendar bopri doseganju ciljev aktiven in uspešen le, če bodo ti cilji kratkoročni in realno dosegljivi (Ucman, 2003).

Dejstvo je, da se vsi avtorji, ki so doslej proučevali kompleksen pojem motivacije, strinjajo, da morajo biti vse človekove aktivnosti motivirane, da je človek dejaven in v končni fazi pri svojem delu tudi uspešen. Prav tako so si tudi enotni, da še vedno ne poznajo vseh odgovorov o motivaciji ter da še niso odkrili vseh načinov, kako najbolje motivirati druge in ne nazadnje, kar pomeni nedvomno največji uspeh, kako znati uspešno motivirati samega sebe. Prvi problem je v tem, da ni nobena človekova aktivnost spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč gre ponavadi vedno za skupek številnih, po navadi zapletenih znanih in neznanih dejavnikov. Iz tega sledi dejstvo, da univerzalne motivacije enostavno ni.

Poleg tega drug problem predstavljamo ljudje sami. Ker nista niti dva človeka identična, tudi nanju vplivajo različne stvari in zato tudi na vsakega posameznika načini motiviranja različno delujejo. Zato je potrebno vsakomur osebno poiskati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, jih osebno prilagoditi, zagotoviti optimalne zunanje okoliščine ter prepričati osebo v lastno aktivnost. Pri motiviranju je zato zelo pomembno, da dobro poznamo vse, kar lahko kakorkoli vpliva na človekovo vedenje. Le tako bomo lahko motivirano – zavestno krmilili aktivnosti določenega posameznika kot tudi samega sebe.

2.1.2 Komuniciranje

Človek je družbeno bitje, ki večino časa preživi v družbi z drugimi ljudmi. V odnosu do drugih ljudi tako opazimo različne oblike vedenja do soljudi: z njimi se pogovarja – jih poslušaja in jim odgovarja, se smeje z njimi, rokuje ali celo objema, na žalost pa se včasih se z njimi tudi prepira in odklanja druženje. Kljub vsemu so vse to in še veliko več zgolj različni načini komuniciranja.

V družbi je nekomuniciranje preprosto nemogoče, saj tudi molčečnost, zamaknjenost vase ali celo popolna odmaknjenost ostalim nekaj sporoča. Pozabiti pa ne smemo tudi na to, da komuniciranje ne poteka samo v družbi, saj je lahko posameznik povsem sam in na primer

telefonira, piše pismo, pošilja elektronsko pošto ter prav tako komunicira brez fizične prisotnosti druge osebe.

Najbolj poznana oblika komuniciranja je govorjenje, vendar sta poleg nje pomemni tudi pisna in verbalna komunikacija, slednjo izražamo z mimiko ter z gibi in s položajem telesa. Pomembne oblike neverbalnih sporočil, ki se jih mora zavedati in uporabljati dober vodja, so osebni videz, govorica telesa in uporaba prostora (Možina in sod., 1994).

Ne glede na način izvedbe komunikacije je najbolj pomembna uspešnost samega procesa komunikacije in to pri katerikoli človekovi dejavnosti. Še posebej pride to do izraza na delovnem mestu, česar se vsi delodajalci zavedajo in zato posvečajo veliko pozornosti prav temu problemu. Ena izmed prvih in hkrati temeljnih nalog managerjev v podjetjih je poznati potek komunikacije v organizaciji v celoti, premagati ovire na poti uspešnega medsebojnega komuniciranja in razviti najboljše načine za uspešno komuniciranje v podjetju, saj se dobro zavedajo, da je ne nazadnje od tega odvisen tudi uspeh celotnega podjetja.

Po definiciji, ki jo navajajo Možina in sod. (1994), komunikacijski proces sestavlja šest osnovnih elementov, ki so v medsebojni povezanosti: oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo), sprejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo), sporočilo (informacije), kanal (pot), povratna zveza (odgovor) in zaznavanje (proces sprejemanja in interpretacije informacij).

Komunikacijski proces lahko poteka navzdol ali navzgor. V prvem primeru komunikacijski kanal uporabljajo managerji za pošiljanje sporočil zaposlenim v organizaciji, v drugem primeru pa poteka komunikacija po kanalu navzgor, kjer podrejeni pošiljajo informacije svojim nadrejenim. Še vedno na žalost slednji proces poteka redkeje, kot bi si želeli. Zavedati se moramo, da je ta relacijska pot komuniciranja prav tako izrednega pomena. Da bo proces komuniciranja učinkovit in vzajemen na obeh straneh prenosa informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli, je potrebno čimbolj razvijati komunikacijske sposobnosti za prenos informacij, misli, občutkov in mnenj (Možina in sod. in sod., 2002).

Ovire na poti uspešnega komuniciranja je potrebno sproti odpravljati. Delimo jih na organizacijske in individualne. Med organizacijske ovire spadajo neprimerna struktura organizacije, prevelika specializacija znanja pri udeležencih komunikacije, različnost ciljev in socialni položaj posameznika v skupini ali organizaciji; med individualne pa prištevamo druge nasprotujoče si predpostavke, različno pojmovanje oziroma interpretiranje besed, vpliv čustvenega razpoloženja posameznikov ter njihove različne komunikacijske spretnosti.

Najprej moramo oviro prepoznati ter se ob tem dobro zavedati dejstva, da lahko povzroči velike probleme, nato pa potrebno vložiti veliko časa in truda, da se spoznamo z oviro in jo na koncu na najučinkovitejši način tudi odpravimo.

Premagovanja ovir se lotevamo na različne načine. Med najpogosteje uporabljene in najbolj razširjene spadajo uravnavanje pretoka informacij, spodbujanje povratnih informacij, uporaba preprostega jezika, aktivno poslušanje, uporaba neverbalnih znakov, uporaba neformalnih komunikacijskih poti in zadrževanje negativnih čustev (Možina in sod., 1994).

2.1.3 Teami

Ker veliko časa preživimo v medsebojnem sodelovanju in odvisnosti v formalnih in neformalnih pogovorih, sestankih, posvetovanjih in drugih najrazličnejših oblik druženja, skupinsko delo pridobiva na pomenu. Še posebej je to pomembno za vodje, ki morajo redno komunicirati s sodelavci, reševati probleme, ki se nanašajo na medosebne, delovne, poslovne in druge zadeve. Pri oblikovanju in ustvarjanju raznih skupin je potrebno upoštevati osnovne zakonitosti formiranja neke skupine, na primer delovne skupine v organizaciji. Te imajo namreč veliko vlogo pri razlagi delovne storilnosti posameznih članov skupine in njihovega prispevka k skupnim ciljem. Po eni strani gre za večjo humanizacijo dela, hkrati pa po drugi za racionalizacijo delovnih nalog in s tem doseganje večje učinkovitosti delovnega procesa (Možina in sod., 1994).

Team je skupina, v kateri vključeni člani sodelujejo med sabo, odločajo in si medsebojno pomagajo pri doseganju in uresničevanju skupnih ciljev. Vsi teami so skupine, obratno pa ne velja, kajti vse skupine niso teami (Možina in sod., 2002). Z drugimi besedami bi lahko rekli, da dokler skupina ni medsebojno soodvisno povezana in dokler jih ne vodijo skupni cilji oziroma, dokler ni zavedanja o pripadnosti svojim članom, lahko govorimo zgolj o druženju v skupine. Team je torej nadgradnja skupine, ki jo odlikujejo skupni cilji in močna težnja po doseganju le-teh.

Po definiciji Možine in sod. (2002) je delovna skupina določljiva, strukturirana in razmeroma trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, z interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.

Dinamika skupine je odvisna od njenih članov, njihovih osebnosti in nenazadnje od individualnih pričakovanj; stabilnost same skupine pa je v veliki meri racionalno pogojena s skupnimi cilji, z delovnimi nalogami, s porazdelitvijo vlog in podobnim.

Za delovne skupine velja isto kot za posameznike. Pomembna sta razum in izkušnost, ključ do odličnosti pa predstavlja čustvena inteligentnost. To je lastnost, ki razločuje skupine med seboj, in je močno povezana s čustveno zrelostjo skupine.

Med značilnimi čustvenimi spretnostmi, ki ločijo zvezdniške skupine od povprečnih so (Goleman, 2001):

- empatija ali medosebno razumevanje,
- sodelovanje in enotna prizadevanja,
- odkrito sporočanje, zastavljanje nedvoumnih norm in pričakovanj,
- želja po napredovanju,
- zavedanje samega sebe v mejah zmogljivosti in slabosti svoje skupine,
- spodbujanje k reševanju problemov,
- prožnost v načinu izvrševanja skupinskih nalog,
- vzpostavljanje vezi z drugimi skupinami.

Vsaka skupina ima praviloma svojo vodjo. Člani skupin si izberejo za vodjo nekoga, s se poistovetijo ali če so k njemu usmerjeni interesi drugih članov oziroma če le-ta predstavlja osrednjo osebo v skupini, ki omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožile potrebe posameznikov (Možina in sod., 1994). Dober vodja skupine ščiti svoje člane, jih brani, če je napaden njihov ugled, skrbi zanje in jim nudi nesebično pomoč. Poleg osnovne čustvenosti v skupini skrbi tudi za usklajenost, ki jo zagotavljata sodelovanje in soglasnost (Goleman, 2001).

Za skupine je značilna raznolikost ljudi. Dobri vodje se razlikujejo od povprečnih tudi po sposobnosti prepoznavanja svojih v skupini, pri tem pa se ne pustijo zavesti čustvom ali stereotipom, kar je velikokrat zelo težavno (na primer razlike v skupinah po spolu, rasi, narodnosti ali etični pripadnosti). Vsaka od teh skupin ima svoja pravila za izražanje čustev. Če jih ne poznamo, težko z njimi gojimo empatijo, vendar pa je zelo pomembno, da se ljudje z različnim poreklom dobro počutijo na delovnem mestu in občutijo, da so razumljeni in predvsem dobrodošli. Zato lahko dosežemo dobre rezultate, če razlike namenoma razvijamo in če znamo izkoristiti prednosti, ki izhajajo iz drugačnosti. S pomočjo raznolikosti tako celoten team pridobi na svoji pestrosti in številčnosti idej in s tem pa tudi na večji učinkovitosti svojega udejstvovanja. (Goleman, 2001).

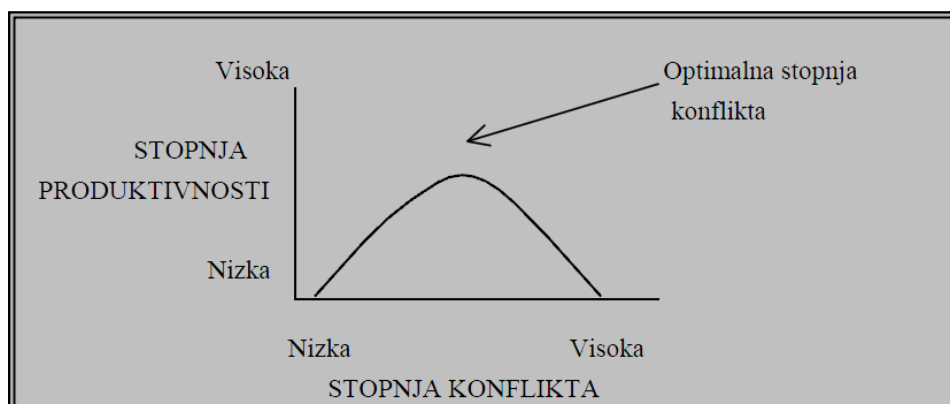
2.1.4 Konflikti

V vsaki skupini se slej ko prej pojavijo tudi problemi. To je normalen pojav, od skupine, oziroma njene ustvarjalnosti in sposobnosti aktivnega prilagajanja nastalim spremembam, pa je odvisno, kako hitro se bo odzvala in rešila konflikt – nasprotja in navzkrižja, ki nastanejo zaradi nezdružljivih ciljev, misli in čustev v posamezniku ali med člani v skupini. Ločimo tri vrste osnovnih konfliktov (Možina in sod., 1994):

- Konflikt ciljev: izvira iz medsebojno nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani znotraj skupine.

- Konflikt spoznanja: nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih oziroma ko spoznamo, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih.
- Konflikt čustev: je situacija, v kateri zaznamo drugačnost naših ali čustev od drugih, oziroma kadar se razjezimo, razveselimo, razburimo ali kako drugače čustveno reagiramo. Velikokrat se pojavijo tudi, če smo deležni kritiki, zlasti negativni.

Na splošno velja, da naj bi se izogibali konfliktnim situacijam ali jih vsaj poskušati preprečevati. Zanimiv pristop, po avtorju McKenna imenovan interaktivna perspektiva, pa prisega na neizogibnost konflikta v dani situaciji. Če ga skušamo nasilno preprečiti ali ustvariti umetno zatišje ali navidezno harmonijo, ima lahko takšno početje veliko negativnih učinkov. Pomembno je, da vodja prepozna konflikt ter negativne učinke izkoristi v svoj prid, torej da deluje kot razsodnik pri reševanju problema. Z njihovim reševanjem izvede nujno potrebne spremembe, ki v normalnih razmerah ne bi bile sprejete. Bistveno pri tem pa je, da se pri tem išče optimalna stopnja konflikta. Status quo brez konfliktov ni optimalen, ker ne prinaša napredka. Po drugi strani pa stanje nenehnih napetosti s konflikti povzroča prevelika trenja, povečuje stres in zmanjšuje motivacijo. Naloga vodje je poiskati vmesno stopnjo, ki bi vodila v pozitiven stres zaposlenih ter daljnoročno usmerjala k razvoju. Simulacija nastalega konfliktnega položaja je razvidna z slike 1. (Rollinson in sod., 1998):



Slika 1: Odnos med stopnjo konflikta in produktivnostjo

Učinkovite vodje, ki premorejo nadarjenosti za izurjenost v reševanju sporov, prepoznajo težave že v času nastanka, ko se šele kopičijo, zato lahko takrat posežejo na način umirjanja vseh, ki so v situacijo konflikta vpleteni. Takrat je zelo pomembno obvadati umetnost poslušanja in izkazati pozitivno čustvenost. Izkazati pa se mora tudi večšina taktiziranja vodje v skupini. Neljube situacije mora znati prikazati na način, s katerim ne bo gojil sovražnosti, obenem pa mora vsem poslušalcem omogočiti, da lahko izrazijo svoj pogled na zadevo in hkrati ohranijo svoje dostojanstvo. Osebe, ki so sposobne prepoznavati težave, jih odganjati oziroma znati učinkovito reševati spore, so v bistvu

mirovniki in kot taki v vsaki delovni organizaciji naravnost nepogrešljivi. Takšno reševanje pa ne zahteva le razumevanja stališč, temveč tudi poznavanje in spoštovanje nasprotnikovih potreb in bojazni. Vedno se je potrebno najprej notranje umiriti, risluhniti svojim čustvom ter jih znati tudi izraziti. Na tak način, z mirnim reševanjem na osnovi pogovora, pozitivno vplivamo na sogovornika. Namesto medsebojne napadalnosti vsi sodelujoči v nevtralnem tonu pogovora poiščejorešitev, ki bo za obe strani sprejemljiva (Goleman, 2001).

Kritika je posebna vrsta konflikta, ki nastaja v nas samih, kadar imamo občutek, da smo napadeni. Ljudje smo na kritiko zelo občutljivi in vse skupaj kaj hitro razumemo kot napad na osebnost, namesto da bi za neuspeh okrivili slučajne okoliščine, na katere pa lahko drugič vplivamo, jih izboljšamo ali morebiti celo odstranimo. Nastalo situacijo mora dober vodja izkoristiti v smislu dajanja pozitivne kritike pravi čas na pravo mesto. Sporočilo vodje mora biti usmerjeno na način, kako je neka oseba opravila delo in predvsem na to, česa je še sposobna. Takšno sporočilo ima ravno nasproten učinek kot uničujoča kritika; namesto jeze ali otopelosti vzbuja optimistično upanje, da je možna še ugodnejša rešitev, na enak način pa vzpodbuja pripravo še boljših načrtov za uspešno izvedeno delo (Goleman, 1999).

Dokler ženemo svoje vedenjske sisteme, ti ne nehajo ustvarjati vedenj, in tudi ko smo sredi konflikta, vedno obstaja razlika med tistim, kar bi radi in tem, česar smo deležni, ne glede na to kaj storimo. Ko smo v konfliktu, tudi v skupini čutimo konstantno potrebo po vedenju, ki bi nas zadovoljilo. In ko naš vedenjski sistem obupano išče takšno vedenje, postajamo pri tem vse bolj aktivni in tudi kreativni (Glasser, 1994).

2.2 STILI VODENJA

Uspešni vodje morajo imeti sposobnost pravilnega načina ravnanja z ljudmi v določenih položajih. Stilov vodenja je več, za vse pa je značilno, da gre za hierarhični odnos vodij in njihovih podrejenih z namenom, da bi vodje upravljali proces in ljudi. Pod upravljanje procesa spada načrtovanje, odločanje, usmerjanje, organiziranje, nadzor, reševanje problemov in vrednotenje uspešnosti, vse pa z namenom čim uspešneje uresničiti zastavljene cilje. Pod upravljanje ljudi pa prištevamo motivacijo, komunikacijo, sodelovanje, spoštovanje, razumevanje, podporo, svetovanje in podobno. Glede na lastnosti in znanje vodij in na pogoje delalochimo več različnih stilov vodenja organizacije.

2.2.1 Vodenje glede na vlogo vodij v organizaciji

Vodje se ne rodijo, temveč to s svojim delom in rezultati postanejo. Učinkovit vodja oziroma njegova uspešnost pri vodenju sta odvisna od njegovega pravilnega ravnanja z ljudmi, zato lahko resnično trdimo, da je vodenje prava umetnost. Za doseganje ustreznih rezultato mora vodja upoštevati štiri pomembne dejavnike: situacijo, v kateri se skupina

nahaja; znanje, spretnosti in osebnost posameznika, s katerim sodeluje ter tip odločitve, o kateri se v skupini razpravlja.

Glede na situacijo, v kateri se skupina nahaja, poznamo štiri načine vodenja. Pri prvem načinu vodja delavcu naroči, kaj mora le-ta narediti. Uporablja se za preproste situacije in pri vodenju osebe z omejeno količino znanja in izkušenj.

Drugi način je prodajanje, kar morajo dobri vodje vsekakor obvladati. Četudi so delavci predhodno usposobljeni za delo in imajo veliko predznanja ter delujejo v prijateljskem delovnem okolju, jih mora vodja najprej znati prepričati v svoje ideje in vizije. Tako se v bistvu prodaja tisto, za kar želimo, da bo opravljeno.

Tretji način vodenja je dodeljevanje nalog, kar pa je lahko zelo delikatno, saj je odvisno od položaja v organizaciji in zato zahteva temeljit pristop. Z dodeljevanjem delovnih nalog vodja pomnoži svoje sposobnosti, zato mora predtem dobro razmisliti, komu bo zaupal določene naloge in ali se je ta oseba že izkazala s svojim znanjem, sposobnostmi in z izkušnjami, da bo lahko opravičila naše zaupanje in uspešno opravila nalogo.

Četrty stil pa je sodelovanje, ki spada med sodobne načine vodenja. Delavci in vodja sodelujejo pri sprejemanju odločitev in na ta način se izboljša delovanje celotne organizacije. Delavci so tako vključeni v proces odločanja, poznajo svoje naloge, se jih zavedajo in jih tudi želijo kvalitetno opraviti.

Naslednji dejavnik, ki vpliva na izbiro stila vodenja, so izkušnje, ki jih je do sedaj posameznik že pridobil.

Posamezniki z veliko izkušnjami obvladajo svoje delo in na osnovi tega lahko predvidevamo tudi, da bo delo dobro opravljeno in seveda v predvidenem času. Tisti, ki imajo manj izkušenj, so usposobljeni za srednje zahtevne naloge. Pri svojem delu so se že izkazali, postopke dela poznajo, kljub temu pa se občasno še vedno pojavljajo vprašanja, ki jih pa so tudi še manjše napake pri delu. Vodja mora zato z njimi aktivneje sodelovati, jim predstaviti možne pristope in načine dela ter jih sprotno kontrolirati. Najdejo pa se tudi delavci z nizko usposobljenostjo, ki pa so še vedno kos zastavljeni nalogi. Običajno so to novi delavci, ki še ne dosegajo norme oziroma potrebujejo čas, da se navadijo na samo delo pa tudi na novo okolje.

Tretji dejavnik izbire stila vodenja je tip osebnosti, ki zelo vpliva na izbiro stila vodenja:

POVEZOVALEC: je vase zaprta osebnost, neodvisna, samostojna, neprilagodljiva, usmerjena k ljudem, občutljiva, tiha, neodločna, z željo po ljubezni, ne mara delati pod pritiskom in upošteva mnenja drugih (učitelji, medicinske sestre, administrativni in

svetovalni delavci). Takšna oseba odlično opravlja svoje delo, če je ne priganjamo in ji pustimo čas za razmislek. Potrebuje senzitivno, k ljudem usmerjeno vodenje.

ANALITIK: je oseba, ki ni preveč družabna, usmerjena je v svoje naloge, je natančna in pozorna na detajle (računovodje, inženirji, računalniški programerji, nadzorniki dela).

VODJA – DIREKTOR: je človek, usmerjen predvsem v rezultate, a vseeno družaben. Vedeti želi, kako delo poteka in kaj od tega bo imel on. Je velikokrat nepotrpežljiv, nestrpen in nima potrpljenja za podrobnosti.

DRUŽABNEŽ: je izrazito družaben, usmerjen k ljudem in v dosežke. Takšen tip vodje od nas pričakuje optimističnost, zabavnost in učinkovitost.

Dober vodja se mora prilagoditi tipu osebnosti, s katero sodeluje ter jo mora znati prepričati, da prostovoljno sodeluje.

Stil vodenja pa moramo prilagoditi tudi sprejemanju odločitev. Ločimo tri tipe sprejemanja:

1. Ukazovalna odločitev, katero sprejme vodja sam in je zelo pomembna (npr. velike vsote denarja, veliko tveganje);
2. Posvetovalna odločitev, kjer povprašamo za mnenja, na koncu pa se še vedno odločimo sami;
3. Sporazumna odločitev, kjer lahko vsak pove svoje mnenje, odločitev pa je sprejeta na osnovi glasovanja. (Jekoš, 2010).

2.2.2 Vodenje z močjo čustev in čustvene inteligence:

Čustva so odziv osebe na dražljaje pri spremembi situacije; na primer na zaznavanje spremembe situacije, spoznavanje pomena in pomembnosti zaznave, telesno obdelavo pomembne informacije ali doživetega čustva, mentalizacijo ali izbiro ravnanja, akcijo, usmerjeno k novi situaciji in podobno. Nastane celosten kognitivno-emocionalni vedenjski sklop, imenovan čustvena zanka. (Možina in sod., 2002).

Čustvena inteligenca pomeni, da svoja čustva uporabljamo z namenom, da nam koristijo pri mišljenju in vedenju navzven. Gre za zmožnost uspešnega ravnanja tako s samim seboj, še večkrat pa v odnosih z drugimi. Čustva so na vseh nivojih človekovega delovanja izredno pomembna, včasih celo pomembnejša od inteligence.

Dober vodja mora motivirati sodelavce, z njimi redno komunicirati, jih nagraditi, znati zaznati njihove skrite sposobnosti, da lahko iz njih dobi najboljše, kar oni zmorejo, s

skupnim ciljem doseči cilje organizacije. Njihova uspešnost pri tem pa je odvisna predvsem od načina vodenja.

Dober vodja razume vlogo čustev na delovnem mestu in jo motivira kot primerno delovno moralo, motivacijo in predanost. Kot čustveni vodnik skupine je sposoben prebuditi v ljudeh navdušenje in na tak način lahko doseže neverjetne poslovne rezultate.

Najboljše vodje pa pri svojem vodenju odlikuje tudi to, da nevede delujejo z različnimi slogi in prehajajo iz enega v drugi slog, kar se je v praksi izkazalo kot najboljše.

2.2.3 Slogi vodenja z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi

Čustva so tako kot znanje, delavnost in podobno del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se namreč zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke delovanja na ljudi. Poznajo svoje sposobnosti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos, s čimer zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Sposobni so nadzorovati intenzivna čustva, spodbujajo zaupanje in poštenost v delovnem okolju, ki sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina in sod., 2002):

Možina in sod. (2002) razlikuje naslednjih šest slogov vodenja z upoštevanjem čustvenega vidika:

VODENJE S PRISILO

Tak način vodenja zahteva privolitev v razdelitev delovnih nalog. Vodja ima v vse niti v rokah, sam sprejema vse odločitve, ideje s strani ostalih niso zaželeni. Takšno vodenje slabo vpliva na delovno vzdušje v skupini, posebno tam, kjer posamezniki poleg plačila iščejo še potrditev svojih sposobnosti in priznanje za svoje delo. Za koristnega se lahko ta način vodenja izkaže le v kriznih situacijah ali pri ostrih prehodih na nove načine delovanja

USMERJEVALNO VODENJE

Vodja vodi ljudi kot vizionar, ki motivira skupino z lastno predstavo svoje vizije, ki mora postati skupna vizija. Vodja ima zadnjo besedo, vendar pa zaposlenim kljub temu dopušča dovolj svobode za inovativnost in tveganje. Takšni vodje se oblikujejo s samozaupanjem in sposobnostjo vživeti se v čustva drugih. Najbolj uspešno se tak način vodenja uporabi takrat, ko spremembe zahtevajo novo vizijo, pri tem pa je potrebno poudariti, da je vpliv na okolje v skupini skoraj vedno pozitiven .

OČETOVSKI NAČIN VODENJA

Vodja, ki večinoma uporablja očetovski načinom vodenja, s sodelavci zgradi močne čustvene vezi. Čustva, počutje udeležencev, graditev medsebojnih odnosov in komunikacija so mu pomembnejše od nalog in ciljev, ki jih je potrebno doseči. Tak način vodenja se je izkazal za zelo uspešnega, če je bilo potrebno pomiriti nasprotja v organizaciji ali motivirati ljudi za delo v stresnih okoliščinah.

SODELOVALNI NAČIN VODENJA

Sodelovalni način vodenja spodbuja sodelovanje in skupne odločitve, njihov vodja pa spodbuja prožnost in prevzema odgovornost za skupne odločitve. Najbolj uspešno je sodelovalno vodenje takrat, ko vodja ni prepričan o prihodnjih usmeritvah organizacije, ko dvomi o svojih odločitvah in potrebuje pomoč pri idejah. Temeljni obliki takega vodenja sta sposobnost sodelovanja in sposobnost komuniciranja, vpliv na sodelavce pa je zelo pozitiven.

PERFEKIONISTIČNI NAČIN VODENJA

Ta način vodenja poudarja visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog. Vodje so prepričani, da znajo bolje in hitreje narediti določeno stvar kot njihovi delavci. Takšen način vodenja zato zelo negativno vpliva na delovno okolje, kajti zahteve po odličnosti in razkazovanju odličnosti vodje znižuje delovno moralo. Pri vodjih perfekcionistih prevladujejo samozavest, želja po doseganju ciljev in iniciativnost. Ta način vodenja se je izkazal za ustreznega le takrat, ko je vodja delal z zelo motiviranim in s strokovno usposobljenim teamom, ki je moral hitro doseči rezultate.

MENTORSKI NAČIN VODENJA

Mentorski način vodenja podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija. Vodje zaposlenim poskušajo pomagati pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere ter jim oblikujejo samozavest, vživljanje in razvijanje drugih. Mentorski način vodenja se je izkazal za zelo ustreznega, ko je bilo potrebno povečati učinkovitost zaposlenih in doseči dolgoročni napredek. Glavna prednost takega načina vodenja je izjemno pozitivno počutje v organizaciji.

Za uspešno vodenje organizacije je potrebno uporabljati široko paleto vodstvenih slogov, zato je pri iskanju vodstvenega delavca pomembno najti človeka, ki obvlada vsaj štiri sloge vodenja, ki so značilni za najboljše vodje. Vodje za uspešno vodenje potrebujejo ogromno časa in predanosti ter dobro čustveno inteligenco, na koncu pa se vse to dolgoročno obrestuje, saj samo dober vodja lahko žanje tudi uspehe.

2.2.4 Tradicionalni slogi vodenja

Ker je človek družbeno bitje, je njegovo vodenje odvisno tudi od značilnosti določenega družbenega okolja: kulture, znanosti, zdravstva, socialnega varstva in karakteristik podjetja, kot so na primer stanje podjetja, organizacijske oblike, finančne zmožnosti in podobno.

V strokovni literaturi je poznanih več načinov vodenja, kot so vodenje po Blakeu in Mountu, Likertovi sistemi vodenja, Reddinova teorija 3D in drugi, med bolj tradicionalne načine vodenja, pa prištevamo naslednjih šest slogov (Kovač in sod., 2004):

PATRIARHALNI SLOG

Izhaja iz odnosa oče nasproti otrokom. Očetovski tip vodje izkazuje toplino, čustvenost in pravičnost ter zagotavlja socialno varnost. Takšni vodje vedno na prvo mesto postavljajo posameznika, njegove želje in potrebe. Za njih je pomembno, da posameznik zadovoljuje svoje potrebe in da med udeleženci vlada harmoničen odnos. Na ta način si prizadevajo doseči lojalnost podjetju in prispevati k pozitivni komunikaciji. Hkrati so usmerjeni k hvaljenju in nagrajevanju zaposlenih, preveva pa jih tudi občutek pripadnosti. Tak način vodenja je zelo primeren, če želimo, da se skupina odlikuje po dobri komunikaciji, ki temelji na medsebojnem ujemanju in zaupanju vseh sodelujočih v skupini. Na drugi strani pa se dogaja tudi to, da se vodje preveč posvetijo hvaljenju in pri tem preveč tolerirajo njihove napake.

KARIZMATIČNI SLOG

Izhaja iz odnosa vodja nasproti delavcem. Vodje imajo karizmatične osebnostne lastnosti, značilno pa je tudi to, da njihov odnos pogosto preraste prevlado nad podrejenimi, saj je takšen vodja vedno glavni in ne priznava ne namestnika, ne predhodnega vodje, kaj šele morebitnega naslednika. Za učinkovitega vodjo pa se karizmatični vodja izkaže v kriznih situacijah, kjer takšen način vodenja nudi upanje in v rešitev navidezno brezizhodnih situacij.

AVTOKRATSKI SLOG

Izhaja iz razmerja direktor proti podložniki. Takšen vodja za vsako ceno, tudi s prisilo zagotovi uspešen zaključek naloge. Avtokratski stil je značilen za velike organizacije, sam proces vodenja pa poteka preko hierarhičnosti in po linijskem sistemu. Med vodjem in delavci ni neposrednega osebnega kontakta, kot je to značilno za patriarhalni in karizmatični slog vodenja.

BIROKRATSKI SLOG

V tem odnosu si stojijo nasproti birokrat in uslužbenci. Vodja se zaveda svoje formalne moči, pri tem pa se opira na predpise in je neorganiziran ter neincitiven. Delavec je obravnavan suhoparno zgolj kot sredstvo za delo, brez priznavanja kakršnih koli človeških odnosov med njimi in vodjo, kar razdaljo med vodjo in sodelavci samo še povečuje. Razlike in neosebni odnosi se samo še večajo in so čedalje bolj nepremostljive.

Zgoraj opisani slogi so zaradi številnih pomanjkljivosti neprimerni in to predvsem zato, ker ne temeljijo na sodelovalnosti.

Znan Hawthornski eksperiment je dokazal, da prijetno in ustvarjalno delovno okolje ter vzdušje pomembno vplivajo na ustvarjalnost na delovnem mestu, s tem pa so se razvile tudi naslednje nove metode vodenja:

KOOPERATIVNI SLOG

Pri tem načinu vodenja hierarhične organizacijske strukture ostanejo, pojavijo pa se metode povezovanja vodij in sodelavcev z delegiranjem, s participacijo in z delom v delovnih skupinah. Tako se pri delu povežejo vodje in podrejeni, kar zaposlenim daje še dodatno motivacijo za doseganje ciljev organizacije.

TEAMSKI SLOG

Temelji na vzajemnem delovanju za doseg skupnega cilja. Največkrat ga uporabljamo pri zahtevnejših nalogah, kjer sodelujejo delavci z visoko izobrazbeno strukturo. Naloga vodje v tem odnosu je, da koordinira delo in predstavlja skupino zunanjim sodelavcem.

Za uspešno opravljanje teh nalog mora imeti vodja dovolj avtoritete, ki je pridobljena bodisi z nazivom, s statusom, z osebnostjo, znanjem ali s sposobnostmi, predstavlja pa pogoj za pridobitev kompetenc in sprejemanje odgovornosti.

2.2.5 Avtoritativni in participativni stil vodenja

Pri avtoritativnem načinu vodenja ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovanja ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja vodi z zanesljivo prepričanostjo, da pozna najboljšo rešitev, podrejeni pa pri tem samo sledijo njegovim ukazom in jih poslušno izpolnjujejo. Delavci so zato v tem odnosu le izvrševalci nalog in ni zaželeno, da razmišljajo. Če pa vodje ne ubogajo ali ga celo ignorirajo ali delujejo proti njemu, jih v bodočnosti čakajo neprijetne kazni (Rozman in sod., 1993).

Avtoritativni način vodenja je značilen za izjemne razmere ter za ukrepanje pri rutinskih operacijah, kjer sta zahtevani visoka produktivnost in stroga disciplina. Za neprimernega pa se je izkazal v delovnih skupinah, ki zaposlujejo strokovnjake z bolj bogatimi izkušnjami, kot jih imajo vodje in v situacijah, ko postanejo vodje preveč dominantni in zrušijo stanje enakosti v skupini (Jekoš, 2010).

Za avtoritativno vodenje je značilno, da (Jekoš, 2010):

- podrejeni nimajo možnosti soodločanja,
- vodja se odloča brez dogovarjanja s sodelavci, ne pozna kompromisov, pri delu uporablja grobe načine vodenja,
- ne smemo ga vprašati zakaj,
- svojih odločitev ne pojasnjuje,
- samovoljno spreminja delovne naloge brez posvetovanja s sodelavci,
- njegovi podrejeni niso motivirani za delo,
- medsebojne komunikacije skoraj ni.

Vodja participativnega stila želi povečati uspešnost svojega dela tako, da v odločanje vključuje zaposlene in jim s tem nudi možnost vplivanja na doseganje lastnih ciljev in ciljev podjetja. S svojo strokovnostjo in z karizmo jih prepriča, da mu sledijo, pri tem pa jim ne ukazuje, temveč samo organizira in koordinira. Ker želi, da bi mu podrejeni zaupali, jih tudi posluša in tudi sprejema njihove predloge. Na ta način vzpodbuja samodokazovanje in odgovornost delavcev. Za slabega se takšen način vodenja izkaže takrat, ko vodje pričakujejo, da bodo zaposleni sami reševali probleme. Nasprotno, pa je ta način lahko povsem primeren v organizaciji, kjer so dobro izobraženi in informirani, vodje pa za doseganje ciljev potrebujejo zelo malo dodatnih nasvetov (Možina in sod., 2002).

2.2.6 Šefovsko in Managersko vodenje

ŠEFOVSKO VODENJE

Dr. William Glasser, svetovno znani psihiater in utemeljitelj realitetne terapije, v svoji knjigi, izdani 1994, z naslovom Kontrolna teorija za managerje : nam s prepletanjem kontrolne teorije Williama Glasserja in z modrostjo E. Edwardsa Deminga razlaga, kaj je kakovost in kako jo vodje dosegajo.

Med drugim razlaga tudi šefovsko vodenje (Glasser, 1995), ki ga posplošeno sestavljajo štiri elementi:

1. Vodja, ki uporablja šefovske pristope, določi naloge in merila, ki so potrebni za reševanje delovnih nalog. Ponavadi se odloča sam brez posvetovanja z delavci.

Nikoli ne sklepa kompromisov, delavec se mora enostavno prilagoditi po njegovemu načrtu, ali pa ga za neposlušnost čaka zaslužena kazen.

2. Šefovski vodja ponavadi samo ustno pove, kako mora biti delo opravljeno, delavcem praktično ničesar ne pokaže in jih le redno vpraša za mnenje.
3. Vodja običajno tudi sam opravi funkcijo nadzora. Ker pri tem ne uporabi povezovalnih metod, delavcev ne pritegne k tekočemu ocenjevanju, zato le-ti delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno oziroma zelo redko sploh pomislijo, da bi karkoli samoiniciativno naredili za dvig kakovosti.
4. Če pride do upora delavcev, kjer v prvi vrsti trpi kakovost, vodja skoraj vedno uporabi prisilo oziroma ponavadi kazen, da bi jih s tem pripravil do tega, da bi ga ubogali. Šefovski vodje mislijo, da nasprotja morajo biti, na tak način pa še potencira delovno okolje, v katerem so delavci in vodilni uslužbenci nastrojani drug proti drugemu.

Iz teh štirih elementov šefovskega vodenja je dobro viden konstanten konflikt med vodjo in zaposlenimi. V zdravem odnosu pa lahko skupina doseže dobre rezultate le tako, če so vodja in delavci v medsebojno prijateljskem odnosu, v katerem se vsi trudijo, da bi bili drug drugemu zdravi sodelavci. Tak način sodelovanja ne prinese ustreznih rezultatov, zlasti če je sodelovanje med akterji na minimumu. Delavec ni stimuliran, zato se v celoti ne posveti svojemu delu. Ne razmišlja, kako bi ga lahko izboljšal, saj mu vodja da vedno znova vedeti, da je on edini, ki zna narediti neko določeno stvar. S tem dela veliko napako, saj delavca ne spodbuja k razmišljanju o izboljšanju konkretnih delovnih nalog. Delavčevo delo bi moralo temeljiti na ustvarjanju, nezmožnost vodje pa ga nasprotno, še bolj oddalji od kreativnega dela (povzeto po Glasserju, Škulj, 2010).

Ustrezno vodenje zaposlenih je zagotovo eden najpomembnejših kriterijev za uspešno podjetje. Pri vodjih pa je na žalost še vedno zakoreninjena misel, da mora vodja misliti namesto svojega podrejenega. Vodje delavcem enostransko naročajo, kaj morajo delati, kdaj in kako. Poleg tega pa pri večini podjetjih še vedno zaznamo intenziven vpliv moči oziroma premoči nad svojimi podrejenimi. To se največkrat izraža z ustrahovanjem. Če delavec ne bo opravil svojega dela, kot mu je bilo naročeno, ga vodja v to prisili, tudi tako, da ga kaznuje (povzeto po Glasserju, Skulj, 2010).

Vodje še vedno verjamejo v pretekle izkušnje in prisegajo na svoje znanje. Pri tem se ne ozirajo ali celo opirajo na svoje podrejene, ki bi lahko zelo veliko prispevali k izboljšanju kakovosti, hitrejšemu dokončanju delovnih nalog, manjšim zastojem na delovnem mestu, izboljšanju medsebojnih odnosov in podobno. Ko posli ne cvetijo, kot so nekdanj, šefovski vodje za poslabšanje krivijo svoje delavce, ali pa se izgovarjajo na konkurenco, pretirane

upravne stroške podjetja, prestroge vladne ukrepe, ali pa celo za vse slabo krivijo sindikate. Nikakor pa ne priznajo svojih napak v smislu nesposobnosti vodenja delavcev, tako da bi le-ti delali kakovostno (povzeto po Glasserju, Skulj, 2010).

Vodje, ki uporabljajo šefovski pristop, se zelo bojijo za svoje položaje v podjetju, zato le redko oziroma nikoli ne upoštevajo predlogov svojih podrejenih. Taki vodje se ne zavedajo, kako pomembno je poznati in tudi razumeti psihologijo posameznika. Tako pa jim nespametna uporaba moči učinkovito preprečuje doseganje tiste kakovosti dela, ki jo v sodobnem potrošniškem svetu potrebujemo, če se želimo spopasti s konkurenco in dosegati dobre poslovne rezultate. Če želijo vodje, da bi delavci vložili v kakovost dela več duševnega in fizičnega prizadevanja, se morajo nehati vesti kot šefovski vodje ter se začeti truditi, da bi vzpostavili z delavci zaupljivejši in bolj enakopraven odnos. Ko se bo to zgodilo, bodo delavci začeli zaupati svojemu vodji in mu verjeli, da zastopa tudi njihove interese. Če pa hoče to doseči, se mora naučiti postati topel, prijateljski in znati v vsakem trenutku priskočiti na pomoč. Opustiti mora tradicionalne prijeme šefovskega vodenja, pri čemer velja izpostaviti vsaj kritiko in prisilo. Takšna sprememba mišljenja pa se tradicionalnim šefovskim vodjem ne zdi naravna in sprejemljiva. Zato se mora uspešen novodoben vodja za dvig kakovosti odpovedati ukazovanju oziroma šefovskemu vodenju in začeti voditi ali uporabljati sodoben način vodenja; to je managersko vodenje (povzeto po Glasserju, Skulj, 2010).

Gledano v celoti je najslabše pri šefovskemu vodenju večno nasprotovanje med delavci in vodjo. Če bi se to zgodilo le na najnižji ravni, bi bilo sicer slabo, a še sprejemljivo, žal pa se pojavlja na vseh ravneh in ko se zgodi, so možnosti za uspešne in kakovostne rezultate majhne.

MANAGERSKO VODENJE

Povsem drugačen pristop od šefovskega vodenja predstavlja managersko vodenje. Delavci morajo biti v svojem prizadevanju za hitrejše in bolj kakovostno opravljeno delo prepričani, da jim je na ta način zagotovljena boljša prihodnost. To pa je težko, kot je na primer težko prepričati najemnika, naj dobro skrbi za najeto stanovanje. Če je le-ta prepričan, da lahko prebiva v njem ob solidni najemnini, dokler bo želel, bo zanj skrbel veliko bolje, kot če ve, da ga lahko izžene iz stanovanja vsak trenutek, če mu le kdo ponudi višjo najemnino.

Managerski vodje so odprte in odkrite osebnosti. Svoj ugled gradijo na prizadevanju, da bi imel vsak delavec dobro plačo, če se seveda pri delu izkaže, ter strmi k temu, da delavci sodelujejo med seboj in se dobro razumejo. Njihov pogled je usmerjen naprej. Dobička ne skušajo povečati na način, da bi zniževali plače ali odpuščali osebje, ker se zavedajo, da bi

se tako kakovost dela samo zmanjševala. Zavedajo se namreč, da je nekakovostno delo tisto, ki povzroča nižanje plač ter v nadaljevanju celo odpuščanje delavcev.

Managerskega vodjo karakterizirajo štiri trditve, ki so v primerljivem razmerju s tistimi, ki veljajo za šefe (povzeto po Glasserju, Skulj, 2010):

1. Vodje z managerskimi pristopi vodenja permanentno pritegnejo delavce k odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje podjetje za svojo uspešnost. Svoje sodelavce ne le poslušajo, ampak jih hkrati opogumljajo za aktivno sodelovanje z namenom izboljšanja kakovosti in znižanja stroškov.
2. Managerski vodja nadzorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec natančno ve, kaj manager od njega pričakuje. Manager si prizadeva tudi, da bi pri delavcih povečal občutek, da obvladajo svoje delo.
3. Vodja z managerskim pristopom odpravlja nadzorovanje. Delavce uči, naj sami nadzirajo in vrednotijo kakovost svojega dela. Razumeti morajo, da o svojem delu veliko vedo, običajno celo več kot kdorkoli drug, tako o visoki kakovosti dela kot o tem, kako delati ekonomičneje.
4. Managerski vodja nenehno uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Z namenom, da bi jim pri tem pomagal, jim jasno razloži svoje prepričanje, da je poteka vse z namenom olajšati njihovo delo. To pomeni, da dela na tem, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, ugodnimi pogoji za delo, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu, kjer ni prisile in nestrpnosti med delavci in vodji. Najtežje pa jim je priznati dejstvo, da je sistem tisti, ki ustvarja probleme. Radi krivijo delavce, toda napaka ponavadi ni njihova, ampak je rezultat sistema. Vzrok, da dela družba nekakovostno, je 15 odstotni na strani delavcev, 85 odstotna krivda pa je na strani sistema, ki so ga ustvarili vodilni delavci. Če želijo biti učinkoviti, se morajo vse vodje, tudi tisti, ki si zelo prizadevajo za managersko vodenje, še veliko naučiti o kakovosti in o tem, na kakšen način bi jo delavci najlažje in najhitreje dosegli.

Managerski vodje se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si v poslovnem svetu želimo. Kakovosti namreč ne moremo definirati tako, da bi se vsi ljudje strinjali z definicijo. Lahko pa je le-ta določljiva smislu, da vsak iz med nas ve, kaj je zanj najbolj kakovostno oziroma v določenem trenutku najprimernejše. Lahko tudi rečemo, da je kakovost trajna, ne zbledi in je zmeraj uporabna (povzeto po Glasserju, Skulj, 2010).

3 MOTIVACIJA

3.1 POTREBE IN MOTIVI

3.1.1 Potrebe

Glede na širšo opredelitev je potreba vsaka motivacijska sila, želja, cilj, vrednota; v ozadju potrebe pa se skrivajo pogoji, ki so bistvenega pomena za kvalitetno življenje nekega posameznika. Motivacija v odnosu do potreb predstavlja spodbudo, da človek deluje, preden pride do škode. Potreb je veliko vrst, zaznamo in opazimo pa jih ponavadi šele takrat, ko občutimo, da niso v popolnosti zadovoljene. Nezadovoljeno potrebo razumemo kot notranjo psihološko spodbudo za neko aktivnost v smeri delovanja, da bi dosegli cilj, v tem primeru zadovoljili izraženo potrebo (Rozman in sod., 1993).

Poznamo različne vrste potreb, ki jih zaradi lažjega razumevanja razvrščamo v skupine oziroma jih na nek način umetno klasificiramo, pri tem pa se moramo zavedati, da so potrebe v resničnem svetu večinoma povezane in največkrat delujejo kot skupek več potreb hkrati.

Na osnovi vloge, nastanka in razširjenosti teh potreb lahko opredelimo tri osnovne silnice človekovega delovanja (Lipičnik, 1998):

1. Primarne biološke potrebe: te potrebe enostavno nujno potrebne za preživetje so in jih enostavno moramo zadovoljiti. To so na primer potreba po snoveh – hrana, voda, potreba po izločanju, po fizični celovitosti telesa, počitki, spanju, seksualna potreba in podobno. Nahajajo se v vsakem človeku in so zato univerzalne. Biološke so, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, primarne pa zato ker so osnovne in v bistvu podedovane. Na njihov nastanek ni mogoče zavestno vplivati, preprosto jih moramo zadovoljevati.
2. Socialne potrebe: potrebno jih je zadovoljiti, ker v nasprotnem primeru pride do vedenjskih odstopanj in nelagodij, kot so občutek enoličnosti, zavrženosti, osamljenosti in podobno. Med te vrste potreb prištevamo: potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, socialnem okolju ...
3. Motivi: spodbujajo človeško aktivnost in vplivajo na človeško vedenje, kar se izraža v interesih, stališčih, navad. Ob izpolnitvi motivov človek občuti notranje zadovoljstvo. Hkrati so ti motivi individualni in pridobljeni. Večinoma jih narekuje okolje, v katerem človek živi in deluje in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če želimo vplivati na smer vedenja, moramo za vsakogar najti ustrezno orodje in se prilagoditi njegovi individualnosti ter se na vsak način izogniti uporabi šablonskosti.

Potrebe lahko zadovoljimo na podlagi prirojenih ali pridobljenih znanj in izkušenj ali z ostalimi alternativnimi načini zadovoljevanja določenih potreb. Za vsakega od načinov zadovoljevanja potreb bi bilo potrebno vnaprej predvideti možne posledice in na koncu izbrati najboljšo možno pot, za katero menimo, da je najugodnejša za uresničitev cilja delovanja, ki ga zbuja proces motivacije, v smislu končne zadovoljitve določene potrebe oziroma potreb.

3.1.2 Motivi

Motiv je to, kar povzroča kako dejanje, ravnanje, lahko ga imenujemo tudi nagib, spodbuda. Je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Je splet dejavnikov, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzpodbujajo. Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem razlaga oziroma opravičuje človekovo dejanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost so prirojeni in so značilni za vse ljudi, drugi, mnogo bolj zapleteni, pa se razvijejo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek, 1993).

Poznamo različne vrste motivov, ki jih ločimo (Lipičnik, 1994):

- Glede na vlogo v človekovem življenju razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku da preživi (socialne in biološke potrebe), sekundarni pa so tisti, ki ob zadovoljitvi nudijo človeku zadovoljstvo, ob morebitni nezadovoljitvi pa ne ogrozijo človekovega življenja.
- Glede na nastanek delimo motive na podedovane in pridobljene.
- Glede na področje ločimo biološke in socialne motive.
- Glede na razširjenost med ljudmi poznamo univerzalne, regionalne in individualne motive.
- Mumel (2001) motive deli še na latentne in manifestne. Latentni motivi so nezavedni, pa tudi taki, ki jih osebek kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi. Manifestnih motivov pa se zavedamo in so dostopni raziskovanju. Ujemajo se s pripadajočim vrednostnim sistemom družbe.

3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Prve resne in uporabne raziskave človeškega vedenja v povezavi z motivacijo zasledimo v začetku 20. stoletja v povezavi z raziskovanjem psihoanalitika Sigmunda Freuda, ki pa se je znanstveno ukvarjal predvsem z osnovnimi psihoanalitičnimi raziskavami. Kasneje so se raziskovalci v ZDA začeli bolj podrobno ukvarjati s področjem motivacije, motivacijskih dejavnikov in vplivov na delovanje zaposlenih. Na osnovi teh raziskovanj so nastale prve ugotovitve, združene v posameznih motivacijskih teorijah (Lukančič, 2005).

Združitev skupnih osnovnih konceptov motivacije v en sam razumen okvir je zelo težavno, kajti univerzalne definicije o človekovi motivaciji in motivih za delo ni. Tekom let je na osnovi raziskovanja te kompleksne tematike nastalo več različnih teorij in s tem tudi več pristopov, tako psiholoških kot vodstvenih; pri tem pa moramo poudariti, da so v vsaki organizaciji za pravilno usmerjanje motivacije pomembni tako psihološki, kot tudi vodstveni pristopi, seveda v pravem razmerju, ki pa je odvisno od konkretne specifične situacije, na osnovi katere poteka proces same motivacije.

Hodgetts (1991) v svoji strokovni literaturi omenja predvsem tri osnovne pristope:

- instinktne teorije ali teorije izvirajoče iz nagona,
 - a) teorije osnovane na potrebah,
 - b) teorije osnovane na ciljih.
- poznavalne ali kognitivne (ang.; cognitive) teorije ter
- teorije okrepitevnega modela (ang.; reinforcement).

Instinktne teorije ali teorije izvirajoče iz nagona temeljijo na izhodišču, da pravijo, da je vedenje posameznika pogojeno z zunanjimi in notranjimi vplivi. Njihovi rezultati temeljijo in podpirajo rezultate dela Sigmunda Freuda. Ker pa niso znale pojasniti nekaterih elementov vedenja, so že kmalu izgubile na svojem pomenu. Kognitivne teorije in teorije okrepitevnega modela poudarjajo zavestno odločanje glede vedenja, pri čemer je pomembno spoznanje, da smo ljudje vodeni z notranjimi zavestnimi silami in odločitvami. Najpomembneje si je prizadevati zadovoljiti potrebe po uspehu, moči, samozadovoljstvu in pripadnosti.

Kognitivni motivacijski modeli se delijo še v vsebinske in procesne motivacijske teorije. Vsebinske motivacijske teorije skušajo odgovoriti na vprašanje, kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje, procesne motivacijske teorije pa temeljijo na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in s tem povzročijo zaporedje procesov, kot so usmeritev in izbira določenih vedenjskih vzorcev. Na splošno lahko trdimo, da so procesni motivacijski modeli načeloma bolj zapleteni kot vsebinske motivacijske teorije.

3.2.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije so prve med teorijami, ki so bile namenjene analizi vedenja zaposlenih v podjetjih, v pomoč na naj bi tile tudi managerjem pri delu z zaposlenimi. Uporabniki vsebinskih teorij proučujejo vedenje posameznikov, predvsem iz stališča, kaj lahko izzove, spodbudi ali prične neko novo vedenje. Temeljijo na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in zaporedja procesov, kot so usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev. V nadaljevanju so navedene pogloblitve teorije s tega področja (Lukančič, 2005).

3.2.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Klinični psiholog Abraham Maslow, ki je preučeval motive z vidika človekovih potreb, njihove ravni in pomen časovne razsežnosti, je razvil eno prvih in pomembnih motivacijskih teorij.

V njegovi teoriji izstopata dve trditvi, in sicer, da obstaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potreba po spoštovanju oziroma uspehu in potreba po samouresničevanju) ter trditev, da so te temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

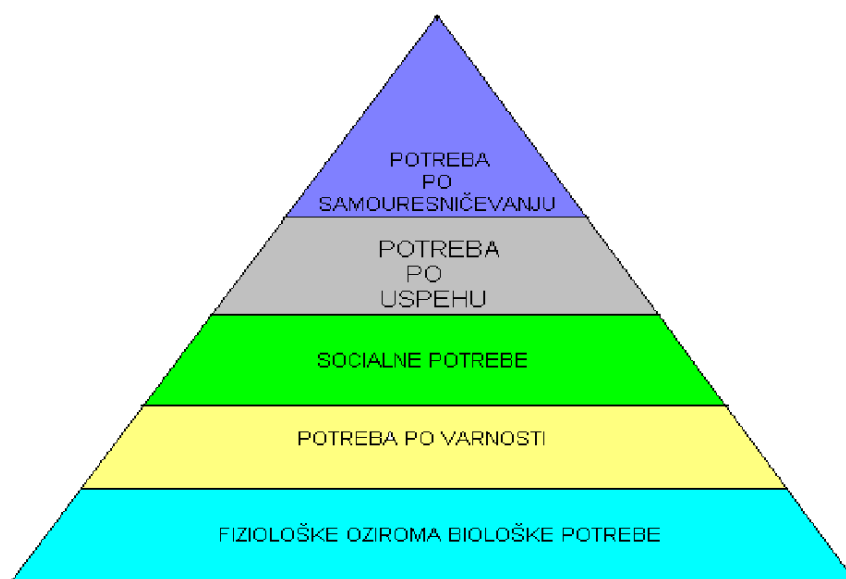
V skladu s tem so potrebe povezane v hierarhijo potreb, prikazano na sliki 1.2, ki se hierarhično dopolnjujejo, saj zadovoljitev posamezne potrebe sproži novo zahtevo. Pri tem pa se moramo zavedati, da ljudje težimo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju le, če zadovoljimo potrebe na nižjem nivoju.

Potrebe je Maslow razvrstil v pet skupin (Lukančič, 2005):

1. Primarne potrebe; imenovane tudi biološke in fiziološke potrebe – biti morajo najprej zadovoljene (to so eksistenčne potrebe, kot so potreba po hrani, vodi, zraku, bivališču ...). Predstavljajo prvi nivo potreb, temu nivoju v nadaljevanju v smeri navzgor sledijo še štirje nivoji sekundarnih potreb. Veliko primarnih potreb je možno zadovoljiti s plačo, ki jo zaposleni dobijo na osnovi opravljenega dela.
2. Potrebe po varnosti – nastopijo šele, ko so izpolnjene fiziološke potrebe. Te potrebe nastanejo zato, ker smo ljudje med seboj zelo soodvisni. Pri tem ne gre samo za življenje ali imetje, temveč tudi za stalnost zaposlitve, možnost napredovanja, delovne pogoje.
3. Socialne potrebe – so tesno povezane z željo človeka po ljubezni, pripadnosti, medsebojni komunikaciji in osebnih stikih. Človek je namreč izrazito socialno bitje, ki želi biti v svojem življenju družbeno sprejet in upoštevan.
4. Potreba po samospoštovanju; v nekaterih literaturah predstavljena tudi kot potreba po uspehu – se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo in da lahko ne nazadnje spoštujejo tudi sami sebe. Zato si prizadevajo, da bi si pridobili čim večji ugled, priznanje, moč, upoštevanje, skratka da bi se navzven prikazali v čim bolj pozitivni luči.
5. Potreba po samouresničevanju – je na vrhu piramide in predstavlja težnjo posameznika, da bi delal to, za kar je sposoben. Gre za posameznikovo potrebo, da v celoti izrazi svojo osebnost, osmisli svoja dejanja ter stremi izpolnitvi lastnih življenjskih ciljev.

Prve tri skupine predstavljajo potrebe nižjega reda, ostali dve pa je uvrstil med potrebe višjega reda, kar je shematsko prikazano na sliki 3.1. Po tej teoriji zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebe, da bi jo še nadalje zadovoljeval. Ko pa je zadovoljena potreba na nižji ravni, prične človeka spodbujati naslednja, višja vrsta potreb glede na hierarhično lestvico (Hodgetts, 1991).

V večini primerov večje število potreb deluje na vedenje posameznika. Za zadovoljevanje višjih skupin potreb obstaja več možnih načinov kot npr. pri zadovoljevanju nižjih.



Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu (Lipičnik, 1998)

V primeru, ko je človek že zelo visoko na svoji piramidi, se lahko zgodi, da pride do prelomnega trenutka, ko se nekaj zgodi in njegova aktivnost se lahko spet začne povsem na začetku, če pride do ogroženosti njegove ohranitve.

Vključevanje posameznika v podjetje je ključnega pomena za zadovoljevanje potreb. Motivacija zaposlenega se dviguje z možnostjo zadovoljitve potreb, saj več in bolje, kot jih lahko zadovolji, bolj bo motiviran za delo. S tem se večja njegovo zadovoljstvo in dojemljivost za zahteve in cilje, ki jih ima organizacija do njega. Vendar pa imajo vodje napačno mnenje, saj mislijo, da lahko zaposlene najbolj motivirajo le z višino plače. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, nam plača predstavlja močan motivator le v primeru, da jih lahko z njo zadovoljimo. Ko pa imamo življenjske potrebe zagotovljene, nas motivirajo predvsem drugi dejavniki (Lukančič, 2005).

Maslowovo teorijo so kritično ocenili in ji očitajo, da preveč poenostavlja stvari, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge, kot trdi Maslow. Prav tako bi lahko našli še več nivojev hierarhičnih potreb, hkrati pa se tudi ne strinjajo vsi s trditvijo, da zadovoljitev

nižje potrebe avtomatično aktivira višjo. Sporno je tudi to, da lahko nekatere dobrine hkrati zadovoljijo več potreb v hierarhiji. V sami teoriji so tudi premalo upoštevani časovni, razvojni, geografski in kulturni vplivi. Kljub vsem pomanjkljivostim je lahko motivacijska teorija Maslowa še vedno koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih. Njej v prid pa govori tudi dejstvo, da ni teorije, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Lukančič, 2005).

Maslowova motivacijska teorija je za managerje uporabna, ker lahko z njo na podlagi vprašalnikov ugotovijo, kaj v določeni organizaciji in v določenem času ljudi motivira oziroma na kaj so takrat najbolj občutljivi. Na osnovi tega lahko razvijejo ustrezen motivacijski program za svoje zaposlene (Lipičnik, 1998).

3.2.1.2 Glasserjeva teorija (kontrolna teorija, teorija izbire)

William Glasser govori o petih temeljnih človeških potrebah, ki so genetsko prirojene, vendar niso razporejene v splošno hierarhično zaporedje. Take potrebe so na primer preživetje, ljubezen in pripadnost, moč ali priznanje, svoboda, zabava. Po mnenju Glasserja moramo ljudje zadovoljiti vseh pet temeljnih potreb. Izmed teh je ena fiziološka, ostale pa psihološke. Zadovoljevanje psiholoških potreb je za kakovostno delo veliko pomembnejše od zadovoljevanja potrebe po preživetju. Zaposlitev nam omogoča preživetje, vendar bi le malo ljudi delalo kakovostno, če bi imeli zadovoljeno samo to potrebo. Kakovostno je vse tisto, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših temeljnih potreb.

Ljudje se sami odločimo, katero potrebo bomo glede na želje, cilje in izkušnje v neki situaciji postavili za najpomembnejšo. Kadar ljudje v teamu uspešno zadovoljujejo temeljne potrebe, se čutijo močni, svobodni, pripadni teamu ter se hkrati pri delu zabavajo. Glasser trdi, da je zabava gensko pogojena nagrada za učenje, kar tudi dviga kvaliteto njihovega dela in življenja (Zorko, 2009).

Kako se po Glasserju kažejo posamezne temeljne človeške potrebe in kako jih ljudje zadovoljujemo v vsakodnevnem življenju, tudi na delovnem mestu, lahko razložimo tudi z naslednjimi primeri:

- Potrebo po preživetju začutimo, kadar smo žejni, premraženi, utrujeni in v podobnih situacijah. Temeljna dobrina, ki omogoča kvalitetno zadovoljevanje te in tudi ostalih potreb, je denar itd.
- Potreba po ljubezni in pripadnosti se kaže v doživljanju starševske in partnerske ljubezni, kot pripadnost med prijatelji, znanci, sodelavci. Na delovnem mestu se kaže kot občutek pripadnosti delovni organizaciji in skupini sodelavcev itd.

- Potreba po moči se kaže kot potreba po tem, da nas drugi poslušajo in ravnajo v skladu s tem, kar jim želimo povedati itd. Občutek svobode se kaže tako, da občutimo, da lahko v okviru možnosti sami izberemo način dela in svoje delo doživljamo kot smiselno itd.
- Potreba po svobodi se kaže tako, da občutimo, da lahko glede na možnosti sami izbiramo način dela ter tako svoje delo doživljamo kot smiselno in podobno. Potreba po zabavi se kaže pri ljudeh na različne načine. Pomembno je, da vlada med ljudmi nasploh, in tudi v delovni skupini, prijetno vzdušje. Popestrimo si ga lahko tudi s humorjem itd. (Zorko, 2009).

Vsak človek ima drugačen profil potreb, ki za daljši, včasih pa tudi zgolj za krajši čas določajo njegovo dejavnost, počutje in tudi motivacijo. Pri profilu potreb ocenjujemo njihovo jakost in trenutno raven zadovoljitve. Pri tem ne gre za hierarhijo, temveč za vzajemnost in soodvisnost med njimi. Močno izražena posameznikova potreba, ki je na primer trenutno nepotešena, je močan spodbujevalec v smislu uresničitve te potešitve, sicer se v nasprotnem primeru osebek počuti zelo slabo. Poznavanje profila potreb posameznika je zato osnova za izbiro pravilnega pristopa k usmerjanju človeka pri učinkovitem in uspešnem vodenju. Zato na primer osebe, ki ima zelo močno izraženo potrebo po svobodi, namreč nikakor ne moremo motivirati za delo na tekočem traku, po drugi strani pa lahko drugo osebo z močno izraženo potrebo po preživetju uspešno motiviramo z denarno nagrado.

Profil potreb se pri posamezniku ne spreminja, tudi v daljšem obdobju ne, spreminja pa se raven zadovoljenosti posamezne potrebe.

S pomočjo poznavanja profila potreb delavcev lahko uspešen vodja načrtuje dolgoročne oziroma strateške motivacijske prijeme za vsakega posameznega delavca, posebej, hkrati pa z osredotočanjem pozornosti na raven potešenosti teh potreb sprejema trenutne oziroma operativne motivacijske ukrepe, s pomočjo katerih bo delavec pri izpolnjevanju svojih delovnih opravil občutil tudi notranjo izpolnjenost. Rezultat kakšnih motivacijskih pristopov pa bo najboljši delavec po učinkovitosti kot tudi po kakovosti. Čimveč takšnih zaposlenih pa si želi tudi vsako podjetje (Kropivšek, 2007).

Teorija izbire je psihologija notranjega nadzora; razlaga kaj in kako sprejemamo izbire, ki določajo našo življenjsko pot. Glasser je mišljenja, da če se želimo boljše počutiti, tudi na delovnem mestu, moramo spremeniti naše mišljenje, kajti z mišljenjem lahko spremenimo vedenje in s tem posledično se spremni naše počutje. Zato je pomembno, da za vzpostavitev in ohranitev odnosov prenehamo uporabljati sedem škodljivih nepovezovalnih navad, to so grajanje, obtoževanje, pritoževanje, sitnarjenje, grožnje, kaznovanje in podkupovanje ljudi, ki bi jih radi nadzirali. Ta vedenja moramo nadomestiti s povezovalnimi navadami, kot so skrbnost, zaupanje, poslušanje, podpiranje, prispevanje, sprejemanje, spodbujanje, hrabrenje, spoštovanje in stalno pogovarjanje o tistem, s čemer se ne strinjamo (Fričovský, 2015).

Primerjava med Maslowovo in Glasserjevo teorijo potreb

Osnova teorij je skoraj vedno poznavanje pričakovanj in potreb ljudi. Vodja mora tako poznati potrebe ljudi, ki jih vodi, kakor svoja pričakovanja in potrebe. Za Maslowovo teorijo potreb je najpomembnejša značilnost njena hierarhična zasnova, saj zagovarja tezo, da posameznik raste in se s to rastjo dviga po piramidi. Ko imaš zagotovljeno potrebo po varnosti, denimo, strmiš za tem, da bi bila poštena potreba po družabnosti, ljubezni, itd. Osnova te teorije je upoštevanje, da človek vedno deluje na isti ravni, na kateri potrebe še niso bile zadovoljene. Njej podobna, pa vendarle v osnovni značilnosti zelo različna, je teorija potreb po Glasserju, ki je osnova za teorijo izbire (Choice theory). Ta predstavlja v ospredje pet elementarnih, v dedno zasnovo zapisanih potreb (Kropivšek, 2007).

3.2.1.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi dejavniki, kot na nezadovoljstvo pri delu. Iz tega sledi, da nasprotje nezadovoljstva ni zadovoljstvo, temveč odsotnost nezadovoljstva ter da je nasprotje od zadovoljstva pri delu odsotnost zadovoljstva.

Herzberg govori o dveh skupinah potreb. Prva skupina izvira iz človekove živalske narave; to je potreba izogniti se bolečini in naučen potreb, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe. Tako na primer potrebujemo denar za nakup osnovnih živil. Druga skupina potreb se nanaša na človekovo osebnostno rast, ki jo lahko posameznik doseže s pomočjo svojih dosežkov. Potrebe prve skupine lahko zadovoljimo z vsebinami, ki jih lahko najdemo v delovnem okolju, potrebe iz druge skupine pa z bolj zahtevnimi vsebinami, ki , ki omogočajo osebnostno rast, (Možina in sod., 1994).

Herzberg je na podlagi raziskave, ki jo je izvedel med računovodskimi delavci in inženirji, sklepal, da nekateri dejavniki zaposlene motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve je imenoval motivatorji, druge pa higieniki. Na sliki 3.2 so prikazani motivatorji in higieniki po Herzbergu.

Motivatorji so notranji dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in to so (Možina in sod, 1994):

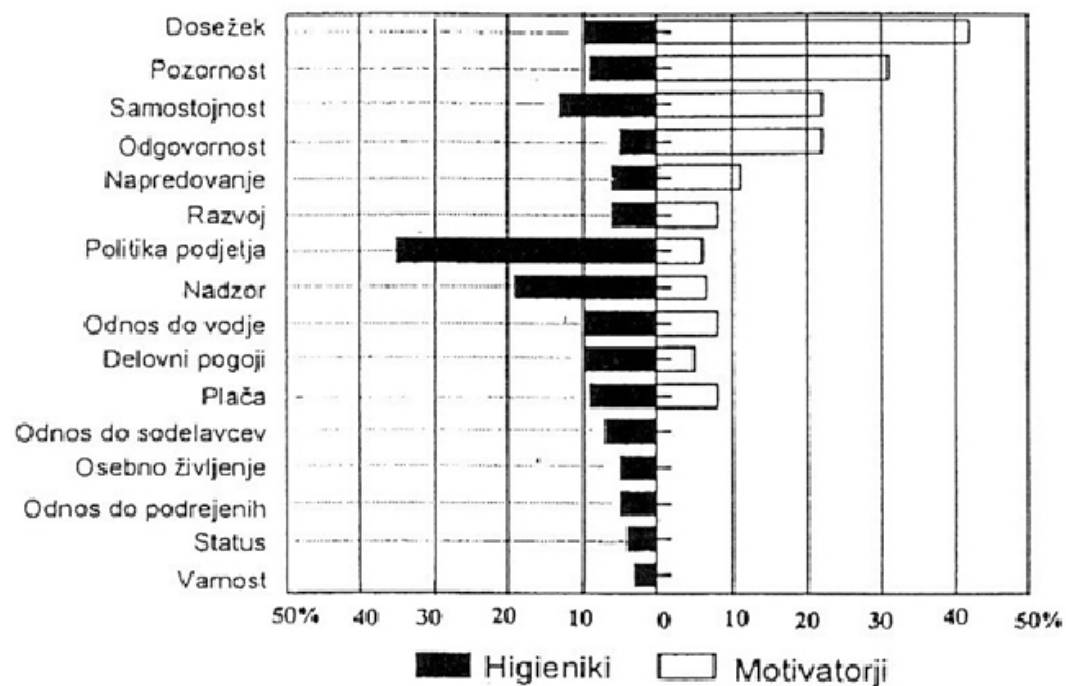
- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji ter
- osebnostna rast.

Higieniki pa so zunanji dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja (Možina in sod, 1994):

- politika in upravljanje v organizaciji,
- vodenje,
- odnos z nadrejenimi,
- delovne razmere,
- plače ter
- odnosi s sodelavci.

Herzbergova motivacijska teorija:

Motivatorji in higieniki



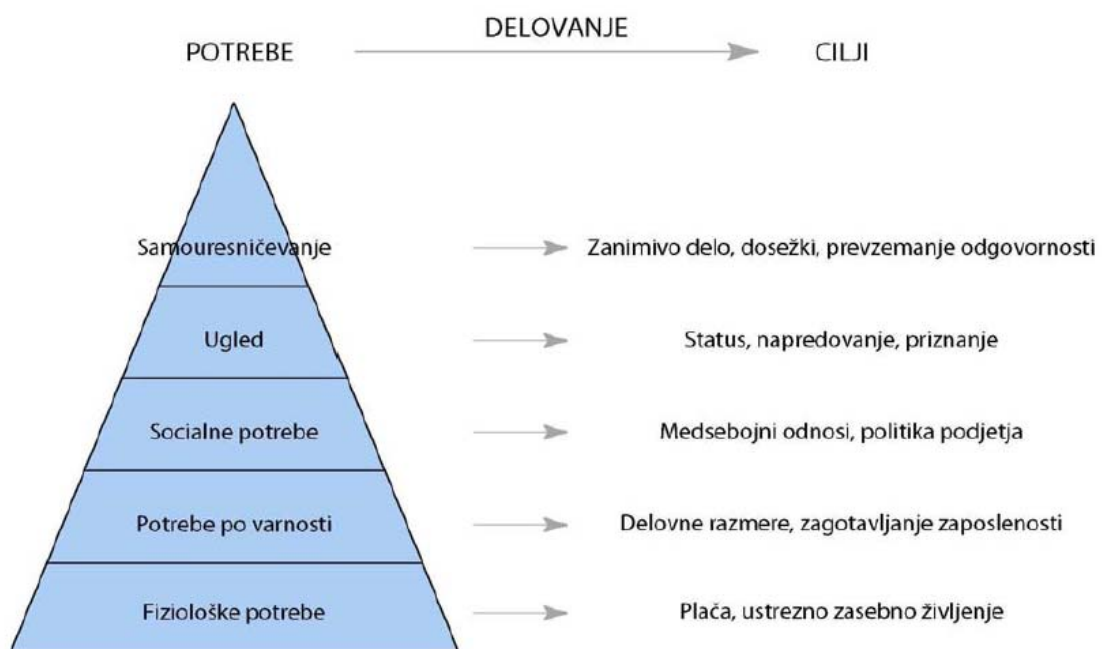
Slika 2: Higieniki in motivatorji po Herzbergu (Možina in sod., 1994)

Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo. Odsotnost higienikov povzroči nezadovoljstvo, medtem ko njihova prisotnost zadovoljstva ne poveča, temveč samo vzdržuje normalno raven (Možina in sod, 1994).

Zato ni dovolj, da delavcem zagotavljamo primerne delovne razmere, prijetno delovno okolje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Da bi dosegli njihovo resnično motiviranost, jim je potrebno tudi priznati uspešnost pri delu, jim prepustiti

določene odgovornosti, jim pomagati, da spoznajo smisenost in pomen svojega dela, skratka jim omogočiti osebni razvoj tudi na delovnem mestu.

Sodobni kritiki tej teoriji očitajo, da zajema problematiko motivacije preveč preprosto in poenostavljeno. Novejše raziskave so namreč pokazale na nekatere pomanjkljivosti v teoriji. Pozabili so namreč nato, da je lahko tudi plača izredno močan motivator. Za nekoga, ki mu denar lahko uresniči določene cilje, je plača vsekakor ustrezen in dovolj velik motivator. Ugotovili so, da je potrebno upoštevati tudi individualne posebnosti zaposlenih. S pomočjo pravilne uporabe razširjene dvofaktorske teorije lahko zelo povečamo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Na delovnem mestu se moramo izogniti monotonosti, zato moramo delavcu vedno znova nuditi zanimive in stimulatívne izzive, ki bodo od njega na nevsiljiv način zahtevali aktivnost in ne nazadnje tudi odgovornost. Pri tem nikakor ne gre za povečan obseg dela zaposlenega, temveč gre za postopno povečanje kvalitete dela (DuBrin, 1984).



Slika 3 Povezava Maslowove ter Herzbergove motivacijske teorije (Rozman in sod, 1993)

Na sliki 3.3 je podana primerjava Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije, ki sta si zelo podobni, le izhodišče proučevanja imata. Ta povezava prikaže celoviti pristop k razumevanju mehanizma motiviranja preko omenjenih motivacijskih teorij. Maslow je izhajal iz potreb, Herzberg pa iz ciljev. Iz slike 3.3 je jasno razvidna povezava med potrebami in cilji, med njimi pa po mehanizmu motiviranja poteka delovanje. Nižji cilji, ki sovpadajo s prvimi tremi skupinami potreb po Maslowovi piramidi, sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, če niso doseženi ter sprožajo zadovoljstvo, v primeru da so. V vsakem

primeru pa ti cilji ne motivirajo, saj spadajo med higienike in morajo biti v določeni meri doseženi, da ljudje sploh delujejo. Višji cilji, ki so povezani s četrto in peto ravnijo potreb po Maslowu, sprožajo zadovoljstvo, če so doseženi, vendar če niso, potem nezadovoljstva ni. Le-ti so pravi motivatorji in spodbujajo posameznika k boljšemu delovanju (Rozman in sod., 1993).

3.2.1.4 Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth)

ERG teorijo je razvil Adlefer in jo razumemo kot dopolnilo ali nadgradnja Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije. Oblikoval je model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami ter vanj kot novost vključil pomen in element frustracije in zadovoljstva. Osnovo teoriji predstavljajo tri skupine temeljnih potreb:

1. Potrebe po obstoju – vključujejo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe Maslow fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Poleg osnovnih potreb za preživetje, kot so na primer potreba po hrani, pijači in obleki sem spadajo še potrebe po telesni in duševni varnosti, kot so na primer pravica do dela, lastnine, razne vrste zaščite ...
2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi – sem spadajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov. To so po Maslowu socialnem potrebe in potrebe, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
3. Potrebe po razvoju : – odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino so uvrščene Maslowove potrebe po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

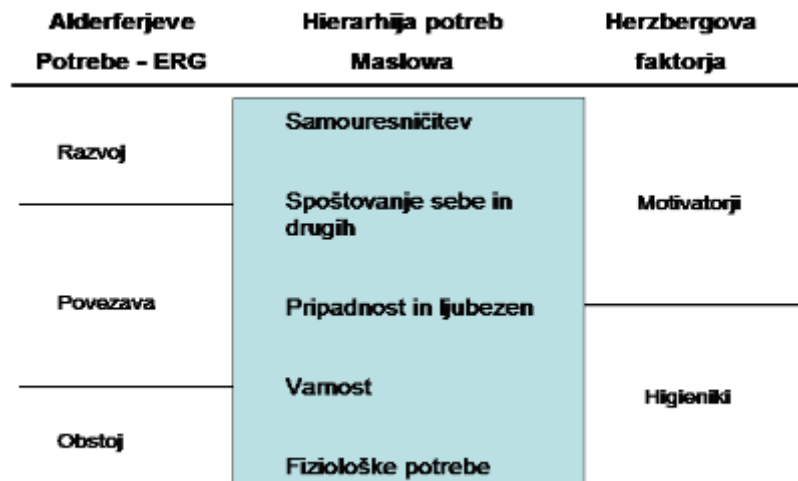
Teorija je grajena na treh osnovnih izhodiščih:

- Manj, ko je neka skupina potreb zadovoljena, bolj se poveča želja po njeni izpolnitvi.
- Ko je nižja skupina potreb zadovoljena, se poveča želja po zadovoljitvi višjih skupin potreb.
- Bolj, ko se frustracija pojavi v višjih skupinah potreb, večja je zahteva po popolni zadovoljitvi nižje skupine potreb.

Hierarhija potreb v tej teorij ni absolutna, saj je možno, da osebo istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. Lahko se celo vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Pri zadovoljevanju potreb ne zahteva tako stroge hierarhije, kot jo denimo določa hierarhija potreb po Maslowu. Prav tako upošteva individualne razlike med posamezniki ter dejstvo, da na prednost zadovoljevanja potreb vplivata tudi različno kulturno okolje in posameznikova izobrazba (Treven, 1998).

ERG motivacijska teorija je v praksi bolj uporabna od Maslowove, predvsem zaradi hkratne zahteve po zadovoljitvi večjih potreb in uvedbe novega elementa frustracije. Kljub vsemu pa njena uporabnost ostala priporočljiva za omenjena področja.

Primerjava Maslowove, Herzbergove in ERG motivacijske teorije je prikazana na sliki 3.4.



Slika 4: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG; Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (Traven, 1998)

Kritika ERG teorije

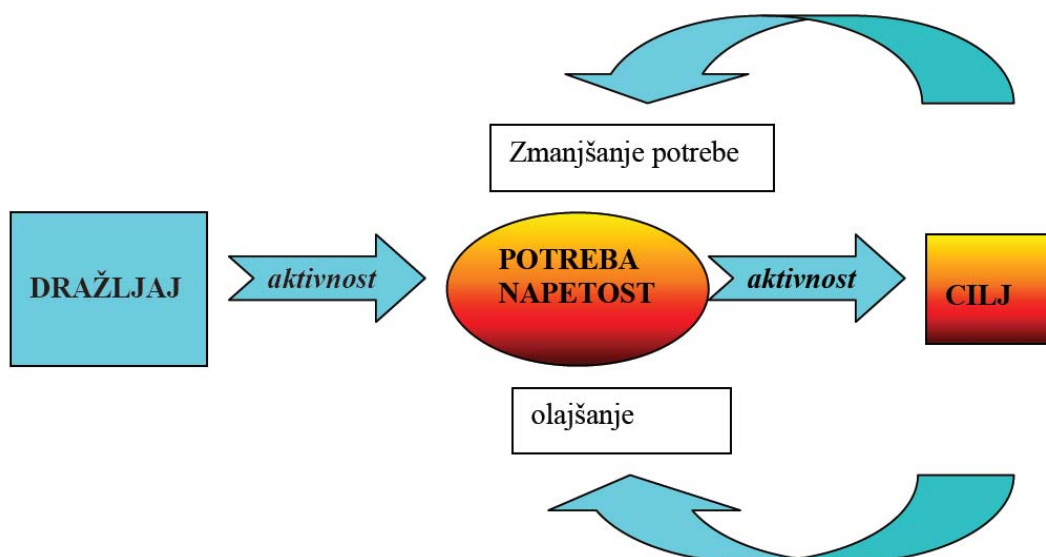
Osnovna pomanjkljivost ERG motivacijske teorije je v tem, da ji manjka izvirnosti. Alderfer je idejo o zasnovi svoje teorije razvil iz Maslowove teorije oziroma drugače rečeno, Maslowovo teorijo je uporabil kot temelj svoje teorije (Ibietan, Jide 2010). Če ERG in Maslowovo teorijo med seboj primerjamo, ugotovimo, da sta si v osnovi zelo podobni.

3.2.1.5 Lewittova motivacijska teorija

Manager si lahko s poznavanjem Lewitove motivacijske teorije zelo pomaga pri razumevanju celotnega procesa ali posameznih faz motivacijskega ciklusa. Tako bo vedel, kateri aktivnosti mora posvetiti posebno pozornost oziroma jo ustrezno spodbujati. Na ta način delavcu omogoči doseganje cilja, na podlagi tega pa delavec doživi olajšanje, kar mu omogoča osebno zadovoljstvo. Tako manager s postavljanjem ciljev usmerja delavca k željeni reakciji (Lipičnik, 1998).

Faze tega motivacijskega ciklusa so prikazane na spodnji sliki 3.5. Na začetku je dražljaj, ki v Lewitovi motivacijski teoriji pomeni v spremembo v okolju ali osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost, ponavadi gre za pomanjkanje nečesa. Napetost je stanje, ki

sledi potrebi in jo tudi vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, ki jo čutimo kot nemir, neprijetnost, lahko tudi rahlo prijeten občutek. Vsaka potreba pa je usmerjena k cilju. Cilj je pojav, ki zadovolji potrebo, jo odstrani, povzroči olajšanje in odstrani napetost. Aktivnost v bistvu povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza pa je olajšanje, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1994).



Slika 5: Lewittova motivacijska shema (Lipičnik, 1994)

3.2.1.6 McClellandova motivacijska teorija

Naslednja od pomembnejših m motivacijskih teorij potreb je teorija Davida McClallanda, ki je preučeval željo posameznika po dosežkih. Teorija temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene oziroma priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov, med katere spadajo vpliv družine, družbe, pa tudi vpliv televizije in interneta. V ta namen je razvil posebno testiranje, imenovano TAT (Thematic Appretiation Test). Med temelje svoje teorije postavlja tri bistvene potrebe človeka: potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju ter potrebo po moči. Dovolj močno izražena potreba prisili posameznika k aktivnosti, da bo na vsak način to potrebo zadovoljil. V svojih raziskavah je McClalland določil tri pomembna področja motiviranja:

1. Potreba po dosežkih, ki jo najdemo jo pri osebah z z močno izraženo željo opravljati določeno delo, ki jim predstavlja izziv in željo po odličnosti.
Takšna oseba se dobro znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, pri tem pa izredno pomembna tudi povratna informacija o rezultatih tega dela. Želi tudi delati še bolje ter pri tem tudi napredovati. Tako močno razvitih potrebah po dosežkih imajo predvsem podjetniki ter upravitelji.

2. Potreba po sodelovanju: ima jo oseba, ki se usmerja predvsem k snovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Takšne vrste človek ima željo, da je priljubljen in da se tudi drugi dobro razumejo med seboj in uspešno rešujejo probleme. Oseba s takšnimi potrebami se najbolje znajde v skupinskem delu. Zanimiva je ugotovitev, da managerji v povprečju nimajo visokega motiva in potrebe po sodelovanju.
3. Potreba po moči: imajo jo osebe z močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole oziroma vpliva nad ostalimi. Izražena je želja po ugledu, simbolih moči in nadzoru. Takšna oseba navadno zaseda položaj vodje, je predsednik države in podobno. Če pa potreba po moči ni izpolnjena, se lahko pojavi tudi negativno vedenje.

V ljudeh obstajajo različne kombinacije teh potreb, pri čemer lahko posamezna potreba tudi prevladuje. Z različnimi testi v podjetjih ugotavljajo, v katero skupino spadajo zaposleni. Ljudje, ki težijo k dosežkom, so tako lahko dobri vodje, potreba po moči je značilna managerje, delavci z izraženo potrebo po sodelovanju pa so ponavadi najbolj uspešni v trženju. (Rozman, Kovač, 2012)

Kritiki teorije opozarjajo, da kljub vsemu še vedno ni pojasnjen razlog in želja, zakaj ljudje izražajo željo po doseganju ciljev. Možno je na tak način pojasniti delovanje nekaterih oseb z velikimi dosežki, kar posledično izkoriščajo managerji za razvoj zahtev in motivacije podrejenih. Premalo je tudi predlogov, kako stimulirati podrejene.

Povzetek vsebinskih motivacijskih teorij

Vsaka izmed vsebinskih motivacijskih teorij pojasnjuje vedenje in motivacijo z različnih vidikov, vendar nobena izmed njih ne bi mogla biti sama kot osnova managerjem za pojasnjevanje ali delo z motivacijo zaposlenih. Izstopa le McClellandova teorija, ki poudarja socialno pridobljene potrebe, glede na izkušnje in prakso pa managerji večinoma uporabljajo Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Vsak manager, ki želi izboljšati učinek zaposlenega, mora uporabiti motivacijske teorije, saj je motivacija povezana s ciljno usmerjenim vedenjem. Poglavitni vzrok za različno vedenje zaposlenih je spreminjanje osebnih ciljev in potreb skozi čas, na kar vplivajo socialni in kulturni, delovni in dedni faktorji. Treba je najti in uporabiti situacijskemu problemu najustreznejšo kombinacijo teorij za motiviranje.

3.2.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije so v bistvu nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij. Usmerile so se predvsem na reševanje vprašanja, kaj ljudi motivira. Iščejo odgovor, kako se vedenje spodbuja, aktivira, usmerja, vzdržuje, pa tudi to, na kakšen način se zaključi in

prekine. Zagovorniki procesno motivacijskih teorij preučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev ter poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in načina presojanja zaposlenega. Nanašajo se na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako je to dožemanje razloženo in razumljeno. Zato jih imenujemo tudi kognitivne motivacijske teorije. Poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika, ki je zelo pomembno, saj se mora vsak sam na podlagi svojih lastnih ciljev zavestno odločiti za neko izbrano aktivnost. Razlagajo poglavitne vzroke, ki so posameznike pripravili do tega, da so se v določenih situacijah obnašali, kot so se. V ta dejanja je bil namensko vložen določen trud in napor. Tudi to je razlog, da so procesne motivacijske teorije bolj primerne za tiste strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja in v ta namen celoten proces tudi skušajo podrobno razčlenjevati.

3.2.2.1 Problemskomotivacijska teorija

Problemska motivacijska teorija izhaja iz dejstva, da smo ljudje nagnjeni k reševanju problemov. Pojem problema je (Lipičnik, 1998) opredelil kot neprijetno stanje v človeku, ki povzroča občutke siljenja k reševanju problemov. Problem je sila, ki sproži in krmili človekovo aktivnost. Ljudje so nemotivirani, če nimajo pogojev za reševanje problemov oziroma za zadovoljevanje svojih hotenj, te probleme skušajo deliti z drugimi, vendar si jih v celoti ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe.

Problemskomotivacijska teorija se je za managerja izkazala za zelo koristno. Slednji jo učinkovito uporabljajo zato, da z njeno pomočjo privabijo ljudi za reševanje problemov, leti pa nato sami od sebe izzovejo pri delavcih ustrezne reakcije. Njihova uspešnost pa bi bila še večja, če bi znali prikazati sodelujočim prave probleme, ki bi jih nato skupaj skupinsko rešili oziroma jih ne reševati samostojno za vsako ceno, kot velikokrat to počnejo sedaj.

3.2.2.2 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Imenujemo jo tudi teorija pričakovanja. Prizadevanja delavca in njegovi dosežki pri delu naj bi bili posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Ljudje so sposobni odločiti, kaj želijo ter želijo pri tem spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Intenzivnost posameznikove težnje po določenem vedenju je odvisno od pričakovanja po privlačnosti posledice, ki bo sledila temu vedenju (Treven, 1998).

Po tej teoriji ljudje vložijo svoj trud v delo, za katerega so prepričani, da ga zmorejo opraviti in ki bo na koncu dalo tudi pričakovane rezultate. Kakšno pa bo to delo, pa je odvisno od odločitve o pričakovanju, pogojenosti in vrednosti končnega rezultata. Pri vsem tem igra veliko vlogo prav pričakovanje.

- Pričakovanje (ekspentanca) je v teorijo vpeljeno kot prepričanje posameznika, da ga bo konkretno vodenje pripeljalo do določenega cilja.
- Pogojenost (instrumentalnost) je prisotna kot povezava med ciljema posameznika na eni strani in podjetjem na drugi. Cilja se lahko tudi razlikujeta, a sta vseeno povezana. Zaposleni se trudijo doseči cilje podjetja zato, da bi posredno dosegli tudi lastne cilje.
- Vrednost (valenca) pa je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, ki se lahko spreminja od pozitivne, preko ničelne do negativne, glede na osebno zavzetost pri uresničevanju cilja. Posameznika lahko privlačijo različne stvari, od uživanja pri ustvarjalnem zanimivem delu, do večjega materialnega zaslužka, do javnega priznanja in podobno.

Ta model motivacijske teorije je uporaben v primeru, kjer podjetje deluje v dobro organiziranih delovnih procesih na demokratičnem načinu vodenja, predtem pa mora zaposlene prevevati visoka stopnja družbene zavesti. S pomočjo te teorije zna manager izbrati za vsakega delavca najprimernejšo motivacijsko orodje, pri tem pa ne sme pozabiti nagraditi uspešne udeležence; tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem, ter materialno tiste, ki bi radi nekaj imeli (Lipičnik, 1998).

3.2.2.3 McGregorjevi teoriji X in Y

Douglas McGregor je razvil dve nasprotujoči skupini izhodiščnih domen o človekovi naravi. Predpostavka prve teorije, to je teorije X, je, da so ljudje v izhodišču nedejavni in leni, k dejavnosti jih lahko pripravimo šele, ko jih k temu prisilimo. Teorija zagovarja stališče, da ljudje potrebujemo kontrolo in prisilo za svoje delovanje. Brez vmešavanja nadrejenih bi bili takšni delavci za podjetje popolnoma nezainteresirani, zato jih morajo

nadrejeni pridne delavce nagrajevati z denarnimi nagradami ali dodatnimi ugodnostmi oziroma po drugi strani neposlušnim zagroziti ali jih celo kaznovati.

Ravno nasprotno pa trdi predpostavka teorije Y, ki zatrjuje, da so ljudje delovni, pridni ter da radi delajo. Pri tem se avtomatično nagibajo k prevzemanju odgovornosti. Potrebno je le še usmerjati ljudi in jim omogočiti izražanje njihove lastne ustvarjalnosti. Na njih najlažje vplivamo z nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja.

Kritiki te teorije trdijo, da so vodje, ki delujejo na temelju teorije Y, včasih preveč popustljivi.

Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in tipa Y se močno razlikuje, poudariti je potrebno tudi to, da so zaposleni zelo redno čisti tipi X ali Y in so ponavadi kombinacija obojega v različnih deležih.

Preglednica 1: McGregorjeva teorija X, Y (Rozman in sod., 1993)

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni tipa X po svoji naravi ne delajo radi zato jih je potrebno ves čas nadzirati	Zaposleni tipa Y so pridni delavci, uživajo v delu, ni jih potrebno siliti da bi delali
Ves čas je potrebno nadzorovati njihovo delo in jih usmerjati k ciljem podjetja	Ni jih potrebno nadzorovati in usmerjati k skupnim ciljem, saj radi sprejemajo odgovornost za delo
Zaposleni po tej teoriji zadovoljujejo predvsem nižje potrebe (fiziološke, varnost) in so bolj usmerjeni k denarnim nagradam,	Pri njih prevladujejo potrebe višjega reda, zato so usmerjeni tudi k nematerialnim nagradam
Zaposleni tipa X niso ambiciozni	Zaposleni tipa Y so ustvarjalni, sposobni in ambiciozni

3.2.2.4 Teorija Z

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji X in Y se je na japonskem uveljavila teorija Z, ki zagovarja stališče, da bodo ljudje postali dejavni, če bodo le imeli ustrezne vrednote.

Teorija Z, katere utemeljitelj je Ouchi, prikazuje japonski stil vodenja. Teorija nasprotuje tezi, da so ljudje delavni ali pa nedelavni, kot trdi McGregor, temveč v bistvu kombinira teorijo Y in sodobno japonsko ravnanje. Teorija zagovarja dejstvo, da lahko vsi ljudje delavni, če opravljajo tista dela, ki jih veselijo in so zanje tudi usposobljeni (Možina in sod., 1994).

Temeljni teorije so razvidni iz naslednjih tez (Možina in sod., 1994):

- Razum motivira ljudi;
- Temelj medsebojnega delovanja je medsebojna odvisnost vseh sodelujočih;
- Tradicija in družina sta za pomembni vrednosti.

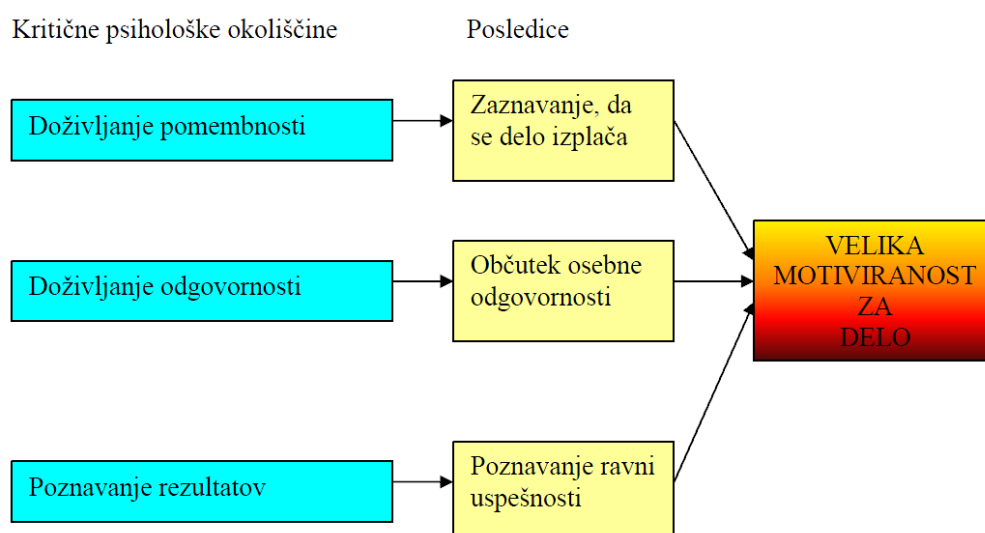
Medsebojno so delovanje je torej zelo pomembna človekova vrednota, obstoječa stvarnost v organizaciji pa najboljši vir za preučevanje vedenja zaposlenih pri delu. V podjetjih se razvijejo določene organizacijske značilnosti, kot so na primer sporazumno odločanje, kolektivna odgovornost, postopen razvoj in napredovanje, kontinuirano izobraževanje, zvestoba ter zaupanje v zaposlene. Za tako vodeno podjetje je značilna minimalna hierarhična kontrola (Možina in sod., 1994).

3.2.2.5 Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko vodja spremeni lastnosti dela, da bo motiviral in hkrati tudi zadovoljil svoje zaposlene.

Model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če hočemo imeti visoko motivirane zaposlene, morajo vse te tri okoliščine dosegati zelo visok nivo. (Lipičnik, 1998).

Slika prikazuje te tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika.



Slika 6: Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela (Lipičnik, 1994)

S slike 7 je razvidno, da zaradi občutka o pomembnosti dela zaposleni ve, da se delo spleča in da ga je vredno opraviti. Doživljanje odgovornosti povzroči, da si delavec pridobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov zelo pripomore pri prepoznavanju ravni svoje delovne uspešnosti. Prav zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na raven motiviranosti za delo (Lipičnik, 1994).

3.2.2.6 Teorija enakosti

Teorija enakosti temelji na predpostavki, da bodo zaposleni bolj motivirani, če jih bodo enako obravnavani s strani delodajalcev. V nasprotnem primeru lahko pride tudi do demotivacije.

Teorijo enakosti, ki jo je razvil Adams, utemeljujejo tri temeljne trditve:

1. Zaposleni si ustvarijo predstavo o tem, kako naj bi jih delodajalci obravnavali na podlagi vloženega truda in znanja, ki ga pri tem izkažejo.
2. Pravičnost delodajalca je določena na podlagi plačila, ki ga delavci dobijo za svoje delo; pri čemer pa ni toliko pomembna višina plačila, temveč vrednost relativnih razmerij. Zaposleni bi tako morali za enako delo dobiti enako plačilo.
3. Tisti zaposleni, ki menijo, da so bili deležni nepošteno obravnave, občutijo napetost in so zato motivirani za iskanje načina, da to napetost zmanjšajo (povzeto po DeSimone in Harris, 1998, Zorko, 2009).

3.2.2.7 Frommova motivacijska teorija

Frommova motivacijska teorija je dobila ime po psihologu Erichu Frommu, ki se je ukvarjal predvsem s vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanjih je odkril, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi, itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi orodji. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi orodji (Lipičnik, 1994).

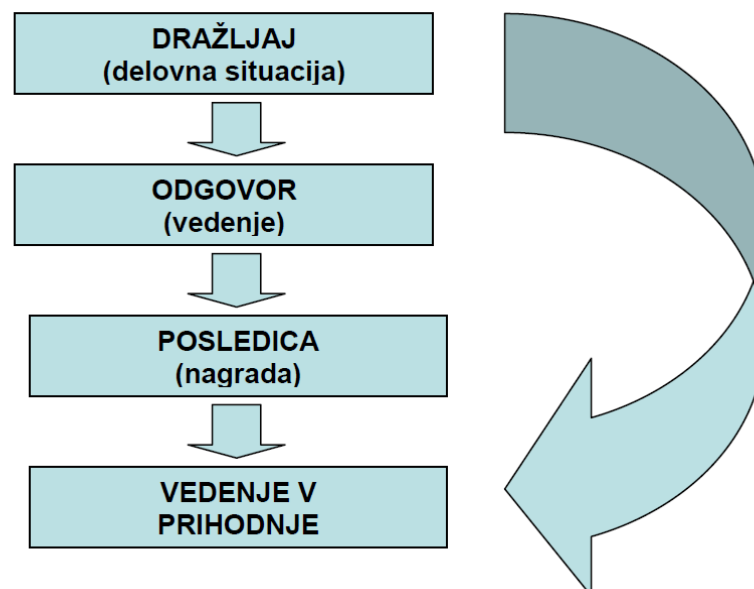
Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna vodja izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem ekstremnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1994).

3.2.2.8 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na nagrajevanju, saj zagovorniki teorije želijo predvsem s pomočjo nagrad vplivati na vedenje posameznika. Tako na primer v podjetju zaposlenega lahko nagradijo oziroma pozitivno spodbudijo k boljšim rezultatom z dodatki k plači, s priznanji, pohvalami in z drugimi posebnimi ugodnostmi. Na žalost pa včasih zanemarijo notranje dejavnike zaposlenih. Zanimivost samega dela naj bi bila sama po sebi dovolj velika spodbuda za uspešno delo. Zgodi pa se, da posameznik svojo notranjo motivacijo zamenja za zunanjo, kar se slej ko prej izrazi pri kvaliteti opravljenega dela. Če postane delavcu delo nezanimivo, le-ta ne dela več samo iz osebnega zadovoljstva, temveč iz drugih nagibov, največkrat prav zaradi denarne nagrade. Nasprotno pa so pri delih, kjer zaposleni ne občutijo notranje motivacije, zunanje nagrade in spodbude zelo dobrodošle oziroma včasih že celo obvezne. Brez nagrade ne bi sicer nihče hotel opraviti »tega nezanimivega dela« (Treven, 2001).

3.2.2.9 Teorija učenja ali Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorijo učenja je razvil psiholog B. F. Skinner že v začetku 70-ih let 20. Stoletja. Teorija pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja. Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostost pojavljanja nekega odgovora ali vedenja, kar je prikazano na sliki 3.7. Vedenje, ki je povezano z ugodnimi posledicami, je pozitivno okrepljeno in se bo tudi v bodoče pogosteje pojavljalo. Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, pa je negativno okrepljeno, zato je tudi verjetnost, da se bo spet pojavilo, dosti manjša. (Lipičnik, 1998).



Slika 7: Osnovni vedenjski krog (Lipičnik, 1994)

Vedenjska prilagoditev je direktna uporaba principov okrepitevene teorije v motiviranju v organizacijah ter je osnovana je na efektu ponavljanja vedenja pozitivnih izkušenj (DuBrin, 1984):

3.2.2.10 Pozitivna okrepitev

Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero povečamo možnost želenega vedenja zaposlenih z uporabo za njih pozitivnih posledic, pred tem pa mora manager točno določiti oziroma ugotoviti, katere posledice pojmujejo in smatrajo zaposleni za pozitivne. Potencialne pozitivne okrepitve se kažejo v nagradah, kot so plača, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo, ustna pohvala ... (George, Jones, 1999). Manager se mora pri tem zavedati različnosti zaposlenih in prilagoditi program njihovim osebnim potrebam, saj je okrepitev lahko za nekoga razumljena kot pozitivna, za drugega pa enaka okrepitev sploh nima moči ali vrednosti. Na primer, komu, ki je finančno preskrbljen, denarna nagrada ne pomenila pozitivne okrepitve; morebiti bi bilo zanj zanimivejša popestritev njegovega dela ali zanj najti drugo zanimivejše delo.

3.2.2.11 Negativna okrepitev

Negativna okrepitev je enako tehnika, s pomočjo katere povečamo želenega vedenja, a tokrat z uporabo negativnih posledic. Ker se zaposleni bojijo negativnih posledic, raje spremenijo svoje vedenje, da bo usmerjeno v želeni smeri organizacije. Ravno tako, kot pri pozitivnih okrepitvah, morajo tudi pri negativnih managerji najprej določiti negativne posledice. Na primer, manager mora povedati svojim prodajalcem, da bodo odpuščeni, če bodo povečali prodaje. Tej negativni okrepitvi oziroma njeni posledici se pa le-ti želijo izogniti, zato bodo naredili vse s ciljem povečanja prodaje; torej bo njihovo vedenje v skladu z željami organizacije (George, Jones, 1999).

Na podlagi pravil, navodil, ciljev, podjetja in svetovanja drugih zaposlenih posameznik spoznava, kakšno mora biti njegovo vedenje na delovnem mestu oziroma kakšne posledice lahko to vedenje prinese. Z učenjem s pomočjo posledic, podjetja želijo povečati želeno vedenje zaposlenih (točen prihod na delo, spoštovanje delovnih obvez, itd.) ter zmanjšati neželeno vedenje zaposlenih (dolgi privatni pogovori, zasebna opravila v delovnem času, itd.).

Pri uporabi pozitivnih in negativnih okrepitev za doseg želenega vedenja zaposlenih, se moramo zavedati, da je cena za neko želeno vedenje enaka iztržku, ki ga zaposleni pridobi s takim vedenjem. V praksi se večinoma uporablja pozitivna okrepitev, ker vsebuje negativna okrepitev že sama po sebi elemente sankcioniranja. Kljub dolgi rabi teh pristopov motiviranja so okrepitve kot take še danes uporabne in aktualne.

Kritike te teorije izpostavljajo področja, ki so sporna s stališča teoretičnih in moralnih pogledov. Z načinom nagrajevanja – zunanje nagrade v teh primerih zanemari višji

zavestni miselni proces zaposlenih in jih s tem postavlja v manipulativni položaj in okrni njihovo dostojanstvo (DuBrin, 1984).

Teorija je preprosta in čeprav je v njej mogoče najti številne pomanjkljivosti, so jo marsikatera podjetja vzela za svojo osnovo v procesu motiviranja. Veliko lažje je namreč zaposlene usmerjati in motivirati s pomočjo pozitivnih okrepitev kot s samim kaznovanjem. Praksa je pokazala tudi, da je krepitev v smislu tehnike motiviranja in ustreznega nagrajevanja uspešna le, če so nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem.

3.2.2.12 Teorija cilja

Pomembno izhodišče te teorije je, da zavesten cilj zaposlenega vpliva na njegovo vedenje. Teorija temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji. Cilj predstavlja področje aktivnosti, ki jih oseba želi doseči, vrednote pa v nas vzbudijo željo, da je naše delovanje usklajeno s cilji. Poznane so štiri faze delovanja (DuBrin, 1984):

- Potrebe in vrednote,
- Želje in emocije,
- Nameni in cilji,
- Vedenje in izvedba naloge

K razvoju te teorije sta največ pripomogla raziskovalca Latham in Locke. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da seznanjenost zaposlenih s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen oziroma realen, le-te še dodatno spodbudi, da bi ta cilj dosegli. Posameznik mora imeti pred tem ustrezne sposobnosti, sprejeti mora točno določen jasen cilj, nujno potrebno pa je tudi to, da po opravljenem delu dobi povratno informacijo o svoji uspešnosti ali neuspešnosti. Ko je cilj dosežen, dobi zaposleni občutek, da je uspešen in prepoznaven. Cilji pa so pomembni tako pred kot tudi po vedenju.

Najpomembnejši zaključki teorije cilja so (Hodgetts, 1991):

1. Jasno in specifično postavljen cilj bo imel veliko večji vpliv na izboljšanje storilnosti zaposlenih, kot pa cilj v smislu: »Naredi, kot najbolje znaš.«
2. Postavljeni cilji zaposlenim, kot težko uresničljivi, vendar realno dosegljivi, vodijo do boljših rezultatov, oziroma do večje storilnosti zaposlenih, kot cilji, ki so preveč lahko postavljeni.
3. Kadar je cilj edinstven ali neobičajen ter posameznik ni prepričan kako ravnati, se lahko vložen napor v delo še poveča, vendar je velika verjetnost padca pozornosti oz.

natančnosti pri delu. Lahko se pojavi frustracija ob nedoseganju cilja in s tem ima motivacija nasprotni učinek in storilnost se zmanjša.

4. V smislu povečanja učinka je bila podana podpora močnejših članov skupine v primeru postavljanja skupnih ciljev.
5. Pogoste povratne informacije o rezultatih dela posameznika še bolj spodbudijo, da bolje in več opravlja svoje delo.

Če želimo, da bi cilji povečali storilnost zaposlenih, moramo v sodelovanje vključiti v prvi vrsti zaposlene. Le-ti morajo sprejeti zastavljene cilji in obvezno tudi sodelovati pri njihovem oblikovanju. Zelo koristno je, če je ocenjevanje doseganja ciljev povezano tudi z nagrajevanjem. Določimo lahko tudi skupinske cilje, kajti delo v skupinah ponavadi le še poveča produktivnost.

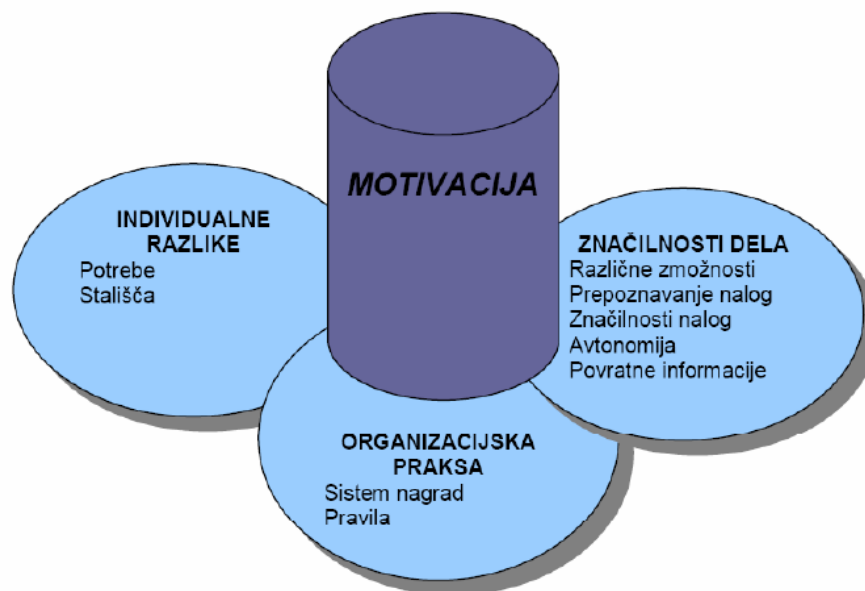
Elementi te teorije predstavljajo tudi eno izmed temeljnih izhodišč za ciljno vodenje (ang. Management by Objectives) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju. Vsaka moderna poslovna organizacija ima elemente te teorije praktično v svojem pristopu operativnega planiranja (DuBrin, 1984).

Povzetek procesnih motivacijskih teorij

S stališča upravljanja in vodenja so procesne motivacijske teorije v praksi uporabnejše kot vsebinske motivacijske teorije in to prav zaradi poudarka na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika. Procesne motivacijske teorije se osredotočajo na sam proces motiviranja in jih zanima predvsem, kako ta proces deluje na posameznika. Priznavajo veliko vlogo vplivanja zavestnega odločanja, misli in pričakovanj zaposlenih na proces motivacije, kakor tudi na izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah in s tem posledično na rezultate dela. S tega stališča so procesne teorije uporabnejše od vsebinskih motivacijskih teorij, tako za managerje kot tudi za raziskovalce.

3.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, lahko po mnenju Lipičnika razdelimo v tri skupine, in sicer na individualne razlike, značilnosti dela ter organizacijsko prakso, kar je prikazano na sliki 3.8 in razloženo v nadaljevanju (Lipičnik, 1998):



Slika 8: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998)

Vsak človek je nekaj posebnega. Vsakdo ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese tudi na delovno mesto, kjer si nista niti dva enaka. Te individualne posebnosti vsakega osebk se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato moramo posledično imeti tudi individualne pristope in kriterije glede vrednot in motiviranja. Pomembno je, da se zavedamo, da individualne razlike temeljijo na razlikah v osebnosti in delovnih vrednotah. Ljudem bi morali ponuditi nove priložnosti ter jih tudi naučiti pravilnega ravnanja z njimi. Značilnosti dela izhajajo iz dela, delavca določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih sposobnostih, ki so lahko prirojene ali naučene ter so lahko duševne ali fizične. Pod duševne sposobnosti spada splošna inteligenca, t.j. sposobnost logičnega razmišljanja, razumevanja, izražanja, pomnjenja in ostalo. Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost. Narava dela določa tudi, kateri delavec lahko nalogo opravi, hkrati pa pogojuje tudi pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v podjetju. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so

plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in podobno. Pod pojmom nagrada se skriva vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje, na primer boniteta, provizije Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998).

Potrebno se je zavedati, da vsi trije dejavniki v medsebojnem trdnem odnosu in stalno vplivajo drug na drugega. Najpomembnejšo interakcijo predstavljajo človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto, drugo interakcijo predstavlja aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, ter nazadnje organizacijski sistem, ki pogojuje delovne učinke na delovnem mestu.

Osebnostne značajske razlike zelo vplivajo na izvrševanje delovnih nalog. Razlike so vidne predvsem v hitrosti prilagajanja in učenja na delovnem mestu. Kažejo se kot velike razlike, ki vplivajo na izvajanje nalog in se izražajo tudi v sposobnostih, kot so reševanje problemov, odgovornost, kreativnost, toleranca do stresa in podobno (Lipičnik, 1998).

Ko se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo upoštevati vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da načini, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko delujejo kot motivatorji ali demotivatorji. Le takšen način dela lahko zagotavlja dolgoročno delovno uspešnost.

4 MATERIALI IN METODE

S pomočjo metode anketiranja smo raziskovali stanje na področju vodenja in motiviranja v majhnih lesnih podjetjih v Sloveniji. V raziskavo smo zajeli podjetja, ki so imela najmanj tri zaposlene in do največ 50 zaposlenih, ter kot osnovno dejavnost prijavljeno po SKD 2008. Povzeto iz Statističnega urada Republike Slovenije, strežnika za statistične klasifikacije KLASJE.

- C16 - Predelovalne dejavnosti podjetij, obdelava in predelava lesa; proizvodnja izdelkov iz lesa, plute in protja, razen pohištva.
- C31 - Predelovalne dejavnosti podjetij, proizvodnje pohištva.

Anketni vprašalnik je bil na voljo v elektronski obliki, objavljen na spletu na portalu Google Docs, kamor so bili anketiranci povabljeni z elektronsko pošto, ki je vsebovala povezavo na anketni obrazec. Anketa je bila anonimna. Elektronsko pošto s povabilom in povezavo na anketo smo poslali v 249 majhnih lesnih podjetij; odgovorilo je 34 anketirancev. Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2014.

Za analizo podatkov smo uporabili programa Microsoft Excel in Statgraphics s pomočjo katerih smo izračunali opisno statistiko in izvedli Mann Whitneyev test. Pri metodi opisne statistike smo izračunali aritmetično sredino, ki je seštevek vseh vrednosti, razdeljen na skupno število teh vrednosti oziroma podatkov; mediano, srednjo vrednost nekega zaporedja števil, ki razdeli števila, razvrščena po velikosti, na dve enaki polovici po številu elementov ter standardno deviacijo oziroma odklon ocen od povprečne vrednosti. Pri Mann Whitneyevem neparametričnem testu pa smo ugotavljali značilnosti razlik med dvema povprečnima vrednostma za neodvisna vzorca. V našem primeru smo testirali razliko v medianah. Vzeli smo stopnjo tveganja $p = 0,05$ (5 %).

Anketni vprašalnik je zajemal šest vprašanj. Prva štiri vprašanja so se nanašala na ciljno skupino in so zajemala demografske podatke o spolu anketirancev, starostni skupini, dejavnosti podjetja in številu zaposlenih. Zadnja dva vprašanja pa sta se nanašala na preučevano teorijo. Vsebovala so trditve iz področja vodenja in motiviranja.

Predzadnje vprašanje se je tako nanašalo na uporabo managerskega in šefovskega vodenja. Sestavljeno je bilo iz 14-ih trditev. Osem trditev se je nanašalo na managersko vodenje, preostalih šest pa na šefovsko vodenje. Povprečno oceno je sestavljala 4-stopenjska lestvica, ki je predstavljala naslednje stopnje: nikoli, redko, pogosto in zelo pogosto.

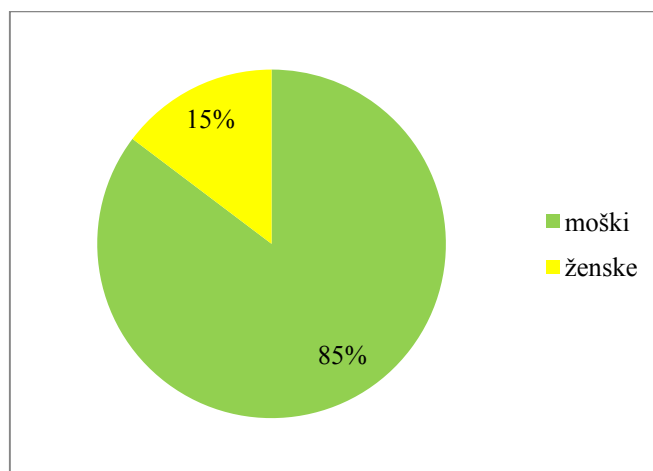
Zadnje šesto vprašanje se je nanašalo na oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov na zaposlene. Sestavljeno je bilo iz 30-ih trditev in štiri stopenjske lestvice, na katera je bilo potrebno odgovarjati z nepomembno, manj pomembno, bolj pomembno in zelo

pomembno. Ta sklop raziskave je razkril, na katerih področjih dajejo vodje večji poudarek na način motiviranja zaposlenih.

5 REZULTATI

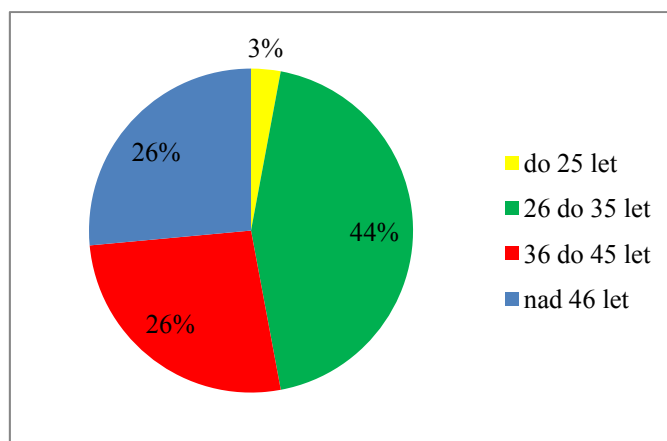
Raziskava je temeljila na odgovorih vodij iz 34-ih majhnih lesnih podjetjih. V prvem delu vprašalnika smo preverjali ciljno skupino anketirancev.

5.1 DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV



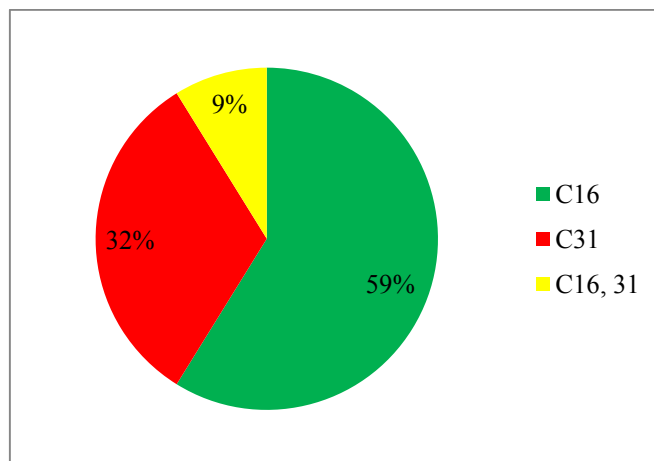
Slika 9: Spol anketirancev

Iz slike 10 je na podlagi tortnega grafikona razvidno, da je večino sodelujočih v raziskavi predstavljalo z 85 % (29 anketirancev) moški spol in z 15 % (5 anketirank) ženski spol.



Slika 10: Starostna struktura anketirancev

Iz slike 11 je razvidno, da je delež anketirancev starih do 25 let 3 % (1 anketiranec), med 26 in 35 letom 44% (15 anketirancev), med 36 in 45 letom 26 % (9 anketirancev) ter starejših od 46 let 26 % (9 anketirancev).



Slika 11: Dejavnost podjetja

Iz slike 12 je razvidno, da je bilo v vzorcu proučevanih podjetij kar 59 % podjetij (20 anketirancev) iz dejavnosti C16. Iz dejavnosti C31 32 % (11 anketirancev). Ostalih 9 % podjetij (3 anketiranci), pa izvajajo tako C16 kot C31 dejavnost.

Preglednica 2: Število zaposlenih v majhnih lesnih podjetjih

Število zaposlenih 1-50	Vrednosti
aritmetična sredina	13,06
mediana	9
modus	9
najmanjša vrednost	3
največja vrednost	40

Iz preglednice 2 lahko razberemo, da je povprečno število zaposlenih v proučevanih podjetjih 13,06. Mediana in modus sta 9. Najmanjše podjetje ima 3 zaposlene in največje 40 zaposlenih.

Zaključimo lahko, da so v strukturi anketiranih prevladovali moški (85%). Stari med 25 in 45 let (70% anketiranih). Večji delež anketiranih podjetij izvaja dejavnost C16. Število zaposlenih v proučevanih podjetjih ustreza definiciji majhnega podjetja, saj je minimalno število zaposlenih 3 in največ 40. Povprečno število zaposlenih pa je 13.

5.2 ELEMENTI VODENJA

Predstavitev rezultatov na področju vodenja smo razdelili na tri segmente. V prvem segmentu smo analizirali odgovore na vprašanje: Kakšne elemente vodenja uporabljate?

Vprašanje se je nanašalo na uporabo managerskega in šefovskega vodenja.

Poudarki iz metode dela:

Analizirane podatke anketirancev smo predstavili po dejavnostih podjetij C16, C31 in za vse odgovore skupaj. Nismo se osredotočili za podrobnejšo analizo podjetij, ki imajo prijavljene obe dejavnosti hkrati, saj je raziskava zajemala z 9 % le 3 podjetja, ki so ustrezala tej ciljni skupini. Tako smo imeli za nadaljnje analiziranje ciljne skupine C16, 31 na razpolago premalo podatkov. Smo pa odgovore ciljne skupine C16, 31 upoštevali pri analiziranju vseh odgovorov skupaj. Podatke smo analizirali z metodo opisne statistike in Mann Whitneyevega testa. Statistične podatke smo nato predstavili v preglednici, ki je zajemala podatke povprečnih ocen enakih odgovorov, katerim smo izračunali deleže v odstotkih glede na proučevano dejavnost. Elementom vodenja glede na proučevano dejavnost smo izračunali aritmetično sredino, standardni odklon in mediano. Za podrobnejšo predstavitev smo povprečne ocene odgovorov, glede na dejavnost podjetja, predstavili s paličnim grafikonom.

V drugem segmentu analize rezultatov elementov vodenja smo se osredotočili na šefovsko in managersko vodenje.

Najprej smo analizirali šefovsko vodenje. Za podrobnejšo predstavitev rezultatov smo povprečne ocene odgovorov po dejavnosti C16, C31 in vse odgovore skupaj C16, C31, C16, 31 predstavili še v grafični obliki.

Nato smo predstavili še managersko vodenje. Na enak način smo za podrobnejšo analizo rezultatov tudi managerske elemente predstavili po proučevanih dejavnostih in za boljšo predstavitev še v grafični obliki s paličnim grafikonom.

Pri tretjem segmentu pa smo se osredotočili na Man whitneyev test, s katerim smo ugotavljali statistično značilno razliko med posameznimi elementi šefovskega in managerskega vodenja. Prav tako smo nato oba stila primerjali med seboj in tako prišli do ugotovitev, ki so nam koristila pri utemeljevanju hipotez.

Zaradi velikega števila rezultatov smo nato interpretirali samo tiste, ki so nam bili v pomoč pri nadaljevanju diplomskega dela v opisu razprave.

Preglednica 3: Opisna statistika pogostosti uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16

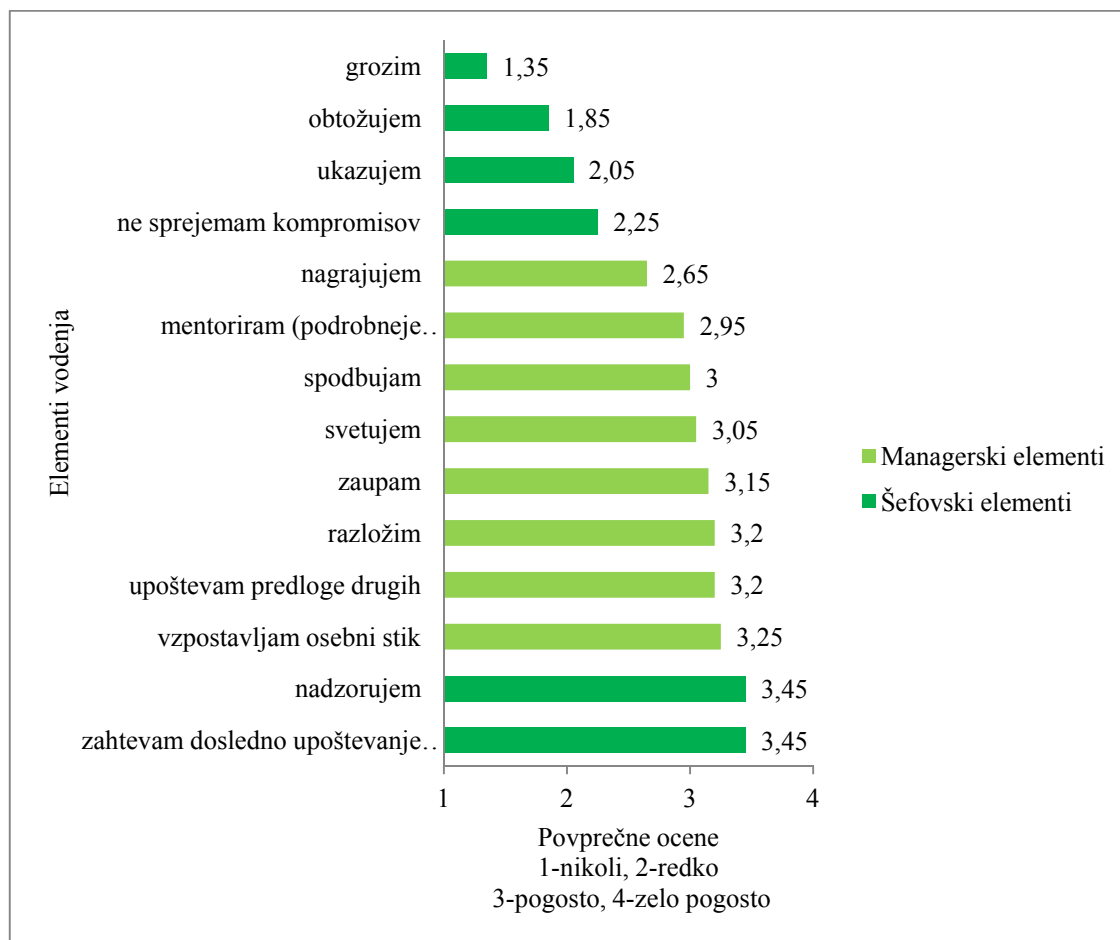
Elementi vodenja	Povprečne ocene (vrednosti/odstotek)								n = 20		
	1		2		3		4		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana
grozim	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,35	0,49	1
obtožujem	5	25,0%	13	65,0%	2	10,0%	0	0,0%	1,85	0,59	2
ukazujem	2	10,0%	15	75,0%	3	15,0%	0	0,0%	2,05	0,51	2
ne sprejemam kompromisov	1	5,0%	14	70,0%	4	20,0%	1	5,0%	2,25	0,64	2
nagrajujem	0	0,0%	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%	2,65	0,59	3
mentoriram (podrobneje pojasnim)	0	0,0%	4	20,0%	13	65,0%	3	15,0%	2,95	0,6	3
spodbujam	0	0,0%	2	10,0%	16	80,0%	2	10,0%	3	0,46	3
svetujem	0	0,0%	3	15,0%	13	65,0%	4	20,0%	3,05	0,6	3
zaupam	0	0,0%	2	10,0%	13	65,0%	5	25,0%	3,15	0,59	3
razložim	0	0,0%	1	5,0%	14	70,0%	5	25,0%	3,2	0,52	3
upoštevam predloge drugih	0	0,0%	0	0,0%	16	80,0%	4	20,0%	3,2	0,41	3
vzpostavljam osebni stik	0	0,0%	0	0,0%	15	75,0%	5	25,0%	3,25	0,44	3
nadzorujem	0	0,0%	1	5,0%	9	45,0%	10	50,0%	3,45	0,6	3,5
zahtevam dosledno upoštevanje navodil	0	0,0%	0	0,0%	11	55,0%	9	45,0%	3,45	0,51	3

Iz preglednice 3 lahko razberemo naslednje statistične podatke:

Najnižje povprečne ocene je dosegel element grozim. Rezultati nakazujejo, da se element grozim pri vodenju majhnih lesnih podjetij skoraj nikoli ne uporablja. Najvišje povprečne ocene je dosegel element zahtevam dosledno upoštevanje navodil. Anketiranci so bili najbolj enotnega mnenja glede elementa upoštevam predloge drugih; standardni odklon je v tem primeru najnižji. Najbolj neenotnega mnenja so bili anketiranci glede elementa ne sprejemam kompromisov, saj je standardni odklon v tem primeru največji. Mediana in modus sta dosegala najnižje vrednosti pri elementu grozim, najvišje pa pri elementu nadzorujem.

Kakšne elemente vodenja uporabljate?

(1-nikoli, 2-redko, 3-pogosto, 4-zelo pogosto)



Slika 12: Pogostost uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16

Na sliki 13 so v grafični obliki predstavljeni odgovori 20-ih anketirancev majhnih lesnih podjetij, katere dejavnost podjetja sodi v standardno klasifikacijo C16. Anketiranci so odgovarjali na vprašanje, kakšne elemente vodenja uporabljajo, pri čemer so imeli na izbiro različne elemente šefovskega in managerskega vodenja. Med elementi šefovskega vodenja je dosegel najnižje ocene element grozim, ki se skoraj nikoli ne uporablja med vodenjem majhnih lesnih podjetij. Najvišje povprečne ocene pa je dosegel element zahtevam dosledno upoštevanje navodil, uporablja se pogosto. Med elementi managerskega vodenja je dosegel element nagrajujem najnižje povprečne ocene, uporablja se pogosto. Najvišje povprečne ocene pa je dosegel element vzpostavljam osebni stik, uporablja se pogosto.

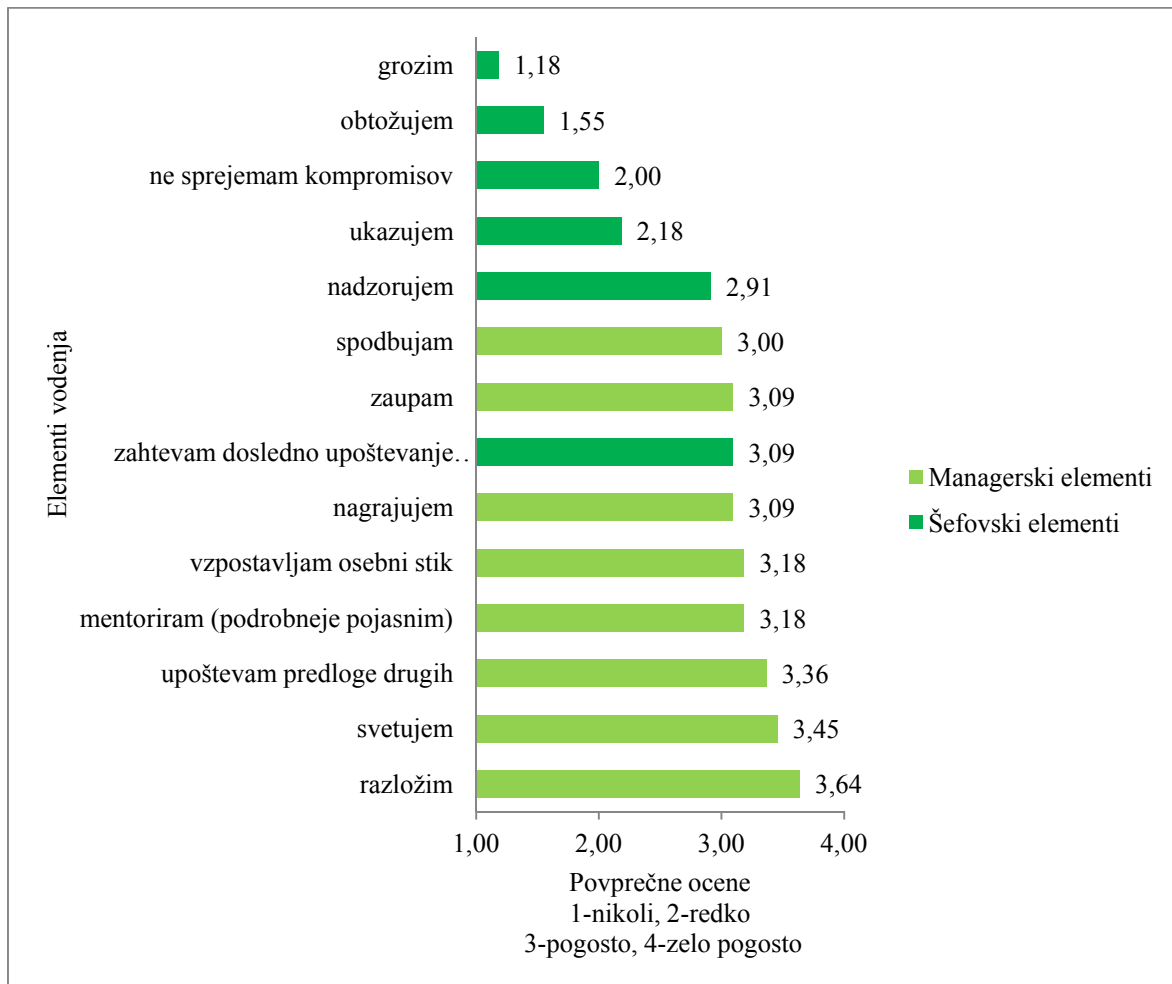
Preglednica 4: Opisna statistika pogostosti uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31

Elementi vodenja	Povprečne ocene (vrednosti/odstotek)								n = 11		
	1		2		3		4		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana
grozim	9	81,8%	2	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	1,18	0,4	1
obtožujem	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%	0	0,0%	1,55	0,52	2
ne sprejemam kompromisov	4	36,4%	3	27,3%	4	36,4%	0	0,0%	2,00	0,89	2
ukazujem	3	27,3%	4	36,4%	3	27,3%	1	9,1%	2,18	0,98	2
nadzorujem	0	0,0%	2	18,2%	8	72,7%	1	9,1%	2,91	0,54	3
spodbujam	0	0,0%	2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	3,00	0,63	3
zaupam	0	0,0%	2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	3,09	0,7	3
zahtevam dosledno upoštevanje navodil	0	0,0%	2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	3,09	0,7	3
nagrajujem	0	0,0%	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%	3,09	0,54	3
vzpostavljam osebni stik	1	9,1%	0	0,0%	6	54,5%	4	36,4%	3,18	0,87	3
mentoriram (podrobneje pojasnim)	0	0,0%	2	18,2%	5	45,5%	4	36,4%	3,18	0,75	3
upoštevam predloge drugih	0	0,0%	2	18,2%	3	27,3%	6	54,5%	3,36	0,81	4
svetujem	0	0,0%	0	0,0%	6	54,5%	5	45,5%	3,45	0,52	3
razložim	0	0,0%	0	0,0%	4	36,4%	7	63,6%	3,64	0,5	4

Iz preglednice 4 lahko razberemo naslednje statistične podatke. Najnižje povprečne ocene je dosegel element grozim. Rezultati nakazujejo, da se element grozim pri vodenju majhnih lesnih podjetij skoraj nikoli ne uporablja. Najvišje povprečne ocene je dosegel element razložim. Rezultati nakazujejo, da se element razložim pri vodenju majhnih lesnih podjetij uporablja zelo pogosto. Anketiranci so bili najbolj enotnega mnenja glede elementa grozim, standardni odklon je v tem primeru najnižji. Najbolj neenotnega mnenja so bili anketiranci glede elementa ukazujem, saj je bil standardni odklon v tem primeru največji. Mediana in modus sta dosegala najnižje vrednosti pri elementu grozim, najvišje pa v dveh primerih, in sicer pri elementih upoštevanje predloge drugih in razložim.

Kakšne elemente vodenja uporabljate?

(1-nikoli, 2-redko, 3-pogosto, 4-zelo pogosto)



Slika 13: Pogostost uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31

Na sliki 14 so v grafični obliki predstavljeni odgovori 11-ih anketirancev majhnih lesnih podjetij, katerih dejavnost podjetja sodi v standardno klasifikacijo C31. Anketiranci so odgovarjali na vprašanje, kakšne elemente vodenja uporabljajo. Na izbiro so imeli elemente šefovskega in managerskega vodenja. Med elementi šefovskega vodenja je dosegel najnižje povprečne ocene element grozim, ki se skoraj nikoli ne uporablja med vodenjem majhnih lesnih podjetij. Najvišje povprečne ocene pa je dosegel element zahtevam dosledno upoštevanje navodil, uporablja se pogosto. Med elementi managerskega vodenja je dosegel element spodbujam najnižje povprečne ocene, uporablja se pogosto. Najvišje povprečne ocene pa je dosegel element razložim, uporablja se zelo pogosto.

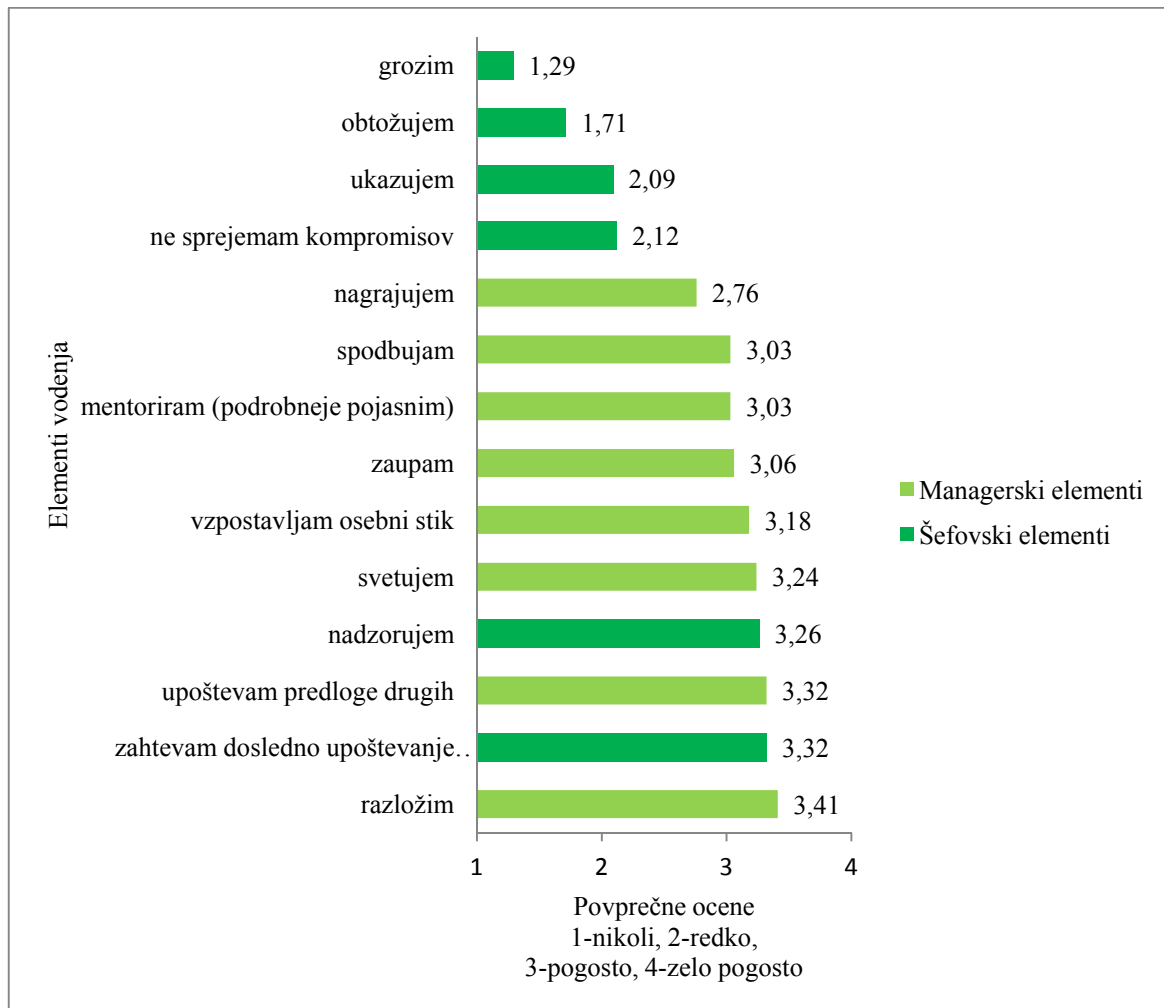
Preglednica 5: Opisna statistika pogostosti uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31

Elementi vodenja	Povprečne ocene (vrednosti/odstotek)								n = 34		
	1		2		3		4		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana
grozim	24	70,6%	10	29,4%	0	0%	0	0%	1,29	0,46	1
obtožujem	12	35,3%	20	58,8%	2	5,9%	0	0%	1,71	0,58	2
ukazujem	5	14,7%	22	64,7%	6	17,6%	1	2,9%	2,09	0,67	2
ne sprejemam kompromisov	6	17,6%	19	55,9%	8	23,5%	1	2,9%	2,12	0,73	2
nagrajujem	0	0%	11	32,4%	20	58,8%	3	8,8%	2,76	0,61	3
spodbujam	0	0%	4	11,8%	25	73,5%	5	14,7%	3,03	0,52	3
mentoriram (podrobneje pojasnim)	0	0%	6	17,6%	21	61,8%	7	20,6%	3,03	0,63	3
zaupam	1	2,9%	4	11,8%	21	61,8%	8	23,5%	3,06	0,69	3
vzpostavljam osebni stik	1	2,9%	1	2,9%	23	67,6%	9	26,5%	3,18	0,63	3
svetujem	0	0%	3	8,8%	20	58,8%	11	32,4%	3,24	0,61	3
nadzorujem	0	0%	3	8,8%	19	55,9%	12	35,3%	3,26	0,62	3
upoštevam predloge drugih	0	0%	2	5,9%	19	55,9%	13	38,2%	3,32	0,59	3
zahtevam dosledno upoštevanje navodil	0	0%	2	5,9%	19	55,9%	13	38,2%	3,32	0,59	3
razložim	0	0%	1	2,9%	18	52,9%	15	44,1%	3,41	0,56	3

Iz preglednice 5 lahko razberemo naslednje statistične podatke. Najnižje povprečne ocene je dosegel element grozim. Rezultati nakazujejo, da se element grozim pri vodenju majhnih lesnih podjetij skoraj nikoli ne uporablja. Najvišje povprečne ocene je dosegel element razložim. Rezultati odgovorov na ta del anketnega vprašalnika so pokazali, da se element razložim pri vodenju majhnih lesnih podjetij uporablja pogosto. Anketiranci so bili najbolj enotnega mnenja glede elementa grozim, standardni odklon je v tem primeru najnižji. Najbolj neenotnega mnenja so bili anketiranci glede elementa ne sprejemam kompromisov, saj je standardni odklon v tem primeru največji. Mediana in modus sta dosegala najnižje vrednosti pri elementu grozim, najvišje enake vrednosti pa so dosegali številni elementi, zato smo se odločili, da jih ne bomo podrobneje opisovali.

Kakšne elemente vodenja uporabljate?

(1-nikoli, 2-redko, 3-pogosto, 4-zelo pogosto)

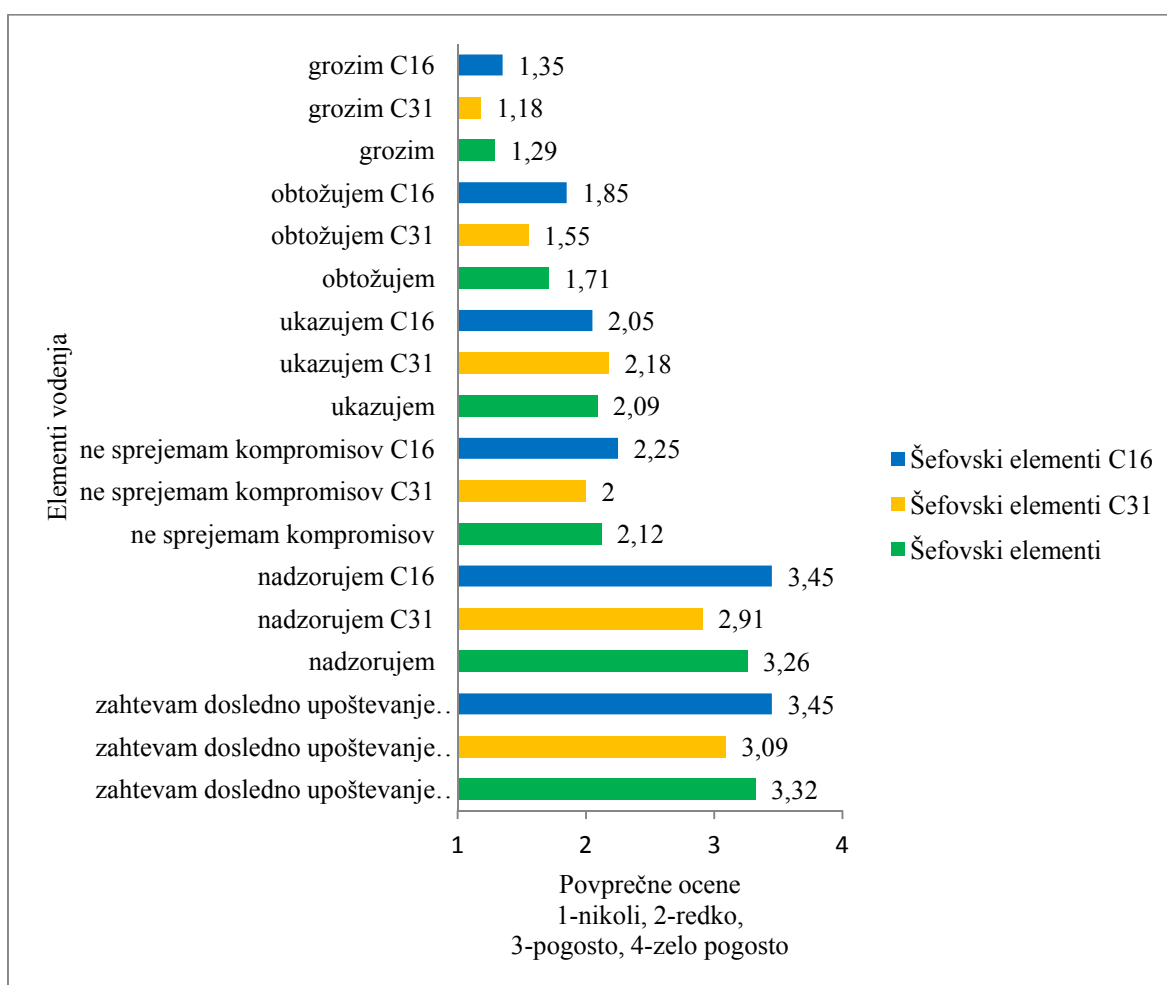


Slika 14: Pogostost uporabe posameznih elementov vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31

Na sliki 15 so v grafični obliki predstavljeni odgovori vseh 34-ih anketirancev majhnih lesnih podjetij, katere dejavnost podjetja sodi v standardno klasifikacijo C16, C31, ali pa v C16, 31. Anketiranci so odgovarjali na vprašanje, kakšne elemente vodenja uporabljajo. Na izbiro so imeli različne elemente šefovskega in managerskega vodenja. Med elementi šefovskega vodenja je dosegel najnižje povprečne ocene element grozim, za katerega se je izkazalo, da se med vodenjem majhnih lesnih podjetij skoraj nikoli ne uporablja. Najvišje povprečne ocene je dosegel element zahtevam dosledno upoštevanje navodil, uporablja se pogosto. Med elementi managerskega vodenja je dosegel element nagrajujem najnižje povprečne ocene, uporablja se pogosto. Najvišje povprečne ocene pa je dosegel element razložim, uporablja se pogosto.

5.3 ŠEFOVSKO VODENJE

Poglavitne značilnosti šefovskega vodenja so izražena v naslednjih trditvah: Vodje določajo naloge in merila brez posvetovanja z delavci. Ne sklepajo kompromisov in določajo posledice. Navadno povedo, zraven pa ne pokažejo, kako mora biti delo opravljeno. Redko povprašajo delavce za mnenje. Ne upoštevajo povezovalnih navad, ne pritegnejo delavcev v ocenjevanje. Uporabljajo prisilo, po navadi kazen. Ustvarjajo nasprotja med delavci in vodji, kar lahko pripelje do konfliktnih situacij med zaposlenimi.



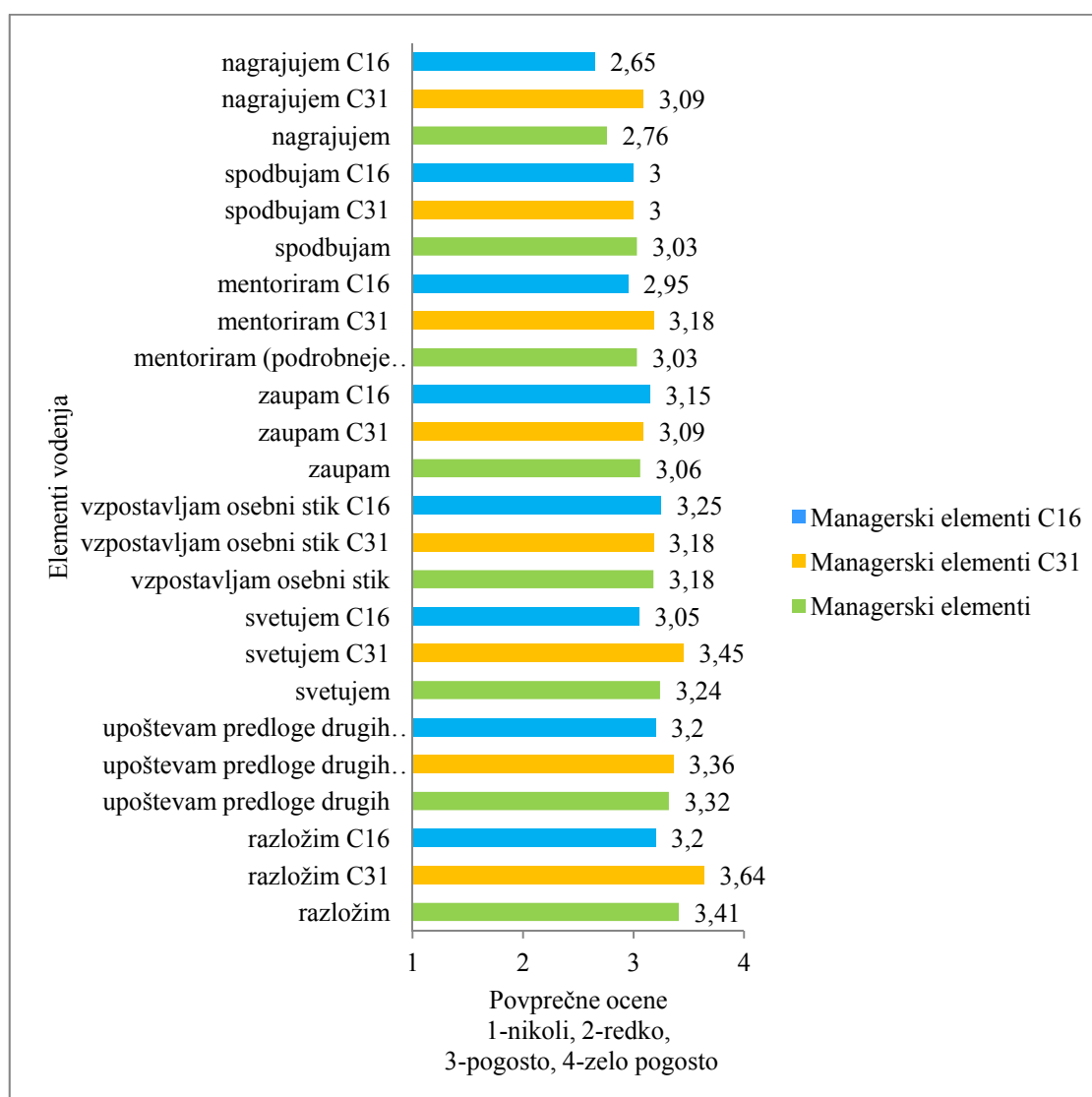
Slika 15: Pogostost uporabe posameznih elementov šefovskega vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31

Na sliki 16 so v grafični obliki s paličnim grafikonom predstavljeni odgovori vodij o pogostosti uporabe elementov šefovskega vodenja. Razdelili smo jih glede na dejavnosti podjetij in nato primerjali odstopanja med njimi. Pri odgovorih, ki vsebujejo elemente šefovskega vodenja, lahko ugotovimo, da se najskrajnejše oblike šefovskega vodenja, kot so grozim, obtožujem, ukazujem, ne sprejemam kompromisov, uporabljajo le v manjši meri. Po dejavnostih lahko zasledimo višje povprečne ocene za elemente šefovskega

vodenja pri standardni klasifikaciji C16 kot pri C31. Elementi šefovskega vodenja grozim, obtožujem, ukazujem in ne sprejemam kompromisov se v podjetjih s strani vodij uporabljajo redko. Nasprotno velja za elementa nadzorujem in zahtevam dosledno upoštevanje navodil, saj je njihova uporaba pri samem vodenju pogosta. Uporaba elementa nadzorujem pri standardni klasifikaciji C 16 najbolj izstopa med pogosto uporabljenimi elementi šefovskega vodenja.

5.4 MANAGERSKO VODENJE

Poglavitne značilnosti managerskega vodenja predstavljajo naslednje trditve: Vodje pritegnejo delavce k razpravi o ceni in kakovosti. Delavce poslušajo in jih opogumljajo k izboljšanju kakovosti znižanja stroškov. Nadzorno pokažejo, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec natanko ve, kaj managerji pričakujejo od delavcev. Prizadevajo si, da se delavcu poveča občutek, da obvladuje svoje delo. Odpravijo večino nadzornikov in nadzorovanja. Delavce učijo, naj si sami nadzirajo oziroma ovrednotijo kakovost dela. Delavce pripravijo, da razumejo, da o svojem delu vedo veliko, tako o visokokakovostnem delu kot tudi, kako delati čimbolj ekonomično. Nenehno učijo delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Jasno obrazložijo svoja prepričanja, da je njihov posel olajševanje njihovega dela. Managerji naredijo vse, kar je v njihovi moči, da bi delavce oskrbeli z najboljšim orodjem, delovnimi pogoji, s prijateljskim ozračjem, kjer ni prostora za prisilo in nestrpnost med delavci ter vodji. Managerji svoje znanje delijo z delavci, jih izobražujejo, da bi delo opravljali čim bolj kakovostno; ko jim uspe, da med vodji in delavci poteka razprava o delu, se tako vodje kot delavci izobražujejo, s tem pa predvidijo tudi napake, ki bi se pri delu lahko pojavile v prihodnje.



Slika 16: Pogostost uporabe posameznih elementov managerskega vodenja v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31

Na sliki 17 so v grafični obliki s paličnim grafikonom predstavljeni odgovori vodij o pogostosti uporabe elementov managerskega vodenja. Razdelili smo jih glede na dejavnosti podjetij in nato primerjali odstopanja med njimi. Pri managerskem vodenju zasledimo manjša odstopanja kot pri šefovskem vodenju. Najnižje povprečne ocene zasledimo pri elementu nagrajujem. Najvišje povprečne ocene zasledimo pri elementu razložim. Po dejavnostih lahko zasledimo višje povprečne ocene za elemente managerskega vodenja pri standardni klasifikaciji C31 kot tudi pri C16.

5.5 MANN WHITNEYEV TEST POGOSTOSTI UPORABE POSAMEZNIH ELEMENTOV VODENJA PO DEJAVNOSTIH

Ugotavljali smo statistično značilne razlike med posameznimi elementi. Prav tako smo ugotavljali, kateri izmed stilov vodenja šefovskega oziroma managerskega vodenja se pogosteje uporablja v posameznih dejavnostih kot tudi glede na vse odgovore skupaj. Ugotovitve so nam pomagale pri dokazovanju hipotez.

Preglednica 6: Mann Whitneyev test primerjave pogostosti uporabe šefovskega vodenja glede na dejavnosti C16 in C31

Šefovski elementi	Dejavnost	Mann Whitneyev test		
		n (velikost vzorca)	W (vrednost testa)	P-vrednost (mediana 1 > mediana 2)
grozim	C16	20	91,5	0,1724
	C31	11		
obtožujem	C16	20	81,5	0,0890
	C31	11		
ukazujem	C16	20	97,5	0,2844
	C31	11		
ne sprejemam kompromisov	C16	20	94	0,2391
	C31	11		
nadzorujem	C16	20	60	0,0108
	C31	11		
zahtevam dosledno upoštevanje navodil	C16	20	79,5	0,0801
	C31	11		

Iz preglednice 6 lahko razberemo naslednje ugotovitve.

Pri elementih grozim, obtožujem, ukazujem, ne sprejemam kompromisov in zahtevam dosledno upoštevanje navodil test ni ugotovil statistično značilne razlike o pogostosti uporabe šefovskega vodenja glede na dejavnosti C16 in C31. Pri z rdečo barvo označenem elementu nadzorujem pa je test ugotovil, da statistično značilna razlika obstaja. To pomeni, da se šefovski element nadzorujem uporablja pogosteje v dejavnosti C16 kot v C31.

Preglednica 7: Mann Whitneyev test primerjave pogostosti uporabe managerskega vodenja glede na dejavnosti C16 in C31

Managerski elementi	Dejavnost	Mann Whitneyev test		
		n (velikost vzorca)	W (vrednost testa)	P-vrednost (mediana 1 > mediana 2)
nagrajujem	C31	11	69	0,0264
	C16	20		
spodbujam	C31	11	110	0,5107
	C16	20		
mentoriram	C31	11	89,5	0,1759
	C16	20		
zaupam	C16	20	105,5	0,4244
	C31	11		
vzpostavljam osebni stik	C31	11	105	0,4099
	C16	20		
svetujem	C31	11	73	0,0404
	C16	20		
upoštevam predloge drugih	C31	11	88	0,1505
	C16	20		
razložim	C31	11	65,5	0,0178
	C16	20		

Iz preglednice 7 lahko razberemo naslednje ugotovitve.

Pri elementih spodbujam, mentoriram, zaupam, vzpostavljam osebni stik, upoštevam predloge drugih test ni ugotovil statistično značilne razlike o pogostosti uporabe šefovskega vodenja glede na dejavnosti C16 in C31. Pri z rdečo barvo označenih elementih nagrajujem, svetujem in razložim pa je test ugotovil, da statistično značilna razlika obstaja. Na osnovi tega lahko sklepamo, da se ti elementi uporabljajo pogosteje v dejavnosti C31 kot v C16.

Preglednica 8: Mann Whitneyev test primerjave pogostosti uporabe managerskega in šefovskega vodenja

Elementi vodenja	Dejavnost	Mann Whitneyev test		
		n (velikost vzorca)	W (vrednost testa)	P-vrednost (mediana 1 > mediana 2)
šefovski	C16	20	3440	0,0611
	C31	11		
managerski	C31	11	5791	0,0035
	C16	20		
managerski	C16	20	5599,5	5,3721E-11
šefovski				
managerski	C31	11	1155	8,0227E-12
šefovski				
managerski	C16, C31, C16, 31	34	14145,5	0
šefovski				

Iz preglednice 8 lahko razberemo naslednje ugotovitve.

Test ugotavlja, da ni statistično značilne razlike o pogostosti uporabe šefovskih elementov v dejavnosti C16 in C31. Managerski elementi se v dejavnosti C31 uporabljajo pogosteje kot v dejavnosti C16. Podjetja, ki imajo prijavljeno dejavnost C16, uporabljajo managerske elemente pogosteje kot šefovske. Prav tako podjetja iz dejavnosti C31, uporabljajo managerske elemente pogosteje kot šefovske. Managersko vodenje se uporablja pogosteje kot šefovsko v obeh dejavnostih C16 in C31.

5.6 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Predstavitev rezultatov na področju motiviranja smo razdelili na dva segmenta.

Poudarki iz metode dela:

V prvem segmentu smo analizirali odgovore na vprašanje, v katerem so morali anketiranci oceniti pomembnost motivacijskih dejavnikov na zaposlene.

Vprašalnik je vseboval dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, katere namen je analiza vedenja zaposlenih v podjetjih. Analizirane podatke anketirancev smo predstavili za vse odgovore skupaj. To pomeni, da smo se pri analizi rezultatov motivacijskih teorij osredotočili na vse odgovore anketirancev, ki smo jih imeli na razpolago. Nismo jih dodatno razdelili po dejavnostih C 16 in C 31, saj bi vzrok v odstopanju rezultatov s težavo pripisali dejavnostim. Poglavitni vzrok leži v ciljni skupini, ki je v osnovi razmeroma majhna.

Podatke smo analizirali z metodo opisne statistike. Statistične podatke smo nato predstavili v preglednici, ki je zajemala podatke povprečnih ocen enakih odgovorov, katerim smo izračunali deleže v odstotkih. Motivacijskim dejavnikom smo izračunali še aritmetično sredino, standardni odklon in mediano. Za podrobnejšo predstavitev smo povprečne ocene odgovorov predstavili s paličnim grafikonom.

V priloge smo dodali še izdelane preglednice motivacijskih dejavnikov, podrobneje razdeljenih po dejavnostih, kar lahko predstavlja koristno podlago za nadaljnje raziskovanje.

V drugem segmentu analize rezultatov smo analizirane motivacijske dejavnike umestili v vsebinske motivacijske teorije, in sicer v motivacijsko teorijo Maslowa, Glasserjevo teorijo in teorijo ERG. Namen teh teorij je uporaba pri analizi vedenja zaposlenih, v podjetjih pa naj bi bile v veliko pomoč managerjem pri delu z zaposlenimi. Poskušajo pojasniti področja vedenja posameznikov, predvsem s stališča, kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje. Osnovane so na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in zaporedja procesov, kot so usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev.

Združitev skupnih osnovnih konceptov motivacije v en razumen okvir je zelo težavno delo, zato smo v drugem segmentu analize rezultatov motivacijske dejavnike umestili v sklop potreb glede na proučevano motivacijsko teorijo. Pri tem smo si pomagali z raziskavami o primerjavi teorij med sabo. Tako smo na primer motivacijske dejavnike, kot so varno delovno okolje, stalnost zaposlitve, višina plače in redno izplačilo plače, ki so se nanašali na osnovne življenjske potrebe, umestili glede na teorijo po Maslowu v potrebe po varnosti in potrebe po preživetju, glede na teorijo po Glasserju smo jih umestili v potrebe po preživetju, glede na ERG teorijo pa smo jih umestili v potrebo po obstoju. Pri tem

»umetnem« umeščanju dejavnikov v različne teorije smo si pomagali tudi z Herzbergovo teorijo, in sicer na ta način, da smo upoštevali, da spadajo v osnovne potrebe samo higieniki.

Motivacijske dejavnike, kot so na primer neformalno povezovanje, sprejemanje različnosti/drugačnosti, politika in strategija podjetja, skupinsko reševanje problemov/izzivov, odkrita medsebojna komunikacija, odnos zaposlenih do vodje, vodenje odnos vodje do zaposlenih ter medsebojni odnosi med zaposlenimi, smo upoštevali glede na teorijo po Maslowu kot potrebo po povezavi. V Glasserjevi teoriji so bili isti motivacijski dejavniki definirani kot potreba po ljubezni in pripadnosti, v ERG teoriji pa smo jih umestili med potrebe po povezavi. V pomoč nam je bila tudi Herzbergova teorija, saj smo upoštevali tudi določene higienike in motivatorje.

Motivacijske dejavnike, ki jih navajam v nadaljevanju: svoboda pri načrtovanju dela, ugodna razporeditev delovnega časa, vključevanje zaposlenih pri odločanju, omogočanje izobraževanj/usposabljanj, svoboda izbire in odločanja, informiranost o stanju v podjetju, delo v teamu/skupini, celosten razvoj zaposlenih, individualno in skupinsko nagrajevanje, samouresničevanje, kreativno delovno okolje, zanimivost dela, samokontrola, nagrade v denarni obliki, samostojnost pri delu, odgovornost pri delu, zadovoljstvo z osebnim življenjem in splošen razvoj zaposlenih smo umestili glede na teorijo po Maslowu v potrebo po uspehu in potrebo po samopotrjevanju; glede na Glasserjevo teorijo smo jih umestili v potrebo po moči, potrebo po svobodi ter potrebo po zabavi in učenju; glede na ERG teorijo pa smo jih umestili v potrebo po razvoju. Pri vsem tem smo upoštevali glede na teorijo po Herzbergu tudi to, da sem spadajo večinoma motivatorji, čeprav je mogoče zaslediti tudi kakšnega higienika.

Potrebno je omeniti tudi to, da le pri osnovnih življenjskih potrebah, ki smo jih upoštevali v razpravi in zaključku diplomskega dela ne bi moglo priti do odstopanj pri izbiri dejavnikov glede na različne motivacijske teorije. Pri vseh ostalih potrebah, gledano z vidika različnih motivacijskih teorij, pa lahko dodamo tudi to, da si lahko posamezniki motivacijske dejavnike različno razlagajo, zato je možno, da bi jih kdo drug umestil drugače, torej v drug sklop potreb. S tem pa navsezadnje ni nič narobe, saj se ljudje med sabo razlikujemo, prav tako pa tudi ni idealnega vzorca, ki bi veljal za vse vodje.

Preglednica 9: Opisna statistika pomembnosti motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31

Motivacijski dejavniki	Povprečne ocene (vrednosti/odstotek)								n = 34		
	1		2		3		4		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana
neformalno povezovanje	3	8,8%	15	44,1%	15	44,1%	1	2,9%	2,41	0,7	2
svoboda pri načrtovanju dela	0	0,0%	13	38,2%	20	58,8%	1	2,9%	2,65	0,54	3
vključevanje zaposlenih pri odločanju	0	0,0%	16	47,1%	13	38,2%	5	14,7%	2,68	0,73	3
omogočanje izobraževanj/usposabljanj	1	2,9%	14	41,2%	13	38,2%	6	17,6%	2,71	0,8	3
svoboda izbire in odločanja	0	0,0%	11	32,4%	22	64,7%	1	2,9%	2,71	0,52	3
informiranost o stanju v podjetju	0	0,0%	14	41,2%	16	47,1%	4	11,8%	2,71	0,68	3
celosten razvoj zaposlenih	0	0,0%	12	35,3%	18	52,9%	4	11,8%	2,76	0,65	3
delo v teamu, skupini	0	0,0%	12	35,3%	18	52,9%	4	11,8%	2,76	0,65	3
samouresničevanje	0	0,0%	11	32,4%	18	52,9%	5	14,7%	2,82	0,67	3
individualno in skupinsko nagrajevanje	0	0,0%	10	29,4%	20	58,8%	4	11,8%	2,82	0,63	3
sprejemanje različnosti/drugečnosti	1	2,9%	6	17,6%	23	67,6%	4	11,8%	2,88	0,64	3
ugodna razporeditev delovnega časa	0	0,0%	7	20,6%	22	64,7%	5	14,7%	2,94	0,6	3
politika in strategija podjetja	0	0,0%	8	23,5%	19	55,9%	7	20,6%	2,97	0,67	3
kreativno delovno okolje	0	0,0%	5	14,7%	24	70,6%	5	14,7%	3,00	0,55	3
skupinsko reševanje problemov/izzivov	0	0,0%	3	8,8%	27	79,4%	4	11,8%	3,03	0,46	3
zanimivost dela	0	0,0%	8	23,5%	17	50,0%	9	26,5%	3,03	0,72	3
samokontrola	1	2,9%	5	14,7%	19	55,9%	9	26,5%	3,06	0,74	3
nagrade v denarni obliki	0	0,0%	3	8,8%	25	73,5%	6	17,6%	3,09	0,51	3
samostojnost pri delu	0	0,0%	4	11,8%	21	61,8%	9	26,5%	3,15	0,61	3
višina plače	0	0,0%	3	8,8%	19	55,9%	12	35,3%	3,26	0,62	3
odgovornost pri delu	0	0,0%	4	11,8%	17	50,0%	13	38,2%	3,26	0,67	3
zadovoljstvo z osebnim življenjem	0	0,0%	4	11,8%	17	50,0%	13	38,2%	3,26	0,67	3
odkrita medsebojna komunikacija	0	0,0%	1	2,9%	22	64,7%	11	32,4%	3,29	0,52	3
odnos zaposlenih do vodje	0	0,0%	2	5,9%	20	58,8%	12	35,3%	3,29	0,58	3

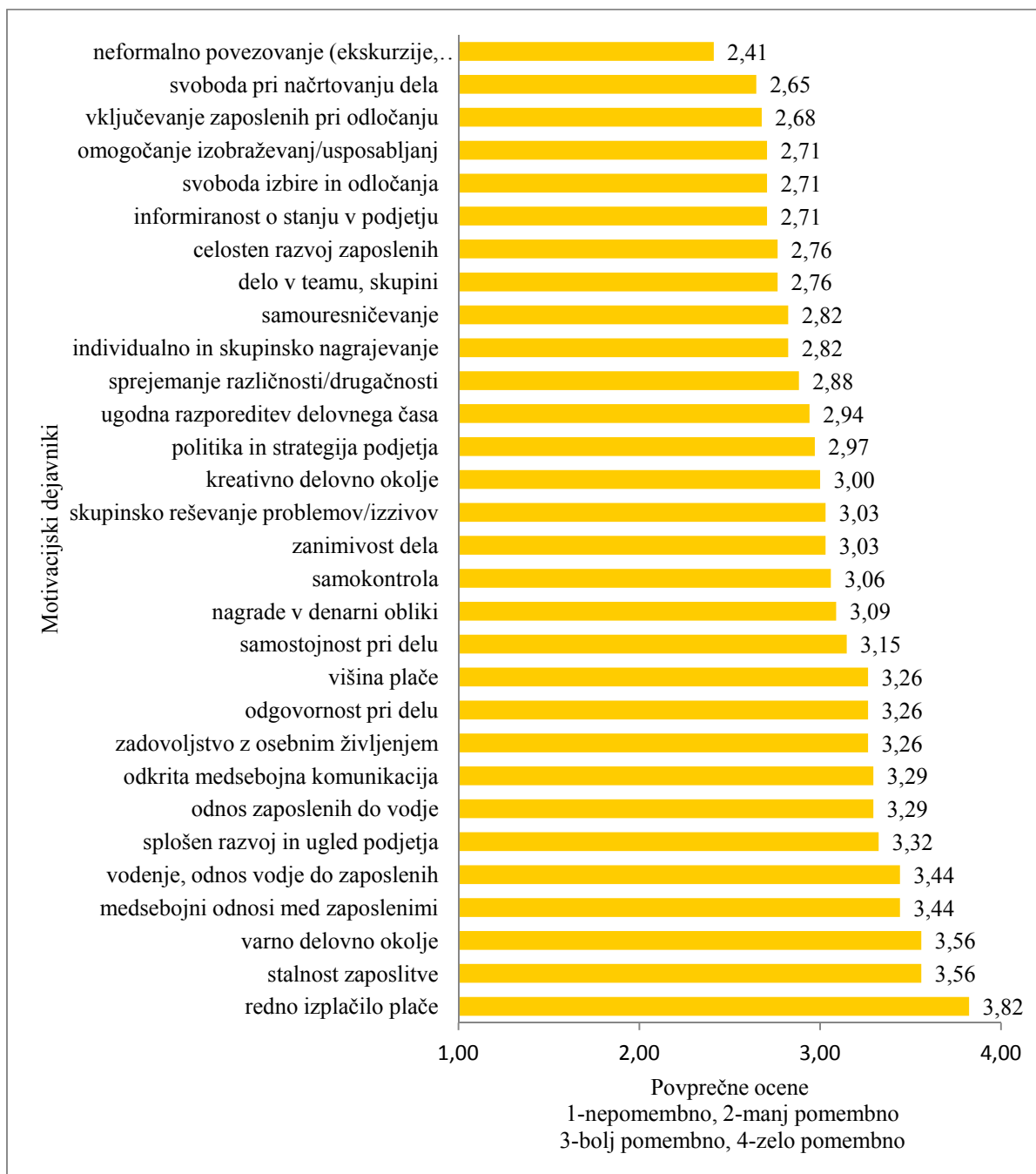
splošen razvoj in ugled podjetja	0	0,0%	1	2,9%	21	61,8%	12	35,3%	3,32	0,53	3
vodenje, odnos vodje do zaposlenih	0	0,0%	0	0,0%	19	55,9%	15	44,1%	3,44	0,5	3
medsebojni odnosi med zaposlenimi	0	0,0%	1	2,9%	17	50,0%	16	47,1%	3,44	0,56	3
varno delovno okolje	0	0,0%	2	5,9%	11	32,4%	21	61,8%	3,56	0,61	4
stalnost zaposlitve	0	0,0%	2	5,9%	11	32,4%	21	61,8%	3,56	0,61	4
redno izplačilo plače	0	0,0%	0	0,0%	6	17,6%	28	82,4%	3,82	0,39	4

Iz preglednice 9 lahko razberemo naslednje statistične podatke.

Najnižje povprečne ocene je dosegel dejavnik neformalno povezovanje, kamor spadajo ekskurzije, teambuilding, pikniki in druga podobna družabna srečanja v okviru podjetja. Najvišje povprečne ocene je dosegel dejavnik redno izplačilo plače. Anketiranci so bili najbolj enotnega mnenja glede dejavnika redno izplačilo plače. Najbolj neenotnega mnenja so bili anketiranci glede dejavnika omogočanje izobraževanj/usposabljanj. Mediana in modus sta dosegala najvišje in najnižje enake vrednosti v številnih primerih, zato jih ne bomo podrobneje opisovali.

Ocenite pomembnost motivacijskih dejavnikov na zaposlene!

(1-nepomembno, 2-manj pomembno, 3-bolj pomembno, 4-zelo pomembno)



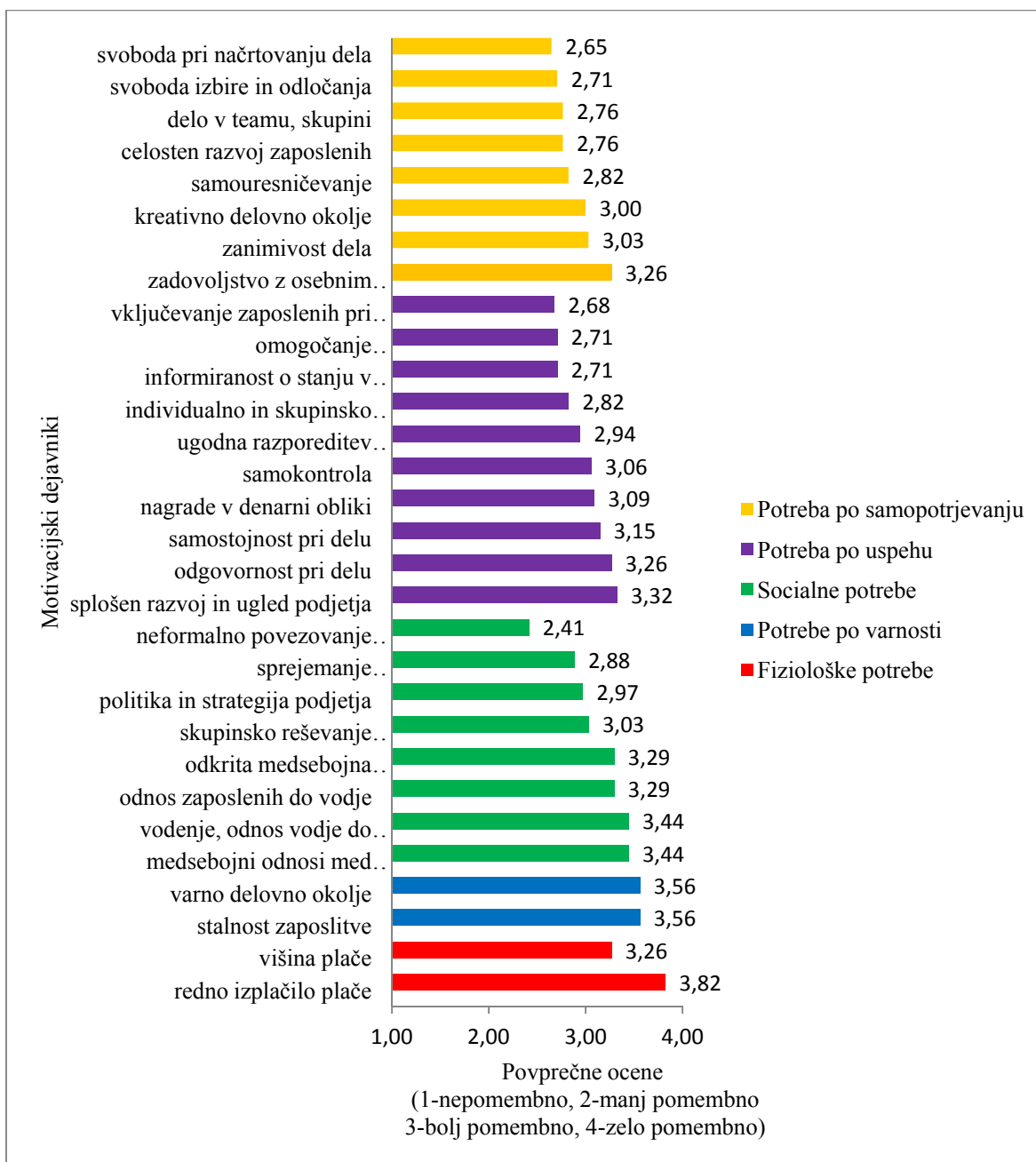
Slika 17: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31

Na sliki 18 so v grafični obliki predstavljeni odgovori 34-ih anketirancev majhnih lesnih podjetij, katere dejavnost podjetja sodi v standardno klasifikacijo C16, C31 in C16, 31. Anketiranci so odgovarjali na vprašanje, pri katerem so morali oceniti pomembnost

motivacijskih dejavnikov na zaposlene. Najnižje povprečne ocene je zaslediti pri dejavniku neformalno povezovanje (ekskurzije, teambuilding, pikniki ...). Anketiranci ga smatrajo kot manj pomembnega pri motiviranju zaposlenih. Najvišje povprečne ocene pa je dosegel motivacijski dejavnik redno izplačilo plače, katerega anketiranci smatrajo kot zelo pomembnega pri motiviranju zaposlenih.

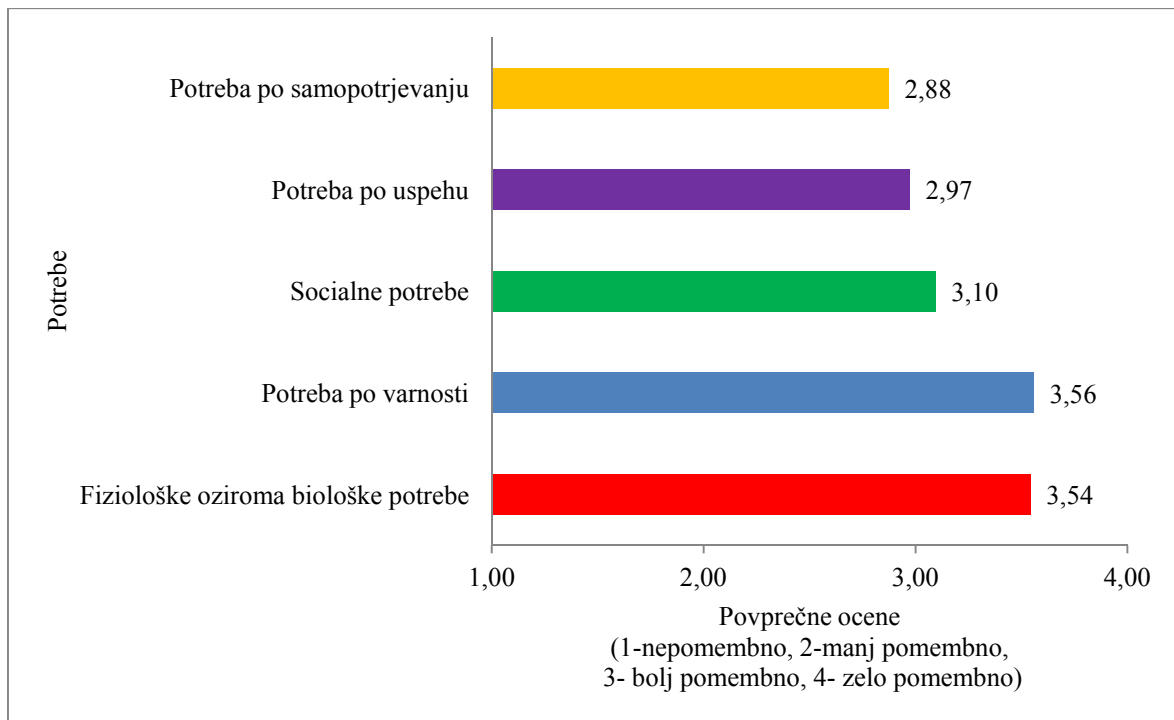
5.7 TEORIJA POTREB PO MASLOWU

Maslow trdi, da je potrebno upoštevati, da človek vedno deluje na tisti ravni, kjer potrebe še niso bile zadovoljene.



Slika 18: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31. Razporejeni glede na navezujoče se potrebe po Maslowovi teoriji

Vodje smo povprašali po pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Motivacijske dejavnike smo umestili v pet sklopov potreb. Na ta način smo dobili naslednje rezultate, ki smo jih predstavili v hierarhični Maslowovi lestvici v nadaljevanju.

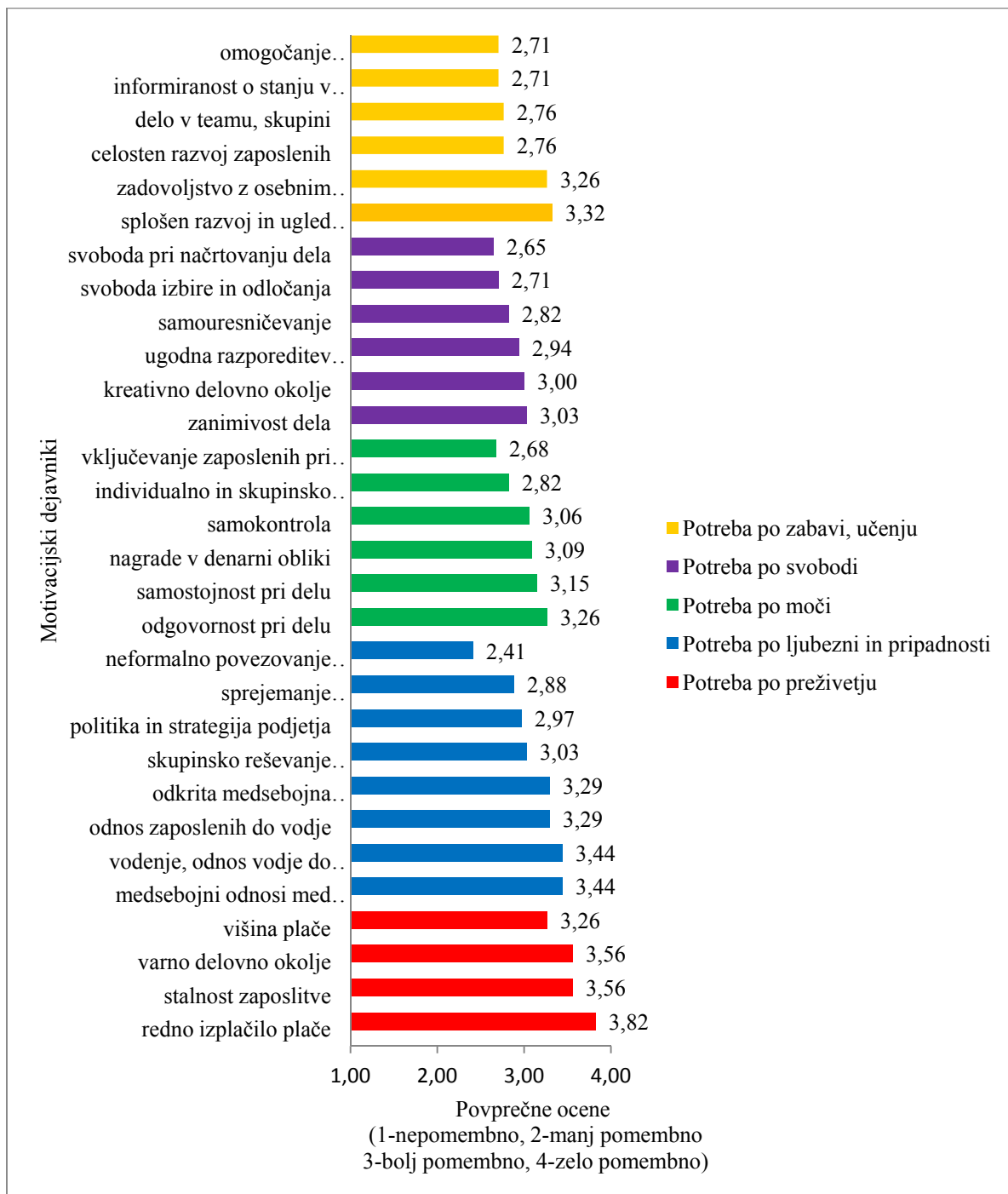


Slika 19: Diagram pomembnosti potreb po Maslowovi teoriji

Glede na analizo rezultatov po Maslowovi teoriji lahko predpostavljamo, da je potreba po varnosti dosegla najvišje povprečne ocene. Anketiranci jo smatrajo kot zelo pomembno, saj je povprečna ocena odgovorov 3,56. Fiziološke oziroma biološke potrebe so se po pomembnosti izkazale takoj za potrebo po varnosti, odstopanja med njimi so zelo majhna. Anketiranci fiziološke oziroma biološke potrebe smatrajo prav tako za zelo pomembne, povprečna ocena odgovorov je 3,54. Socialne potrebe so za anketirance med bolj pomembnimi, povprečna ocena odgovorov je 3,10. Potrebe po uspehu so prav tako za anketirance bolj pomembne, povprečna ocena odgovorov je 2,97. Potrebe po samopotrjevanju so dosegle najnižje povprečne ocene, čeprav anketiranci tudi te potrebe štejejo med bolj pomembno, povprečna ocena je 2,88.

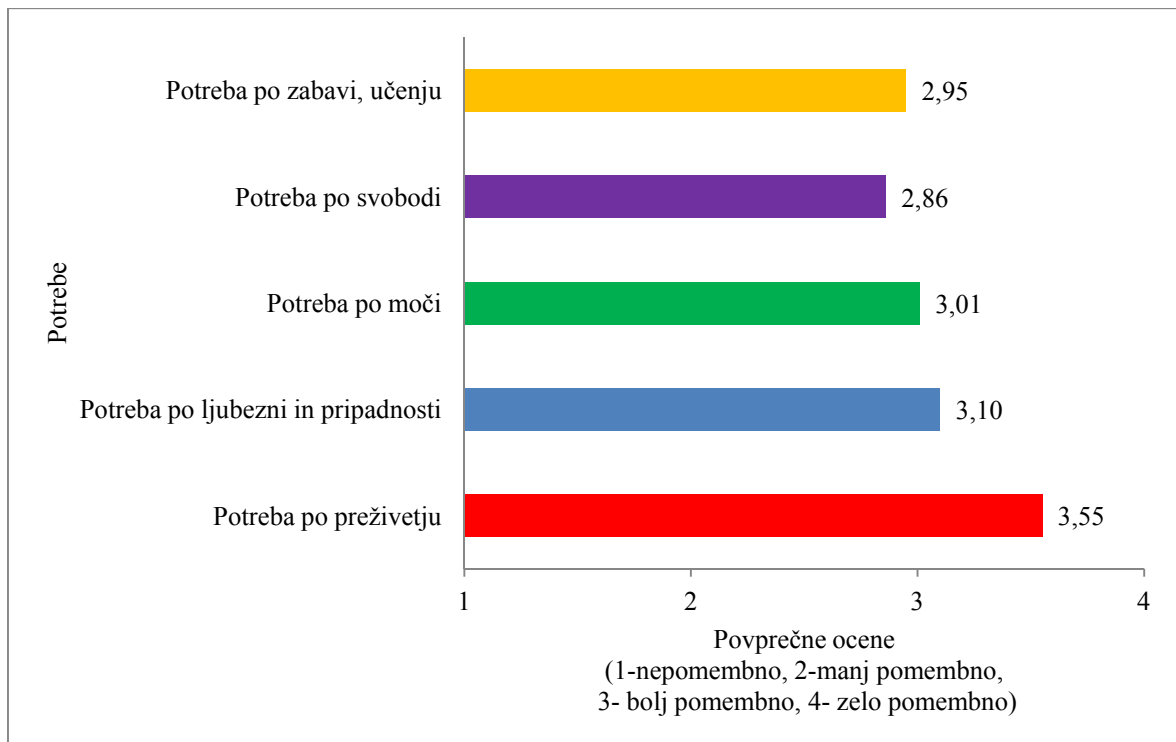
5.8 GLASSERJEVA TEORIJA POTREB

Temelji na dejstvu, da so potrebe genetsko prirojene ter da niso razporejene v neko hierarhično zaporedje. Prav tako teorija trdi, da so vse potrebe enako pomembne.



Slika 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih za dejavnost C16, C31 in C16, 31. Razporejeni glede na navezujoče se potrebe po Glasserjevi teoriji

Po Glasserjevi teoriji obstaja pet temeljnih skupin potreb. Motivacijske dejavnike smo umestili v eno izmed petih skupin. Nato smo izračunali povprečje ocen vseh odgovorov ter dobili naslednje rezultate:

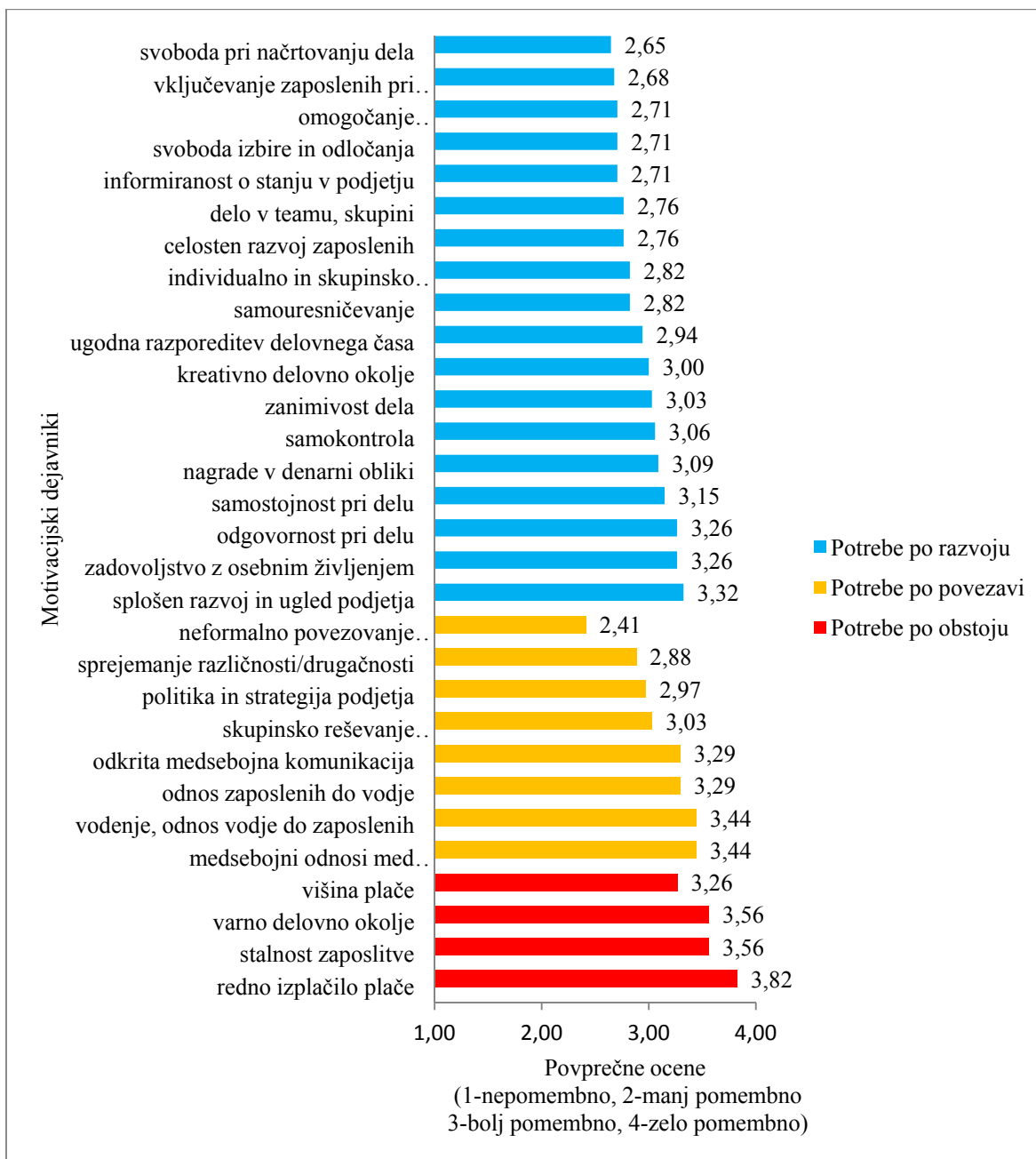


Slika 21: Diagram pomembnosti potreb po Glasserjevi teoriji

Glede na analizo rezultatov po Glasserjevi teoriji lahko predpostavimo, da je potreba po preživetju dosegla najvišje vrednosti. Anketiranci jo smatrajo kot zelo pomembno, povprečna ocena odgovorov je 3,55. Potreba po ljubezni in pripadnosti je za anketirance bolj pomembna, povprečna ocena odgovorov je 3,06. Potrebo po moči anketiranci smatrajo prav tako kot bolj pomembno, povprečna ocena odgovorov je 3,01. Potreba po zabavi in učenju je s strani anketirancev prav tako bolj pomembna, povprečna ocena odgovorov je 2,95. Potreba po svobodi je za anketirance tudi bolj pomembna, čeprav je dosegla najnižjo povprečno oceno odgovorov, to je 2,86.

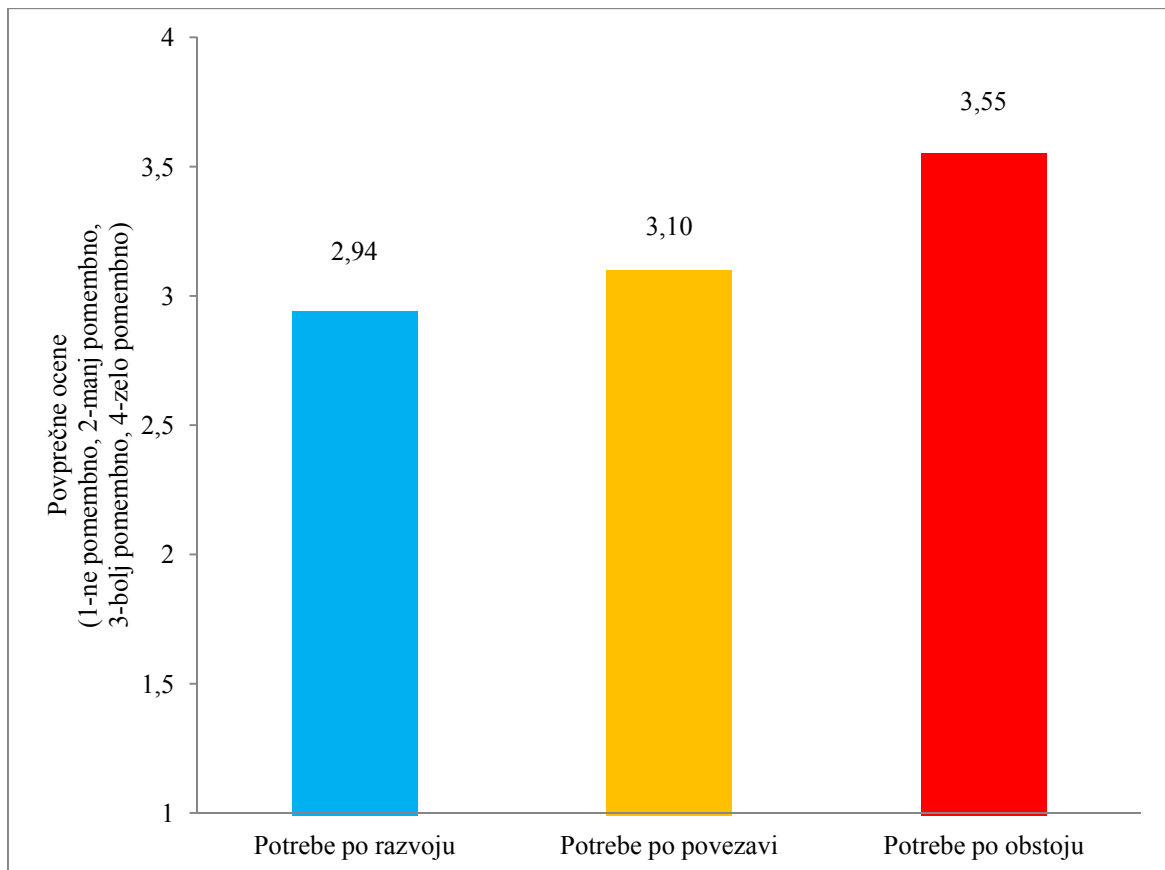
5.9 PREVERJANJE POTREB PO ERG TEORIJI

ERG teorija je oblikovana je iz modela potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Sestavljena je iz treh temeljnih potreb: potrebe po obstoju, potrebe po povezavi in potrebe po razvoju. Ta teorija upošteva tudi možnost, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Potrebno je še omeniti, da manj, kot je neka skupina potreb zadovoljena, bolj se poveča želja po njeni izpolnitvi.



Slika 22: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16, C31 in C16, 31. Razporejeni glede na navezujoče se potrebe po ERG teoriji

Po ERG teoriji obstajajo tri temeljne skupine potreb. Motivacijske dejavnike smo umestili v eno izmed teh treh skupin. Nato smo izračunali povprečje ocen vseh odgovorov ter dobili naslednje rezultate:



Slika 23: Diagram pomembnosti potreb po ERG teoriji

Glede na analizo rezultatov po ERG teoriji lahko sklepamo, da je potreba po obstoju dosegla najvišje vrednosti. Anketiranci jo smatrajo kot zelo pomembno, povprečna ocena odgovorov je 3,55. Potreba po povezavi je strani anketirancev bolj pomembna, povprečna ocena odgovorov je 3,04. Potreba po razvoju je dosegla najnižje vrednosti. Anketiranci jo smatrajo tudi kot bolj pomembno, povprečna ocena odgovorov pa je le 2,94.

6 RAZPRAVA IN SKLEPI

6.1 RAZPRAVA

Dejstvo je, da se podjetja v današnjem času nahajajo v globalizacijskem okolju, kjer je konkurenca neizprosna, trgi pa so negotovi in hitro spreminjajoči. Poslovanje je z vidika financ ter vsesplošnega nezadovoljstva z vodstvenimi kadri precej oteženo. Odstopanja med konkurenco in posledično ceno so zelo majhna, zato je eno izmed glavnih orožij podjetij prilagodljivost v vseh mogočih razmerah. Intelktualni kapital prihaja vse bolj do izraza, saj je tempo, ki ga narekuje konkurenca izjemen, štejejo pa že malenkosti. Zaradi vseh teh dejavnikov in drugih spremljajočih aktivnosti je uspešno vodenje podjetje danes zelo težavno ter obenem nujno.

Torej, če želimo uspeti na trgu, potrebujemo intelektualno delovno silo, ki jo moramo znati motivirati. Le tako bomo uspeli ustvariti korak pred konkurenco, ki pa kljub vsemu ne bo trajala dolgo, če bomo potem samo sedeli na lovorikah.

Z diplomskim delom smo zato želeli preveriti dejansko stanje, kako in s kakšnimi prijemi vodje vodijo zaposlene. Zanimalo nas je tudi, kakšne elemente uporabljajo pri vodenju in na katere dejavnike se osredotočajo pri motiviranju zaposlenih.

V prvem segmentu raziskave smo vodje spraševali po pogostosti uporabe elementov vodenja, pri čemer so odgovori vsebovali tako šefovske kot managerske elemente.

Pri odgovorih, ki vsebujejo elemente šefovskega vodenja, lahko zasledimo uporabo teh prijemov le v manjši meri. Elementi šefovskega vodenja grozim, obtožujem, ukazujem in ne sprejemam kompromisov so dobili nizke ocene in se s strani vodij uporabljajo redko. Nasprotno velja za šefovska elementa nadzorujem in zahtevam dosledno upoštevanje navodil; njihova uporaba je s strani vodij pogosta. Na podlagi teh odgovorov lahko sklepamo, da vodje svojim delavcem ne zaupajo ter jih pogosto nadzorujejo. Tako so delavci konstantno napeti in nesamozavestni; slednje pa ne bi prišlo tako do izraza v primeru, če bi jim vodje pokazali večjo mero zaupanja ter jih ne bi tako pogosto nadzorovali. Vodje bi v tem času, ko zdaj nadzorujejo zaposlene, opravili veliko drugih opravil, s katerimi bi pripomogli k še boljšemu in učinkovitejšemu vodenju podjetja. Najskrajnejše oblike šefovskega vodenja, ki so pogojene z obtoževanjem ali celo grožnjami, vodje uporabljajo redko. Vprašanje se je nanašalo na precej občutljivo tematiko, zato je potrebno poudariti, da ima anketiranje tudi številne prednosti in slabosti. Osredotočili se bomo predvsem na pomanjkljivosti, saj se lahko zgodi, da korespondenti ne odgovarjajo po resnici, temveč tako, kot mislijo, da je zaželeno. Zato ni potrebno, da so sklepi o stanju vodenja pravilni. Odstopanja smo merili s standardnim odklonom in največja odstopanja je mogoče zaslediti pri šefovskih elementih. Anketiranci so bili pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika bolj neeneotni pri šefovskih kot pri managerskih

elementih. Tako managerski elementi prikazujejo boljši vpogled v realno stanje uporabe teh elementov v praksi.

Pri odgovorih, ki vsebujejo managerske elemente vodenja, lahko zasledimo manjša odstopanja kot pri šefovskem vodenju. Vodje jih uporabljajo pogosto, zato lahko sklepamo, da je vodenje s strani vodij v manjših lesnih podjetjih zadovoljivo. Manjša lesna podjetja se na trgu srečujejo z globalno konkurenco. Prav tako je mogoče zaslediti veliko tujih podjetij, ki so se začela pojavljati in tudi uveljavljati na domačih trgih, ki so za njih tuja.

Statistično značilne razlike med dejavnostim C16 in C31 obstajajo. Lahko bi dejali, da se managersko vodenje v podjetjih dejavnosti C31, pojavlja pogosteje kot pri C16.

Lahko bi tudi trdili, da je ena iz med ključnih usposobljenosti vodje, da zna motivirati svoje zaposlene k določenim dejanjem in zastavljenim ciljem, s čimer lahko občutno poveča tudi njihovo učinkovitost pri delu.

Tako smo v drugem segmentu vprašanj vodje spraševali po oceni pomembnosti motivacijskih dejavnikov, s čimer smo želeli preveriti, kako in s kakšnimi prijemi vodje motivirajo zaposlene.

Motivacijske dejavnike smo umestili v tri vsebinske motivacijske teorije in jih nato med sabo primerjali.

Maslowova motivacijska teorija kot temeljno izpostavlja zadovoljitev biološki potreb. Potrebe si pri tem sledijo v hierarhičnem zaporedju. Glede na analizo rezultatov vodje majhnih lesnih podjetij usmerjajo največ pozornosti potrebam po varnosti. Sem spadata na primer varno delovno okolje in stalnost zaposlitve. Fiziološke oziroma biološke potrebe se nahajajo za potrebo po varnosti, odstopanja med njimi so zelo majhna. Anketiranci menijo, da sta ti dve potrebi zelo pomembni pri motiviranju zaposlenih. Za ostale potrebe, to so socialne potrebe, potrebe po samopotrjevanju in potreba po uspehu, rezultati nakazujejo na to, da jih vodje smatrajo kot bolj pomembne, četudi so med njimi odstopanja zelo majhna. Maslowovi teoriji kritiki očitajo preveliko poenostavitev, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge, kot so prikazane v teoriji. Poudariti je potrebno tudi to, da je to ena iz med prvih teorij na področju motiviranja zaposlenih in že zaradi tega zelo pomembna. Prav tako bi lahko vodje, ki so izpolnjevali vprašalnik, hitro pozabili na zaposlene in anketni vprašalnik izpolnjevali glede na svoje lastne potrebe. Če opustimo, da je v osnovi treba upoštevati, da človek vedno deluje na tisti ravni, kjer potrebe še niso bile zadovoljene in da zadovoljitev nižje potrebe avtomatično aktivira višjo potrebo, lahko iz Maslowove teorije sklepamo, da so potrebe nižjega reda, torej prve tri, to so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in socialne potrebe, za motiviranje zaposlenih bistveno bolj pomembne kot potrebe višjega reda, kamor spadata na primer potreba po samopotrjevanju in potreba po

ugledu. Upravičeno lahko trdimo, da je motivacijska teorija Maslowa koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov ter omogoča potencialne možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih.

Glasser je v svoji teoriji izpostavil, da so potrebe gensko prirojene in da so vse enako pomembne ter niso razporejene v hierarhično zaporedje. Glede na analizo rezultatov po Glasserjevi teoriji potreb vodje majhnih lesnih podjetjih, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik, smatrajo potrebo po preživetju kot najpomembnejšo. Ostale štiri psihološke potrebe smatrajo kot bolj pomembne, pri čemer pa so odstopanja med njimi majhna. Najnižje ocene je dosegla potreba po svobodi. Zadovoljevanje psiholoških potreb je za kakovostno delo veliko pomembnejše kot zadovoljevanje potreb po preživetju. Zaposlitev nam sicer najprej omogoča preživetje, vendar bi le malo ljudi delalo kakovostno, če bi imeli zadovoljeno samo to potrebo. Tako pri Maslowovi kot tudi pri Glasserjevi teoriji smo zasledili velik poudarek na motivacijskih dejavnikih, kot so višina plače, varno delovno okolje, stalnost zaposlitve in redno izplačilo plače; skratka, drugače povedano, navečji poudarek je na fizioloških osnovnih potrebah, kar pa predstavlja osnovo za normalno delovanje zaposlenih v podjetju. Za doseganje večje kakovosti dela v podjetjih je torej veliko pomembnejše zadovoljevanje psiholoških potreb kot zadovoljevanje fizioloških. Če povzamemo, je v manjših lesnih podjetjih po Sloveniji za kakovostnejše delo velik potencial prav v psihološki potrebah.

ERG teorija je oblikovana je iz modela potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Sestavljena je iz treh temeljnih potreb: potrebe po obstoju, potrebe po povezavi in potrebe po razvoju. Ta teorija upošteva tudi možnost, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Potrebno je omeniti tudi to, da manj, kot je neka skupina potreb zadovoljena, bolj se poveča želja po njeni izpolnitvi.

Glede na analizo rezultatov po ERG teoriji lahko sklepamo, da se vodje majhnih lesnih podjetij najbolj osredotočajo na potrebe zaposlenih po obstoju. Potrebe po obstoju dosegajo najvišje povprečne ocene, vodje jih v povprečju smatrajo kot zelo pomembne. Najnižje ocene dosegajo potrebe po razvoju. Odstopanja med potrebami po razvoju in povezavi so zelo majhna, vodje jih smatrajo kot bolj pomembne. Potrebno je poudariti tudi to, da naj bi osebe motivirale potrebe na različnih ravneh hkrati. Potrebam, katere so najmanj zadovoljene, se bo povečala želja po zadovoljitvi teh potreb; torej čez nekaj časa se bo povečala potreba po povezavi in razvoju, ključnima elementoma pri motiviranju zaposlenih.

Vse tri vsebinske motivacijske teorije nakazujejo, da se vodje majhnih lesnih podjetij, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik, pri motiviranju zaposlenih osredotočajo na osnovne potrebe po preživetju in varnosti, ostalim potrebam višjega reda pa ne namenjajo tolikšne pozornosti.

Vzrok bi lahko iskali v gospodarskih razmerah, ki zaradi oteženega poslovanja ne dopuščajo, da bi vodje lahko vlagali večjo mero denarnih sredstev tudi v te potrebe. Posledično znanje v podjetju, zaposleni, kot tudi vodje, strahoma delijo med sabo, predvsem zaradi izgube delovnega mesta; tako je pretok informacij v podjetjih še dodatno upočasnen, vse to pa se negativno dodatno odraža pri samem razvoju podjetja.

Seveda je potrebno omeniti tudi to, da trenutne gospodarske razmere določena podjetja izkoriščajo sebi v prid in kljub dobrim poslovanjem, ki jim omogoča vlaganje v potrebe višjega reda, tega ne naredijo ter tako sledijo trendom ostalih podjetij, ki si tega ne morejo privoščiti, saj se ukvarjajo predvsem z preživetjem podjetja. Sedijo na lovorikah in tako dopuščajo ostali konkurenci, da jih bo dohitela, če jih že ni, ter v končni fazi prehitela pri doseganju čim večjega deleža na trgu.

6.2 SKLEPI

Raziskava o vodenju in motiviranju je dokazala domneve, ki smo si jih zastavili na začetku.

Hipoteza 1: V majhnih lesnih podjetjih se managersko vodenje uporablja pogosteje kot šefovsko vodenje.

Hipotezo 1 lahko potrdimo. S pomočjo Mann Whitneyevega testa smo primerjali pogostost uporabe managerskega in šefovskega vodenja. Vzeli smo stopnjo tveganja 5 %. Test je dokazal, da obstaja statistično značilna razlika. Tako lahko sklepamo, da se managersko vodenje uporablja pogosteje kot šefovsko vodenje v majhnih lesnih podjetjih tako v dejavnosti C16 kot C31.

Hipoteza 2: Vodenje je izrazito usmerjeno v zagotavljanje preživetja in varnosti.

Tudi hipotezo 2 je mogoče potrditi. Motivacijske dejavnike smo umestili v tri vsebinske motivacijske teorije in jih nato med sabo primerjali.

Motivacijska teorija Maslowa nakazuje, da vodje smatrajo osnovne fiziološke oziroma biološke potrebe (povprečna ocena 3,54) in potrebe po varnosti (povprečna ocena 3,56) za zelo pomembne pri motiviranju zaposlenih. Ostale socialne potrebe (povprečna ocena 3,10), potrebe po uspehu (povprečna ocena 2,97) in potrebe po samopotrjevanju (povprečna ocena 2,88) vodje smatrajo kot bolj pomembne pri motiviranju zaposlenih.

Glasserjeva motivacijska teorija potrjuje, da vodje smatrajo potrebo po preživetju (povprečna ocena 3,55) za zelo pomembno pri motiviranju zaposlenih. Za ostale potrebe po ljubezni in pripadnosti (povprečna ocena 3,10), potreba po moči (povprečna ocena 3,01), potreba po svobodi (povprečna ocena 2,86) in potreba po zabavi, učenju (povprečna ocena 2,95) vodje smatrajo kot bolj pomembne pri motiviranju zaposlenih.

Zadnja izmed proučevanih teorij, ERG teorija, pa nakazuje, da vodje dajejo največji poudarek potrebi po obstoju (povprečna ocena 3,55) in jo smatrajo kot zelo pomembno pri motiviranju zaposlenih. Za potrebe po povezavi (povprečna ocena 3,10) in potrebe po razvoju (povprečna ocena 2,94) vodje smatrajo kot bolj pomembne pri motiviranju zaposlenih.

Primerjava Maslowove, Glasserjeve in ERG teorije dokazuje, da so potrebe po preživetju in varnosti najpomembnejše iz med proučevanih potreb ter tako dosegajo tudi največje povprečne ocene. Vodje jih smatrajo kot zelo pomembne pri motiviranju zaposlenih. Sklepali bi lahko, da vodje v majhnih lesnih podjetjih v dejavnostih C16 in C31 svoje vodenje usmerjajo izrazito v zagotavljanje varnosti in preživetja.

Hipoteza 3: V podjetjih v dejavnosti C16 je več prvin šefovskega vodenja kot v podjetjih iz dejavnosti C31.

Hipoteze 3 ne moremo potrditi, če upoštevamo stopnjo tveganja 5 %. V primeru, da uporabimo stopnjo tveganja 10 %, pa lahko tudi hipotezo 3 potrdimo.

S pomočjo Mann-Whitneyevega testa smo primerjali pogostost uporabe šefovskega vodenja glede na dejavnost C16 in C31. Najprej smo vzeli stopnjo tveganja 5 %. Test je dokazal, da statistično značilna razlika ne obstaja. P vrednost je bila 0,0611, tako je z 6,11% presegala stopnjo tveganja 5 %. Sklepamo lahko, da v primeru stopnje tveganja 5 % po Mann Whitneyevem testu ne moremo potrditi, da je v podjetjih, v dejavnosti C16, mogoče zaslediti več prvin šefovskega vodneja kot v podjetjih v dejavnosti C31. V primeru, da povečamo stopnjo tveganja na 10 %, pa lahko po Mann Whitneyevem testu sklepamo, da je v podjetjih, dejavnosti C16, mogoče zaslediti več prvin šefovskega vodenja kot v podjetjih dejavnosti C31.

7 POVZETEK

Čas, v katerem sem izdeloval diplomsko delo, zaznamujejo družbena negotovost, hitro spreminjajoči trendi, posledično s tem pa tudi negotovi trgi, novi socialni mediji ter vse močnejši vplivi globalizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del.

V teoretičnem delu diplomskega dela smo preučili literaturo, ki se nanaša na področja vodenja in motiviranja. Na področju vodenja smo podrobneje preučili teoriji šefovskega in managerskega vodenja, ki temeljita na kontrolni teoriji. Na področju motiviranja pa smo podrobneje proučili vsebinske motivacijske teorije.

Empirični del diplomskega dela pa je vseboval raziskavo o trenutnem stanju na področju vodenja in motiviranja v manjših lesnih podjetjih. Izdelali smo spletni anketni vprašalnik, podjetja pa pozvali z vabilom po elektronski pošti. Pri analiziranju podatkov smo uporabili metodo opisne statistike in Mann Whintneyev test. Pridobljene rezultate smo predstavili v pisni in grafični obliki, s katerimi smo si ustvarili sliko, ki nam je bila v pomoč pri nadaljnji razpravi in argumentiranju sklepov o vodenju in motiviranju v majhnih lesnih podjetjih.

Končni rezultati empiričnega dela raziskave razkrivajo trenutno stanje na tem področju. Tako bi lahko trdili, da se vodje majhnih lesnih podjetij poslužujejo sodobnih managerskih pristopov vodenja pogosteje kot šefovskih. Uporabljajo jih pogosteje in zato je tudi vodenje zadovoljivo.

Motiviranje je slabo, saj vse proučevane teorije na tem področju prikazujejo, da se vodje osredotočajo na potrebe zaposlenih po preživetju in varnosti. To pomeni, da zaposlenim ne pokažejo zadostne mere pozornosti, ki bi jo lahko bili deležni v primeru, da bi jim bilo omogočeno zadovoljevanje tudi ostalih potreb, ki se nanašajo na potrebe višjega reda in so ključne za celosten razvoj podjetja. Lahko bi povzeli, da se vodje sicer zavedajo, da je potrebno pričeti uporabljati sodobne pristope vodenja, ampak jih žal ne znajo uporabiti v pravi meri.

Dejstvo je, da je na področju vodenja še veliko potenciala za doseganje boljših rezultatov. Potrebno se je zavedati, da dober vodja izhaja iz zaposlenih in da je osnova za vzpostavitev pravilnega pristopa vodenja ravno v pravem pogledu na delavce. Vsakemu delavcu je potrebno prikazati prijateljski odnos, s katerim se ustvari stik med delavcem in vodjo na način, da se omogoči čim večji in lažji pretok informacij ki so kjučne za boljše delovanje podjetja. Pomembno je, da se ustvari sproščen odnos v celotnem podjetju in da se tako posledično ustvari okolje, v katerem bodo delavci dovzetni do motiviranja. Vsakemu

delavcu posebej je potrebno pokazati svojevrsten pristop motiviranja na način, da se tega zaveda, da je ganjen in tako tudi pripravljen sprejeti trud vodje ter da ga bodo, kljub možnim neuspehom, le uspeli v določenem trenutku motivirati.

Za konec moramo poudariti še to, da se delavci spreminjajo, zato je potrebno skozi čas spreminjati tako pristope vodenja kot tudi načine motiviranja, biti pripravljen na kritiko, tudi s strani zaposlenih, se je ne ustrašit, ampak sprejet kot izziv, da nam bo ponovno uspelo vzpostaviti teamsko motivacijo kot vrhunec dobrega vodenja. Takšno delo pa zahteva veliko znanja in to je orodje, s katerim lahko omogočimo zaposlenim neko oporo v današnjih negotovih časih, na katero se bodo lahko oprli, ko se bodo odločali v dolgoročnih ciljih.

Če uspe vodji, da se zaposleni počutijo pripadne podjetju, da so dovzetni za motiviranje, mu bo kljub nevidnim kratkoročnim posledicam uspelo omogočiti dolgoročno svetlečo prihodnost podjetju, v katerem je tudi sam zaposlen. Kdo pa si ne bi želel, da si omogoči dolgoročno zaposlitev v podjetju, v katerem dela?

8 LITERATURA IN VIRI

- DuBrin A. J. 1998. Foundations of Organizational Behavior. London. Prentice-Hall International: 499 str.
- Fričovský T. 2015. Predstavitev koncepta teorije izbira – TI (W.Glasser). Dostopno na <http://bc-naklo.si/fileadmin/knjiznica/svetovalnasluzba/teorija-izbire.pdf>. (27.3.2015)
- George J. M.; Jones G. R. 1999. Understanding and managing organizational behaviour. 2nd edition reprinted. Reading, Addison-Wesley: 724 str.
- Glasser W. 1995. Kontrolna teorija za managerje : nam s prepletanjem kontrolne teorije Williama Glasserja in z modrostjo E. Edwardsa Deminga razlaga, kaj je kakovost in kako jo vodje dosegajo. Radovljica, Regionalni izobraževalni center: 132 str.
- Glasser W. 1994. Kontrolna teorija ali Kako vzpostaviti kontrolo nad svojim življenjem. Ljubljana, Taxus: 261 str.
- Goleman D. 1999. Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana, Mladinska knjiga: 360 str.
- Goleman D. 2001. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana, Mladinska knjiga: 351 str.
- Hodgetts R. M. 1991. Organizational Behaviour Theory and Practice. New York, Macmillian Publishing Company: 558 str.
- Ibietan J. 2010. Theories of Personnel Motivation in Organisations. Multidisciplinary Journal of Research Development, 15 2: 1-10
- Jekoš T. 2010. Vodje in njihove značilnosti. Diplomsko delo. Kranj, Univerza v Mariboru, Organizacija in management proizvodnih procesov
- Kropivšek J. 2007. Vodenje z uporabo teorije potreb. Lesarski utrip, 13, 13: 42-43
- Kovač J., Mayer J., Jesenko M. 2004. Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj, Moderna organizacija Kranj: 220 str.
- Lipičnik B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 422 str.

- Lukančič T. 2005. Dejavniki motivacije v multinacionalnih podjetjih s področja informacijskih tehnologij. Magistrsko delo. Ljubljana. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Mumel D. 2001. Vedenje porabnikov. Maribor, Ekonomska poslovna fakulteta: 182 str.
- Musek J. 1997. Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana, Educy d.o.o.: 418 str.
- Možina S. in sod. 1994. Management. Radovljica, Didakta: 1072 str.
- Možina S. in sod. 2002. Management : nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: 872 str.
- Rollinson D., Broadfield A., Edwards D. J. 1998. Organisational Behaviour and Analysis. Addison Wrsley Longman Inc., New York: 402-403
- Rozman R., Kovač J., Koletnik F. 1993. Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 312 str.
- Rozman R., Kovač J. 2012. Management. Ljubljana, GV Založba: 506 str.
- Shinn G. 2003. Čudež motivacije : vodnik do sreče in uspeha. Ljubljana, Tuma: 201 str.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2. Ponatis. 1991. Ljubljana, Državna založba Slovenije: 850 str.
- Škulj J. 2010. Možnost zamenjave šefovskega vodenja z managerskim pri vodenju proizvodnje v lesnem podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo.
- Ucman I. 2003. Koncepti in veščine komuniciranja. Novo mesto, Ekonomska šola: 137 str.
- Uhan S. 2000. Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj. Moderna organizacija: 472 str.
- Treven S. 1998. Management človeških virov. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 263. str.
- Zorko P. 2009. Vpliv gospodarske recesije na način motiviranja zaposlenih v slovenskih lesnih podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo.

9 ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Jožetu Kropivšku pri usmerjanju k izbiri prave ideje, motiviranju in vsem kar sodi zraven k prikazu pravega vodje.

Zahvalil bi se prof. dr. Petri Grošelj za koristne nasvete pri obdelavi podatkov s pomočjo statistike.

Prav tako se zahvaljujem recenzentu prof. dr. Leonu oblaku za pregled diplomskega dela.

Zahvaljujem se vsem anketirancem, ki so bili pripravljene korektno izpolniti anketni vprašalnik.

Zahvalil bi se Davidu Jagru in Darinki Bizjak, ki sta mi pomagala pri oblikovanju in lektoriranju diplomskega dela.

Predvsem pa bi se zahvalil svoji družini in najbližjim, ki so mi stali ob strani vsa leta študija, me spodbujali in pomagali v težkih trenutkih. Tudi zato, ker so verjeli vame, da mi bo uspelo dokončati, kar sem si zadal kot izziv.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vodenju in motiviranju v majhnih lesnih podjetjih

VODENJE IN MOTIVIRANJE V MAJHNIH LESNIH PODJETJIH

* Zahtevano

Spol *

- moški
 ženski

Starost *

- do 25 let
 26 do 35 let
 36 do 45 let
 nad 46 let

Dejavnost podjetja *

- C16
 C31

Število zaposlenih *

Kakšne elemente vodenja uporabljate? *

	nikoli	redko	pogosto	zelo pogosto
ukazujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
razložim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
svetujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadzorujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spodbujam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upoštevam predloge drugih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
grozim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaupam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obtožujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzpostavljam osebni stik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zahtevam dosledno upoštevanje navodil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ne sprejemam kompromisov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nagrajujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mentoriram (podrobneje pojasnim)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ocenite pomembnost motivacijskih dejavnikov na zaposlene *

	nepomembno	manj pomembno	bolj pomembno	zelo pomembno
redno izplačilo plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
varno delovno okolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stalnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skupinsko reševanje problemov/izzivov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odkrita medsebojna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejemanje različnosti/drugečnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neformalno povezovanje (ekskurzije, teambuilding, pikniki...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omogočanje izobraževanj/usposabljanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
celosten razvoj zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
svoboda izbire in odločanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
svoboda pri načrtovanju dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vključevanje zaposlenih pri odločanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samokontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samouresničevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individualno in skupinsko nagrajevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kreativno delovno okolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delo v timu, skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zanimivost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odgovornost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
splošen razvoj in ugled podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
politika in strategija podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vođenje, odnos vodje do zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnos zaposlenih do vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
medsebojni odnosi med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zadovoljstvo z osebnim življenjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugodna razporeditev delovnega časa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informiranost o stanju v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nagrade v denarni obliki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zahvaljujem se vam za sodelovanje

Pošlji

Priloga 2: Preglednica prikazuje demografske podatke ciljne skupine anketirancev

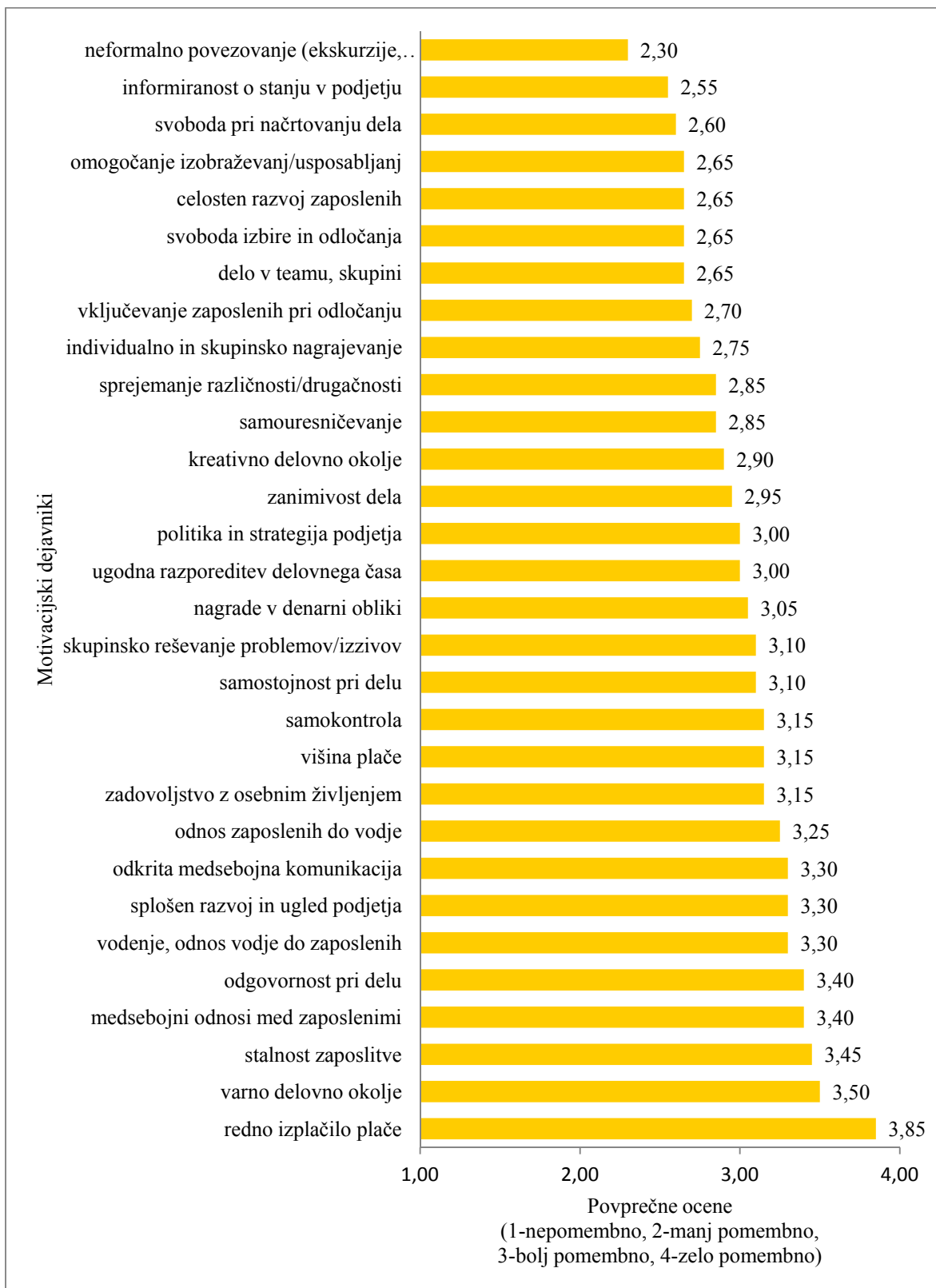
Število	Časovni žig	Spol	Starost	Dejavnost podjetja	Število zaposlenih
1	5.7.2014 11:58:35	ženski	26 do 35 let	C16	3
2	5.7.2014 16:15:32	moški	36 do 45 let	C31	4
3	5.8.2014 6:38:25	moški	36 do 45 let	C16	5
4	5.11.2014 21:02:23	moški	nad 46 let	C16	5
5	5.14.2014 5:53:12	moški	36 do 45 let	C16	5
6	5.14.2014 6:19:36	moški	26 do 35 let	C31	6
7	5.14.2014 6:21:13	moški	36 do 45 let	C31	6
8	5.14.2014 6:26:41	moški	26 do 35 let	C31	6
9	5.14.2014 6:33:16	moški	nad 46 let	C16	6
10	5.14.2014 6:53:50	moški	26 do 35 let	C16	7
11	5.14.2014 7:05:11	ženski	36 do 45 let	C31	8
12	5.14.2014 7:23:38	moški	nad 46 let	C16	8
13	5.14.2014 7:30:52	moški	26 do 35 let	C16, C31	8
14	5.14.2014 7:42:01	moški	26 do 35 let	C16	9
15	5.14.2014 7:51:39	moški	36 do 45 let	C31	9
16	5.14.2014 8:17:05	moški	26 do 35 let	C31	9
17	5.14.2014 8:27:17	moški	26 do 35 let	C16	9
18	5.14.2014 8:30:53	moški	nad 46 let	C16	9
19	5.14.2014 8:46:34	moški	36 do 45 let	C16	10
20	5.14.2014 10:47:35	moški	26 do 35 let	C31	11
21	5.14.2014 11:22:45	moški	do 25 let	C16	12
22	5.14.2014 12:48:05	ženski	26 do 35 let	C16	12
23	5.14.2014 14:18:59	moški	nad 46 let	C16, C31	13
24	5.14.2014 15:23:34	moški	nad 46 let	C31	15
25	5.14.2014 17:02:33	moški	26 do 35 let	C31	15
26	5.15.2014 6:47:48	moški	nad 46 let	C16	15
27	5.15.2014 8:27:58	ženski	26 do 35 let	C16	15
28	5.15.2014 9:59:02	moški	nad 46 let	C16	16
29	5.15.2014 11:53:26	moški	26 do 35 let	C16, C31	24
30	5.15.2014 12:50:01	moški	26 do 35 let	C16	25
31	5.15.2014 18:26:05	moški	nad 46 let	C16	25
32	5.18.2014 22:05:57	moški	26 do 35 let	C16	35
33	5.20.2014 22:13:39	moški	36 do 45 let	C16	39
34	5.22.2014 11:56:19	ženski	36 do 45 let	C31	40

Priloga 3: Opisna statistika pomembnosti motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16

Motivacijski dejavniki	Povprečne ocene (vrednosti/odstotek)								n = 20		
	1	2	3	4	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana				
neformalno povezovanje	1	5,0%	12	60,0%	7	35,0%	0	0,0%	2,30	0,57	2
informiranost o stanju v podjetju	0	0,0%	10	50,0%	9	45,0%	1	5,0%	2,55	0,6	2,5
svoboda pri načrtovanju dela	0	0,0%	9	45,0%	10	50,0%	1	5,0%	2,60	0,6	3
omogočanje izobraževanj/usposabljanj	1	5,0%	8	40,0%	8	40,0%	3	15,0%	2,65	0,81	3
celosten razvoj zaposlenih	0	0,0%	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%	2,65	0,59	3
svoboda izbire in odločanja	0	0,0%	7	35,0%	13	65,0%	0	0,0%	2,65	0,49	3
delo v teamu, skupini	0	0,0%	9	45,0%	9	45,0%	2	10,0%	2,65	0,67	3
vključevanje zaposlenih pri odločanju	0	0,0%	10	50,0%	6	30,0%	4	20,0%	2,70	0,8	2,5
individualno in skupinsko nagrajevanje	0	0,0%	7	35,0%	11	55,0%	2	10,0%	2,75	0,64	3
sprejemanje različnosti/drugačnosti	0	0,0%	5	25,0%	13	65,0%	2	10,0%	2,85	0,59	3
samouresničevanje	0	0,0%	7	35,0%	9	45,0%	4	20,0%	2,85	0,75	3
kreativno delovno okolje	0	0,0%	4	20,0%	14	70,0%	2	10,0%	2,90	0,55	3
zanimivost dela	0	0,0%	5	25,0%	11	55,0%	4	20,0%	2,95	0,69	3
politika in strategija dela	0	0,0%	4	20,0%	12	60,0%	4	20,0%	3,00	0,65	3
ugodna razporeditev delovnega časa	0	0,0%	3	15,0%	14	70,0%	3	15,0%	3,00	0,56	3
nagrade v denarni obliki	0	0,0%	2	10,0%	15	75,0%	3	15,0%	3,05	0,51	3
skupinsko reševanje problemov/izzivov	0	0,0%	2	10,0%	14	70,0%	4	20,0%	3,10	0,55	3
samostojnost pri delu	0	0,0%	2	10,0%	14	70,0%	4	20,0%	3,10	0,55	3
samokontrola	0	0,0%	3	15,0%	11	55,0%	6	30,0%	3,15	0,67	3
višina plače	0	0,0%	1	5,0%	15	75,0%	4	20,0%	3,15	0,49	3
zadovoljstvo z osebnim življenjem	0	0,0%	2	10,0%	13	65,0%	5	25,0%	3,15	0,59	3
odnos zaposlenih do vodje	0	0,0%	0	0,0%	15	75,0%	5	25,0%	3,25	0,44	3
odkrita medsebojna komunikacija	0	0,0%	0	0,0%	14	70,0%	6	30,0%	3,30	0,47	3
splošen razvoj in ugled podjetja	0	0,0%	0	0,0%	14	70,0%	6	30,0%	3,30	0,47	3

vodenje, odnos vodje do zaposlenih	0	0,0%	0	0,0%	14	70,0%	6	30,0%	3,30	0,47	3
odgovornost pri delu	0	0,0%	0	0,0%	12	60,0%	8	40,0%	3,40	0,5	3
medsebojni odnosi med zaposlenimi	0	0,0%	1	5,0%	10	50,0%	9	45,0%	3,40	0,6	3
stalnost zaposlitve	0	0,0%	2	10,0%	7	35,0%	11	55,0%	3,45	0,69	4
varno delovno okolje	0	0,0%	1	5,0%	8	40,0%	11	55,0%	3,50	0,61	4
redno izplačilo plače	0	0,0%	0	0,0%	3	15,0%	17	85,0%	3,85	0,37	4

Priloga 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C16



Priloga 5: Opisna statistika pomembnosti motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31

Motivacijski dejavniki	Povprečne ocene (vrednosti/odstotek)								n = 11		
	1		2		3		4		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana
vključevanje zaposlenih pri odločanju	0	0,0%	5	45,5%	5	45,5%	1	9,1%	2,64	0,67	3
neformalno povezovanje	1	9,1%	1	9,1%	8	72,7%	1	9,1%	2,82	0,75	3
samouresničevanje	0	0,0%	3	27,3%	7	63,6%	1	9,1%	2,82	0,6	3
omogočanje izobraževanj/usposabljanj	0	0,0%	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%	2,91	0,83	3
svoboda izbire in odločanja	0	0,0%	2	18,2%	8	72,7%	1	9,1%	2,91	0,54	3
svoboda pri načrtovanju dela	0	0,0%	1	9,1%	10	90,9%	0	0,0%	2,91	0,3	3
politika in strategija dela	0	0,0%	3	27,3%	6	54,5%	2	18,2%	2,91	0,7	3
ugodna razporeditev delovnega časa	0	0,0%	3	27,3%	6	54,5%	2	18,2%	2,91	0,7	3
informiranost o stanju v podjetju	0	0,0%	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%	2,91	0,83	3
skupinsko reševanje problemov/izzivov	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	0	0,0%	3,00	0	3
celosten razvoj zaposlenih	0	0,0%	3	27,3%	5	45,5%	3	27,3%	3,00	0,77	3
samokontrola	0	0,0%	2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	3,00	0,63	3
individualno in skupinsko nagrajevanje	0	0,0%	2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	3,00	0,63	3
delo v teamu, skupini	0	0,0%	2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	3,00	0,63	3
sprejemanje različnosti/drugačnosti	0	0,0%	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%	3,09	0,45	3
nagrade v denarni obliki	0	0,0%	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%	3,09	0,54	3
odgovornost pri delu	0	0,0%	2	18,2%	5	45,5%	4	36,4%	3,18	0,75	3
kreativno delovno okolje	0	0,0%	0	0,0%	8	72,7%	3	27,3%	3,27	0,47	3
samostojnost pri delu	0	0,0%	1	9,1%	6	54,5%	4	36,4%	3,27	0,65	3
zanimivost dela	0	0,0%	1	9,1%	5	45,5%	5	45,5%	3,36	0,67	3
splošen razvoj in ugled podjetja	0	0,0%	1	9,1%	5	45,5%	5	45,5%	3,36	0,67	3
odkrita medsebojna komunikacija	0	0,0%	0	0,0%	6	54,5%	5	45,5%	3,45	0,52	3
odnos zaposlenih do vodje	0	0,0%	1	9,1%	4	36,4%	6	54,5%	3,45	0,69	4
varno delovno okolje	0	0,0%	1	9,1%	3	27,3%	7	63,6%	3,55	0,69	4

višina plače	0	0,0%	1	9,1%	3	27,3%	7	63,6%	3,55	0,69	4
medsebojni odnosi med zaposlenimi	0	0,0%	0	0,0%	5	45,55	6	54,5%	3,55	0,52	4
stalnost zaposlitve	0	0,0%	0	0,0%	4	36,4%	7	63,6%	3,64	0,5	4
vodenje, odnos vodje do zaposlenih	0	0,0%	0	0,0%	4	36,4%	7	63,6%	3,64	0,5	4
zadovoljstvo z osebnim življenjem	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	8	72,7%	3,73	0,47	4
redno izplačilo plače.	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	9	81,8%	3,82	0,4	4

Priloga 6: Pomembnost motivacijskih dejavnikov z vidika vodij na zaposlene v majhnih lesnih podjetjih dejavnosti C31

