

# MENEDŽER KOT MOTIVATOR

## **Motivacija** je:

- »notranja sila«, ki ustvarja vedenje, s katerim zadovoljimo neko potrebo.
- moč, ki sproža naše dejanja.

## **Motiv:**

- je človekova potreba, da nekaj naredi.
- spodbudi in aktivira določeno vedenje in aktivnosti z namenom, da zadovolji svojo potrebo.

Motivacija za delo = delovna vnema

# Motivirati pomeni dobro voditi zaposlene

- Motivacija je pomembna aktivnost vodij, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo.
- Za dosego večje motiviranosti zaposlenih mora menedžment **spremeniti način** (dotedanje toge in hierarhične) **organiziranosti** in ga prilagoditi novim razmeram □ zagotoviti organizacijo, ki je zasnovana na **zelo visoki stopnji sodelovanja in vključevanja vseh zaposlenih** na njihovi skupni poti za doseganje zastavljene vizije, strategije in ciljev (High Involvement Organization, začetki segajo v leto 1970)

Motivacija je posledica vpliva okolja:

- v organizaciji in
- zunaj nje

# Motivacijske teorije

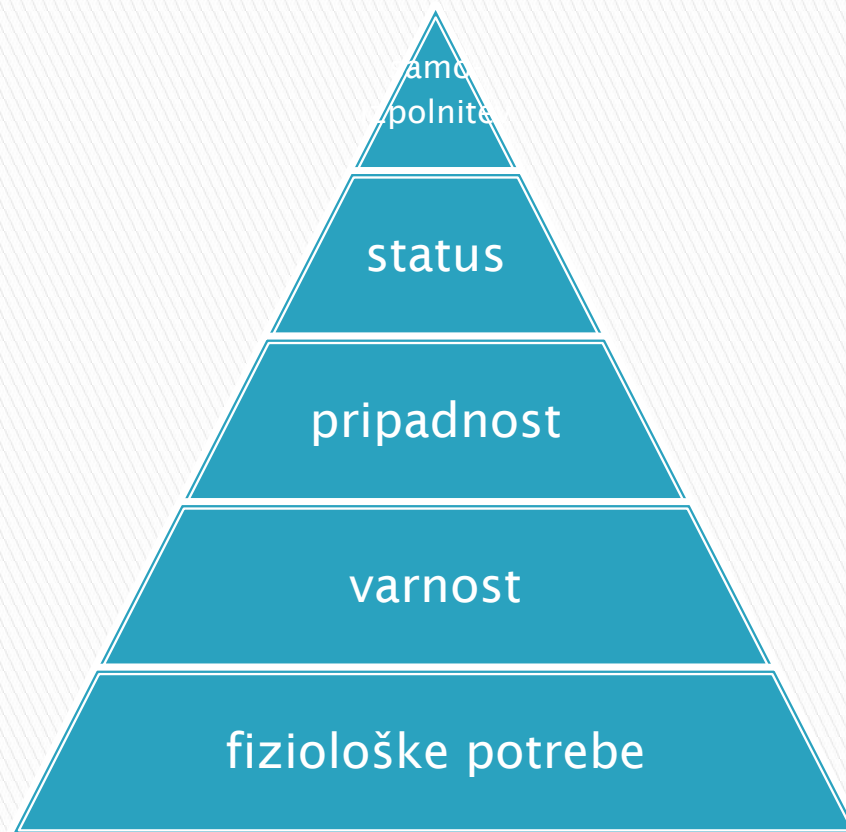
- ▣ **Teorija X:** zaposleni so leni in nemarni □ potrebujejo usmeritve in prisilo
- ▣ **Teorija Y:** zaposleni so delavni □ težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti
- ▣ **Teorija Z:** zaposleni bodo postali delavni, če jim bomo oblikovali ustrezne vrednote.
- ▣ **Frommova teorija** - dve skupini zaposlenih:
  - tisti, ki bi radi kaj imeli (v materialni obliki)
  - tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali (pozicija, ugled)
- ▣ **Dvofaktorska teorija** - dve skupini motivatorjev:
  - higieniki (ne spodbujajo zaposlenih k dejavnosti)
  - motivatorjih (neposredno spodbujajo zaposlene k delu)

- **Teorija pričakovanj** - velikost težnje posameznika je za določen način vedenja odvisna od:
  - pričakovanja (da bo njegovemu vedenju sledila posledica)
  - privlačnosti posledice za vsakega posameznika
- **Teorija pravičnosti** - poudarja pomen pravičnosti (enakih kriterijev ocenjevanja za vse) v organizaciji – posameznik primerja:
  - svoje vložke v delovni proces
  - prejeme in vložke drugih zaposlenih
- **Leavittova teorija** - odnos med:
  - potrebo, ki zaradi pomanjkanja časa sproži napetost, ki jo
  - sprosti z dejavnostjo - osredotočena na cilj, ki bo zadovoljil potrebo
  - po izpolnitvi potrebe pride do relaksacije, ki človeka povrne v prvotno stanje – do nove potrebe
- **Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela** - tri kritične psihološke okoliščine - če je ena teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih:
  - zaznavanje vrednosti dela,
  - občutek osebne odgovornosti
  - poznavanje ravni uspešnosti □ zavedanje ravni svoje uspešnosti


# Teorija potreb (Abraham Maslow)

## ▣ pet skupin potreb :

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti oz. socialne potrebe,
- statusne potrebe
- potrebe po samouresničevanju oz. samoizpolnitvi.



Šele ko se zadovolji osnovna potreba na nižji ravni, lahko govorimo o potrebi na višji ravni.

- Menedžerji, ki poznajo motivacijske teorije, bodo:
    - bolje razumeli razmišljanje in ravnanje zaposlenih
    - lažje predvideli njihove reakcije.
  
  - Občutki zaposlenih:
    - so gonilo njihovega razmišljanja in delovanja □ pravičnost, enakost, pričakovanja
    - se gibljejo med »nagradami in kaznimi« □ sistem nagrajevanja
  
  - Delavci morajo biti seznanjeni z vizijo in poslanstvom podjetja:
    - dolgoročne usmeritve podjetja so privlačna sila za sodelavce, »kompas« k uresničitvi njihovih razvojnih prizadevanj,
    - zaposleni iščejo skladnost med svojimi pričakovanji in dolgoročnimi usmeritvami podjetja.
- 

# Motivacijski dejavniki

- ▣ plača
- ▣ dodatki, vezani na poslovne rezultate podjetja
- ▣ delež dobička podjetja,
- ▣ službeni avto, prenosni računalnik, mobilni telefon,
- ▣ plačilo šolnine, tudi če ni v interesu podjetja,
- ▣ darila otrokom zaposlenih ob posebnih priložnostih,
- ▣ 13. plača, božičnica,
- ▣ udeležba na seminarjih,
- ▣ službene počitniške kapacit.
- ▣ pohvale in graje
- ▣ poznavanje rezultatov dela
- ▣ izpolnjena pričakovanja zap.
- ▣ prenos odgovornosti
- ▣ sodelovanje
- ▣ tekmovanje
- ▣ možnost napredovanja
- ▣ obiskovanje sejmov
- ▣ nabava strokovne literature,
- ▣ pozitivna delovna klima
- ▣ stalnost zaposlitve,
- ▣ zanimivo delo,
- ▣ dobri odnosi med zaposl.
- ▣ zadovoljstvo strank
- ▣ ugoden delovni čas

FINANČNI DEJAVNIKI

NEFINANČNI DEJAVNIKI

# Demotivacijski dejavniki

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladuj in kontroliraj nastali položaj.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve.
- nekonstruktivna kritika,
- prisila, pretirana kontrola,
- nedoslednost,
- zatiranje idej,
- diskreditiranje oseb,
- prezrto delo,
- nizke plače,
- premalo časa (za izvajanje),
- nerealni cilji,
- vzvišen odnos,
- nepravično nagrajevanje,
- nepravilna komunikacija,
- grožnje,
- premalo možnosti za dodatno izobraževanje,
- premalo pohvale.

zadovoljni zaposleni □ kakovost □ zadovoljne  
stranke □ (boljša) prodaja □ dobiček □ službe...



# Motivacija je tesno povezana s kakovostjo

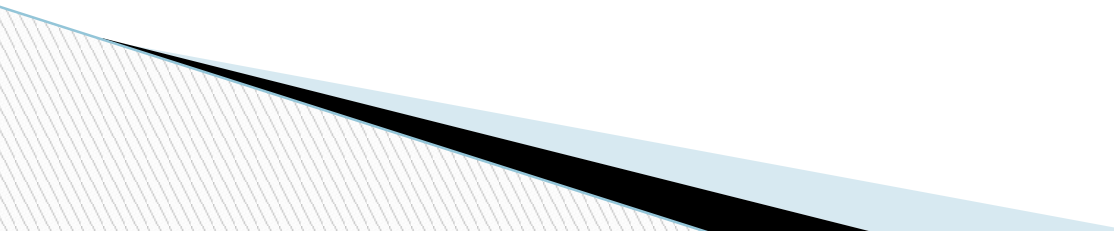
- Brez motivacije ni prodaje □ brez prodaje ni dobička □ brez dobička ni profita.
- Če je na prvem mestu uspešno delovanje podjetja, bomo MORDA imeli zadovoljne in zveste stranke □ Če je na prvem mestu **zadovoljna stranka**, bo ta zvesta in dobiček in uspešnost podjetja sta zagotovljena.
- Delo vsakega zaposlenega je **narediti vse**, kar je v njegovi moči, **da bo kupec še bolj z veseljem kupoval**, se vračal in priporočal podjetje drugim □ poleg tega mora imeti občutek, da dela nekaj velikega □ posledica je uspeh podjetja

# Če želiš kaj dobiti, moraš najprej nekaj dati!

- Za dobro počutje v službi je potrebno lastne cilje uskladiti s cilji podjetja □ ali lahko z opravljanjem dela v službi uresničujemo lastne cilje?
- Komunikacija do kupcev je največkrat ogledalo komunikacije nadrejenih s podrejenimi □ s svojo komunikacijo z zaposlenimi le-te učimo, kako naj se obnašajo do kupcev

**Ljudje, ki so v odnosu zadovoljni, imajo vedno občutek, da več dobijo, kot dajejo.**

# Vaja 7

- Kaj vas osebno motivira pri delu?
  - Kaj vas je motiviralo za študij?
  - Če bi bili direktor podjetja, kakšno poslovno darilo bi izbrali za vašega najpomembnejšega poslovnega partnerja?
  - Ob izbranem primeru naštejte in opišite demotivacijske faktorje.
- 

# Pravilno izrečena kritika

- Izrečena kritika **ne sme poslabšati odnosa** vodje s podrejenimi □ to povzroča slabšo delovno uspešnost.
- Vodja opiše, kaj je bilo **v ravnanju** posameznika narobe, in ne, kakšen se mu posameznik zaradi tega zdi.
- **Argumentiran pristop je enostaven in učinkovit:**
  - nadrejeni pogovor začne s povratno informacijo o dejanjih ("Opazil sem, da ne uporabljaš zaščitnih rokavic pri delu s strojem. Kaj je vzrok za to?")
  - nato argumentiran pristop:
    - predstavitev dejstev ("Dogovorili smo se, da bomo uporabljali rokavice."),
    - vprašanje ("Kako to, da ne upoštevaš dogovora?"),
    - opis posledic ("Tako lahko poškoduješ sebe in stroje."),
    - vprašanje o spremembah v prihodnosti ter navedba ukrepov ("Jutri se bom oglasil, da preveriva situacijo.").

**Obstajajo številna pravila in predpisi**

# Motivacijski sendvič

- pozitivna izjava na začetku
- izražanje kritike v obliki povratnih informacij in argumentov
- pozitivna izjava na koncu (nujno)

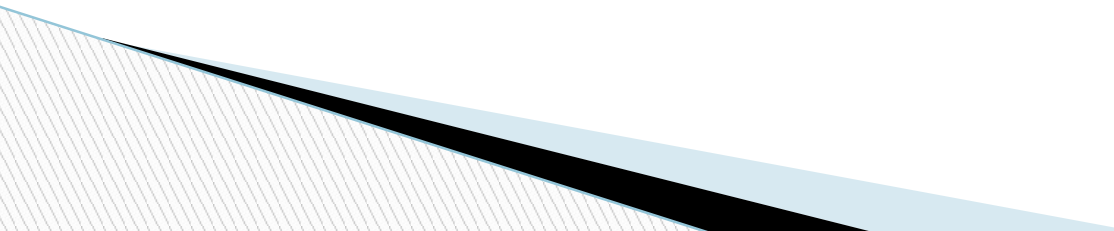
**Kompleksne situacije, ni vse natančno določeno s pravili!**

- Tudi vodja lahko sprejme kritiko podrejenih:
  - ostane miren
  - zahvali se za pripombo in obljubi, da bo o njej razmislil
  - naknadno zbrano razmisli, če bo sprejel ukrepe in kakšni bodo

## UPORABA MOTIVACIJSKEGA SENDVIČA V PRAKSI

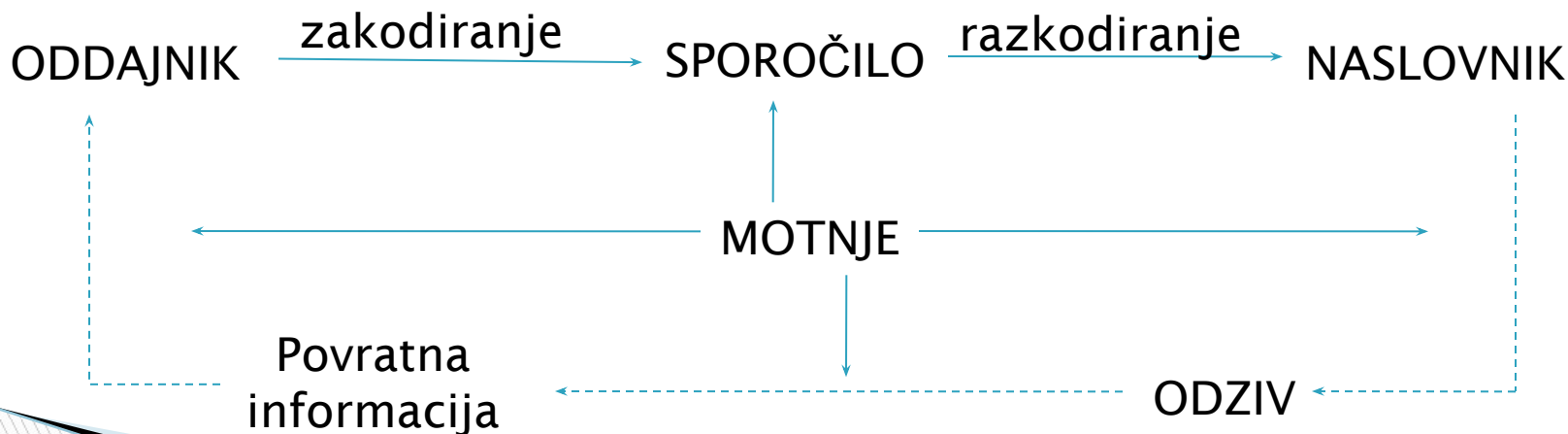
- 1. korak** Predlog izobraževanja delavcev v proizvodnji, ki si ga pripravil lani, je bil dobro sprejet. Delovodje pravijo, da so se odnosi med delavci izboljšali, storilnost pa se je povečala za sedem odstotkov.
- 2. korak** Prebral sem tudi tvoj predlog za delo na domu, ki pa ne vključuje primerjave med sedanjimi in prihodnjimi stroški. Prejšnji teden smo se na sestanku dogovorili, da so ti podatki ključnega pomena.
- 3. korak** Bil sem presenečen, ko sem videl, da teh podatkov ni v predlogu.
- 4. korak** Zato te prosim, da poročila in predloge pripraviš, kot se dogovorimo na sestankih projektne skupine.
- 5. korak** Naš oddelek je odgovoren za pripravo kadrovskih projektov. Predlogi, ki jih pripravimo, so predmet razprave na sestankih uprave. Upravi in nam je veliko lažje, če imamo vse podatke, ki jih potrebujemo za odločanje o predlogu. Tako se izognemo nepotrebni časovnim zamikom pri projektih.

# Vaja 8

- Kako bi povedali sodelavcu kritiko, če bi se zmotil pri izračunu vaše plače? Zapišite.
  - Kako bi kot nadrejeni povedali podrejenemu novico, da je pozabil narediti urnik za naslednji teden? Zapišite.
- 

# POSLOVNO KOMUNICIRANJE

- Komunikacija je vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh.
- Komunikacija je proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje.
- Nenehno komuniciramo (pisno, ustno, mimika...)





# Proces komuniciranja

- Odpošiljatelj □ pošilja sporočilo
  - Kaj, zakaj, komu, kako, kdaj pošilja
  - Razumljivo zakodirano □ pravilno razkodirano
- Sredstva za prenos sporočila □ kanal (pot)
  - Papir, tabla, telefon, računalnik
  - Več prenosnikov □ popačenje □ napačne akcije
- Motnje
- Prejemnik
  - Razkodiranje
  - Povratna informacija oddajniku

**Podatek = dejstvo; informacija = obdelan podatek**

# Vodja komunicira

- S komuniciranjem vodje uresničujejo cilje:
  - **Informiranje zaposlenih** – pomeni prenašanje dejstev in spoznanj,
  - **Vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev** – predlogi vodje za spremenjeno ravnanje in delovanje,
  - **Svetovanje delavcem** – vodja izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi sodelavci delali,
  - **Prepričevanje sogovornikov** – vodja deluje nanje tako, da spremenijo svoja stališča - najpomembnejši namen sporazumevanja.
- **Vodenje sestankov:**
  - Jasni cilji sestanka
  - Pravočasna vabila z dnevnim redom in časom trajanja sestanka
  - Držati se dnevnega reda
  - Sklepi sestanka in zadolžitve

# Besedno in nebesedno komuniciranje

## ▣ **Govorno komuniciranje**

- Nagovori
- Razgovori – sestanki, osebni, telefonski
- Neformalni pogovori

## ▣ **Pisno komuniciranje**

- Vljudnost
- Jasno, kratko izražanje
- Pravilen jezik

**Sodobna oblika: e-pošta**

## ▣ **Govorica telesa**

- Položaj in gibanje v prostoru
- Drža in hoja ljudi
- Kretnje rok, nog in glave
- Izraz obraza in oči

## ▣ **Zvočna podoba**

## ▣ **Vonj**

## ▣ **Okus**

## ▣ **Otip**

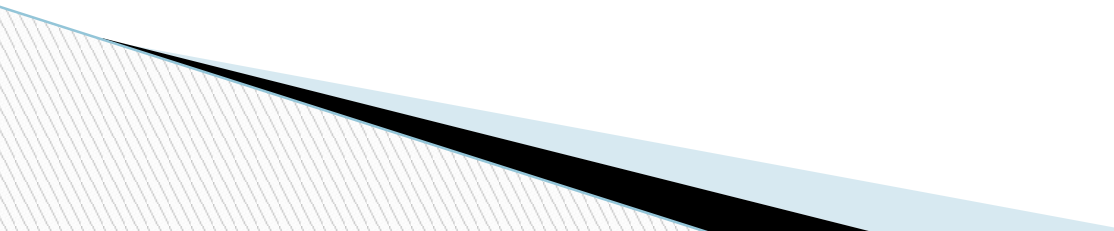
## ▣ **Obleka**

**BESEDNO  
KOMUNICIRANJE**

**NEBESEDNO  
KOMUNICIRANJE**

# Poslovni dopis

- Zahteve poslovnega dopisovanja:
  - Vljudnost
  - Jasno, kratko, točno in jedrnato izražanje misli
  - Uporaba knjižnega jezika
- Bistvene sestavine poslovnega dopisa
  - podjetje odpošiljatelja,
  - kraj in datum,
  - delovodna številka,
  - prejemnikov naslov,
  - predmet (zadeva),
  - vsebina (uvod, jedro, zaključek),
  - pozdrav,
  - podpis,
  - priloge.

- Poslovna komunikacija je v večji meri sestavljena iz nebesednega sporočanja:
    - 55 % je nebesednega sporočanja,
    - 7 % predstavlja pomen besed,
    - 38 % je zvočne podobe govora (ritem, glasnost, dinamika).
  - Najbolje si zapomnimo tisto, kar naredimo sami:
    - 10 % od tega, kar beremo,
    - 20 % od tega, kar slišimo,
    - 30 % od tega, kar vidimo,
    - 50 % od tega, kar slišimo in vidimo,
    - 70 % od tega, kar sami recemo in
    - 90 % od tega, kar sami naredimo.
- 

# Vaja 8

- Napišite dopis, v katerem sporočate svojemu dobavitelju, da vam je dobavil napačno blago.
- **Razdalja med udeleženci** ima zelo pomembno vlogo pri neverbalnem sporazumevanju. Zapišite primere komuniciranja v posameznem področju (str. 120). Ali je to v vseh kulturah enako?
  - Intimno (do 0,4m)
  - Osebno (od 0,4m do 1,5m)
  - Družabno (od 1,5m do 4m)
  - Javno (od 4m do 8m)