



EF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta



UNIVERZA
V LJUBLJANI

Motivacija zaposlenih

Razvoj kompetenc motivacije na delovnem mestu kot ključa do produktivnosti in zadovoljstva

red. prof. dr. Sandra Penger
Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani

Ljubljana, 18. 9. 2024

Cilji modula

Razvoj kompetenc motivacije na delovnem mestu kot ključa do produktivnosti in zadovoljstva.

Cilj modula: Razviti, nadgraditi ter prispevati k razvoju spretnosti motivacije ter opolnomočena vodij ter posameznikov na področju naprednih vodstvenih veščin v organizacijskem kontekstu za uspešno doseganje ciljev, produktivnosti, zadovoljstva, dobrih odnosov na delovnem mestu ter doseganje usklajenega družinskega in kariernega ravnovesja.

Agenda modula

1. Opredelitev motivacije in izhodišča.
2. Razlogi za nemotiviranost na delovnem mestu in problematika sodobnega (digitalnega) delovnega okolja.
3. Razumevanje ključnih teorij motivacije in njenega vpliva na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.
4. Poznavanje individualnih in kolektivnih motivatorjev ter njihove uporabe za spodbujanje delovne uspešnosti v timu.
5. Sodobni pristopi in trendi na področju motivacije zaposlenih – prikaz modela FEMS za krepitev lastne motivacije ...;

Kaj vas motivira na delovnem mestu?
Kaj v širšem življenju?

UL | EF



Akademski opus zaslužnega red. prof. dr. Roberta Rosenthala (1933 – 2024), University of California Los Angeles - „top 100 psihologov v zadnjem stoletju“ (oče teorije Pigmalionovega učinka pričakovanj; the Pygmalion Effect)



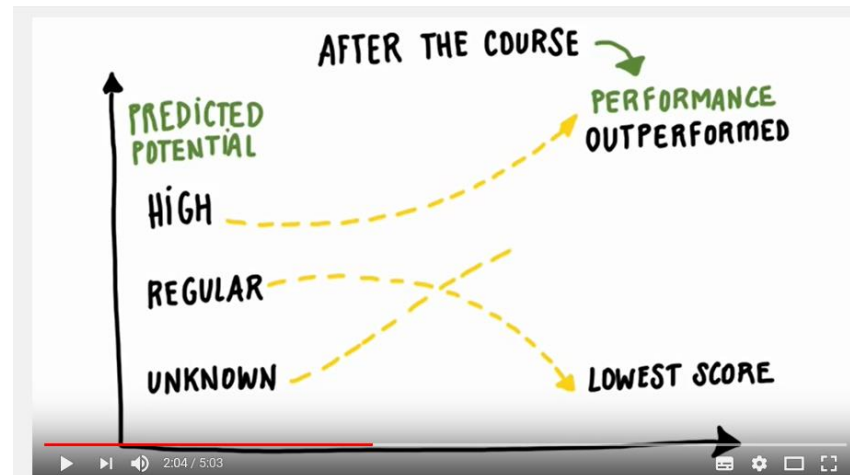
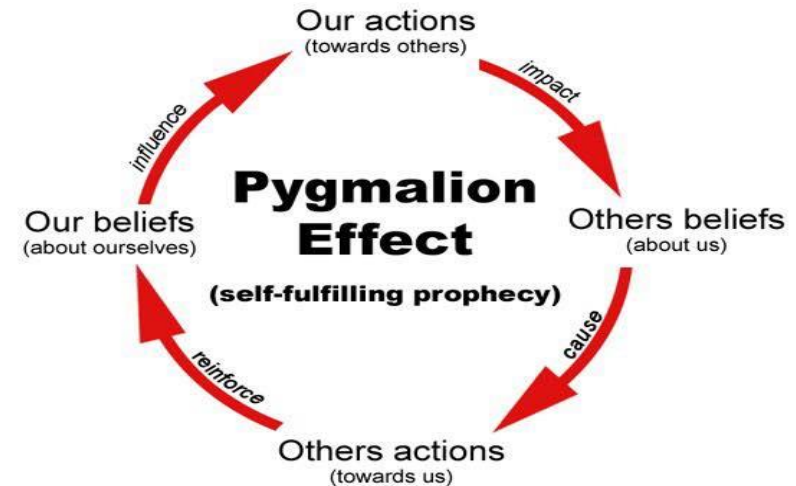
“He is the most consistent person I've ever met, both in his temperament and the way he treated people,” Funder said. “If an undergraduate poked their head into his office, or the president of the university happened to stop by, they would both find themselves treated exactly the same way -- **with kindness, respect, and genuine interest.**”

The Pygmalion effect – učinek teorije pričakovanj pri vodenju in motivaciji

Leaders get the performance they expect!

UL | EF

- On Pygmalion Effect: “The more you believe in the abilities of your people, the greater they perform”, Professor Tal Ben Shahr, Ph. D., author and lecturer at Harvard University.
- The Pygmalion effect is a type of self-fulfilling prophecy (SFP) in which raising leader expectations regarding subordinate performance boosts subordinate performance. Leaders who are led to expect more of their subordinates lead them to greater achievement.
- “When teachers expect students to do well and show intellectual growth, they do; when teachers do not have such expectations, performance and growth are not so encouraged and may in fact be discouraged in a variety of ways,” analogy concluded the Pygmalion effect study by Harvard psychology professor Robert Rosenthal.
- **“High expectations are the key to everything,” (Walton).**



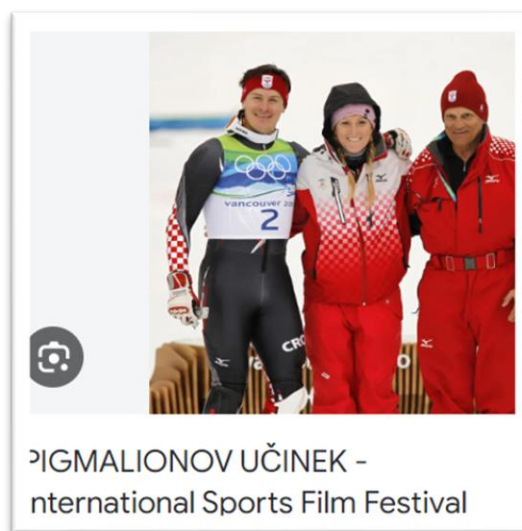
Vir <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/11/27/give-less-respect-get-less-productivity/#178379315f61>, 2017.

What is The Pygmalion Effect Rosenthal Effect example and definition

**Razlaga – Pigmalionov učinek*

UL | EF

- **Pigmalionov učinek v psihologiji trdi: »Ljudje se bodo v določenem trenutku obnašali tako kot drugi od njih to pričakujejo – torej, po določenem času ljudje prilagodijo svoje vedenje prilagodijo pričakovanjem drugih!** Pigmalionov učinek je bil večkrat dokazan v znanosti, prof. dr. Rosenthal je na primeru učencev kalifornijske osnovne šole izvedel dani eksperiment Pigamilonovega učinka. Na začetku šolskega leta je prof. dr. Rosenthal (1933 – 2024; University of California) z znanstveniki izvedel IQ testiranje vseh učencev, učiteljem pa je bilo podano, da ima 20 učencev izredno visoko verjetnost, da bodo dosegli izjemne študijske rezultate. Resnica je bila, da se »izbranih 20 učencev« po ničemer ni razlikovalo od preostalih, le učiteljem so podali »lažne, eksperimentalne« podatke o učencih. V glavah večine učiteljev se je glede na dane podatke formiralo določeno (višje) pričakovanje do teh učencev glede njihove uspešnosti. Na koncu šolskega leta so prof. dr. Rosenthal z ekipo znanstvenikov ponovno izvedli IQ testiranje, in rezultati so bili v skladu s pričakovanji, izbranih 20 učencev v eksperimentu je na koncu šolskega leta dosegalo znatno višji študijski napredek glede na povprečje v generaciji. **Prof. dr. Rosenthal je z ekipo znanstvenikov potrdil Pigmalionov učinek teorije pričakovanj: »Če učitelj verjame v napredek učenca, bo to resnično rezultirali v višjem, boljšem uspehu skozi čas!«** Raziskave Pigmalionovega učinka so izvedli znanstveniki v zadnjih 100ih letih tako v šolstvu, športu in znanosti. Učinki Pilgmalionovega učinka so vidni praktično v vseh sferah naših življenj, tako v poslovnem svetu, družinskem svetu in sicer. **To je eden od vodilnih učinkov uspešnega vodenja in motivacije zaposlenih tudi na delovnem mestu.**



Razlogi za nemotiviranost na delovnem mestu v sodobnem času (Harvard Univerza, 2024)



- **Epidemija ADD** - nevrološkega fenomena, zdravstvenega stanja pomanjkanja kognitivne zbranosti in osredotočenosti (angl. Attention Deficit Disorder). Diagnoza ADD po raziskavi ugledne Harvard Business Review onemogoča vodilnim prepoznavati in postavljati prioritete, sprejemati pametne odločitve in dosegati delovne cilje na delovnem mestu.



Simptomatsko vedenje vodilnega, kot ga opisuje Harvard Business Review (2017): „vodilni v pisarni prelistava emaila, hkrati je na telefonu, se pogovarja s stranko, pri sedenju poskakuje, trese z nogami, se ugrizne v ustnico, seže po požirku kave, je zelo, zelo globoko vpet v multitasking, da pozabi na več opomnikov v Outlooku, vmes mu nekdo potrka na vrata pisarne ...“

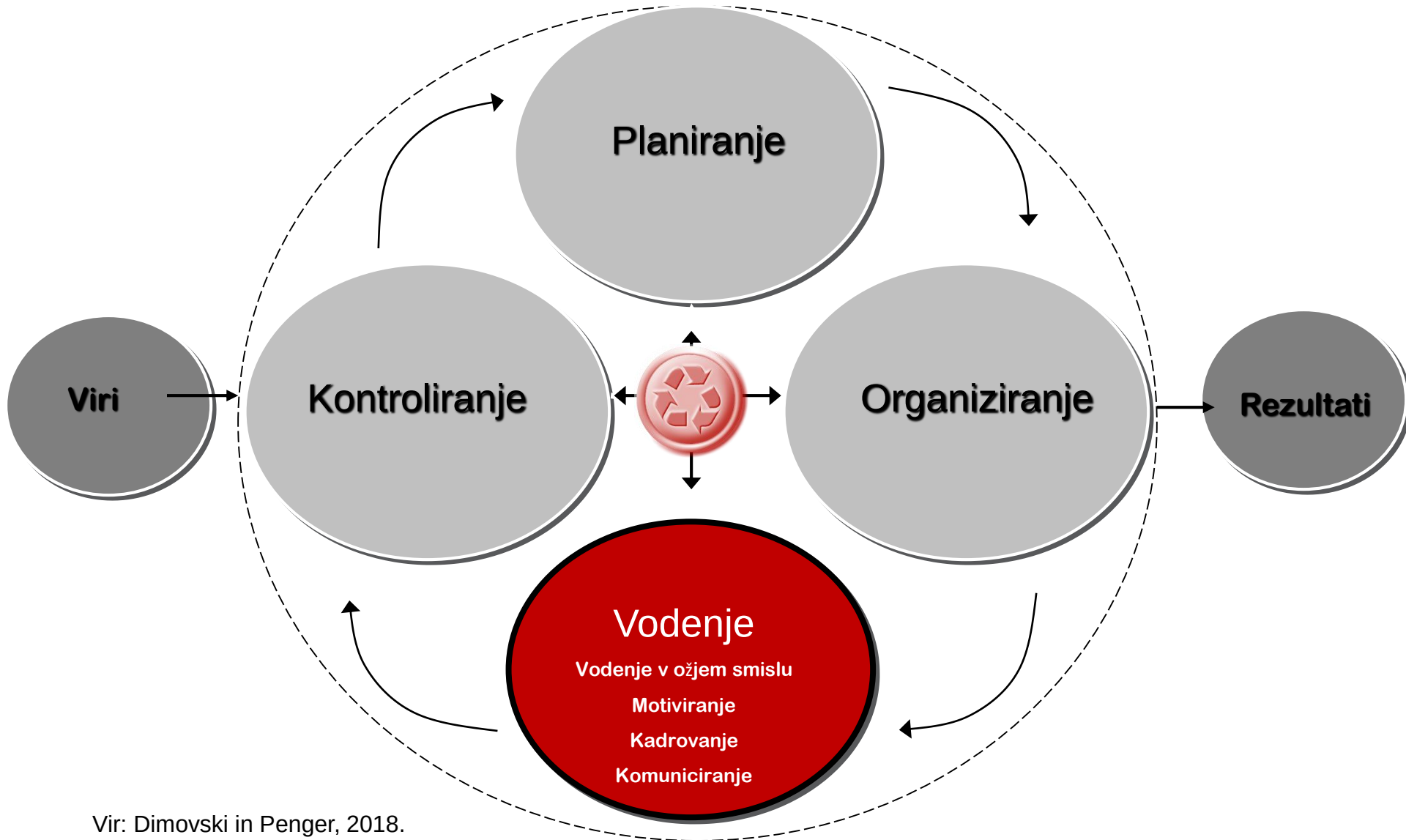
Priporočila za premagovanje nemotiviranosti, odlašanja in stresa na delovnem mestu:

1. **OHIO rule! Only handle it once!**
2. Nujna fizična okrepitev telesa in možganov – spanec, hrana, vadba.
3. Nujen razvoj veščin za prepoznavanje in obvladovanje moten, ovir, distrakcij na delovnem mestu.

Izhodišča motivacije na delovnem mestu

- Če managerji razumejo potrebe zaposlenih, lahko oblikujejo ustrezne sisteme nagrajevanja.
- Potrebe motivirajo ljudi. Ljudje imajo različne potrebe – poudarek na individualni, personalizirani motivaciji.
- Potrebe se pretvorijo v notranje gonilo, ki motivira vedenje – poudarek na notranji, intrinzični motivaciji.

Motivacija kot osrednji del funkcije vodenja^{UL|EF}



- **Aktivnosti ljudi so z nečim motivirane** – od tega, da zjutraj vstanemo, gremo na delovno mesto do načina, kako preživljamo prosti čas.
- **Proučevanje motivacije** pomaga managerjem razumeti kaj spodbudi ljudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj vztrajajo pri nekem početju skozi čas.
- **Motivacija** se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomaga vztrajati pri tem (Dimovski in Penger, 2018).

- Daft in Marcic (2018) opredelita motivacijo kot **notranje in zunanje sile, ki spodbudijo navdušenje, željo, namen in vztrajnost za delovanje** ter tako **vplivajo na produktivnost ter sposobnost doseganja ciljev organizacije.**
- Motivacija zaposlenih **vpliva na produktivnost** (Grant, 1998; Hawk & Sheridan, 1999; Fisher 2002, Coffman & Gonzalez-Molina, 2002), zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije.
- **Izziv za managerje:** kako ohraniti motivacijo zaposlenih skladno z doseganjem ciljev organizacije?

- **Beseda motiv** izhaja iz latinske besede »**movere**«, ki pomeni »gibati se« oziroma »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna, vodilna misel«, iz česar izhaja, da je motiv razlog in hotenje, da človek deluje.
- Pomembno je, da so **motivi zadovoljeni**, saj v nasprotnem primeru človek **doživlja psihične napetosti**.
 - Če se pojavijo ovire zunaj človeka - **frustracija**
 - Kadar gre za ovire znotraj človeka - **konflikt**.
- **Motive delimo:**
 - **po vlogi** – na primarne (pomembni za preživetje) in sekundarne (povzročajo zadovoljstvo)
 - **po nastanku** – na podedovane (pridobljeni z rojstvom) in pridobljene (pridobljeni tekom življenja)
 - **po področju delovanje** – na biološke in socialne
 - **po razširjenosti** – na univerzalne, regionalne in individualne

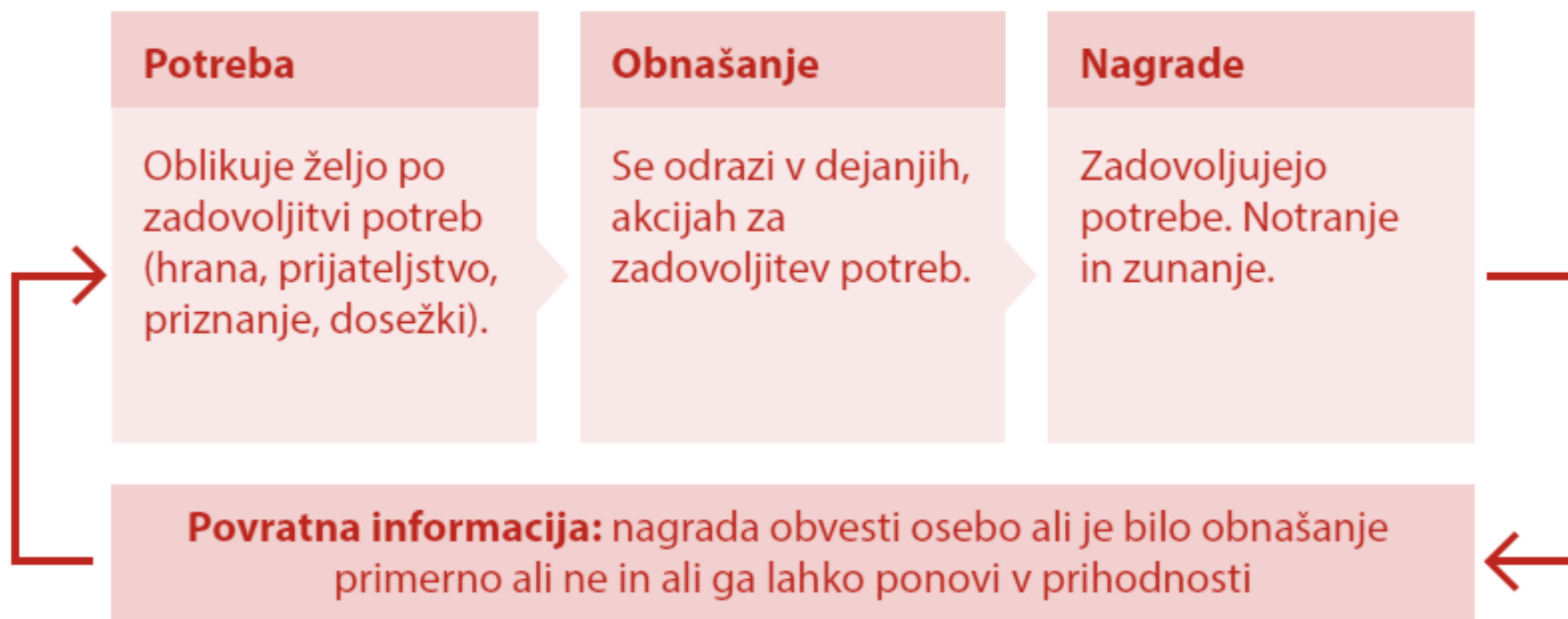
Notranja in zunanja motivacija

- **Notranja motivacija** izvira iz **zanimanja** za aktivnost.

Zanjo so pomembne:

- **radovednost** - težnja o spoznavanju nečesa novega;
 - **kompetentnost** - posameznikova težnja, da kakovostno rešuje naloge
 - **vzajemno delovanje**, s katerim poskušamo spodbuditi posameznika za dosego ciljev
- **Zunanjo motivacijo** uporabimo, kadar posameznika ni mogoče notranje motivirati.

Osnovni model motivacije



- Potrebe motivirajo ljudi.

VSEBINSKE TEORIJE

- Poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi
- **KAJ motivira ljudi**
- **Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih**, da jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko spodbujajo zaposlene, da usmerijo energijo in prioritete proti doseganju ciljev organizacije

PROCESNE TEORIJE

- Razlagajo kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in ugotavljajo katere izbire so bile uspešne
- **KAKO ljudi motivirati**
- **Proučujejo proces** – obnašanje, vedenje, katero posamezniki uporabljajo, da bi prišli do nagrad.

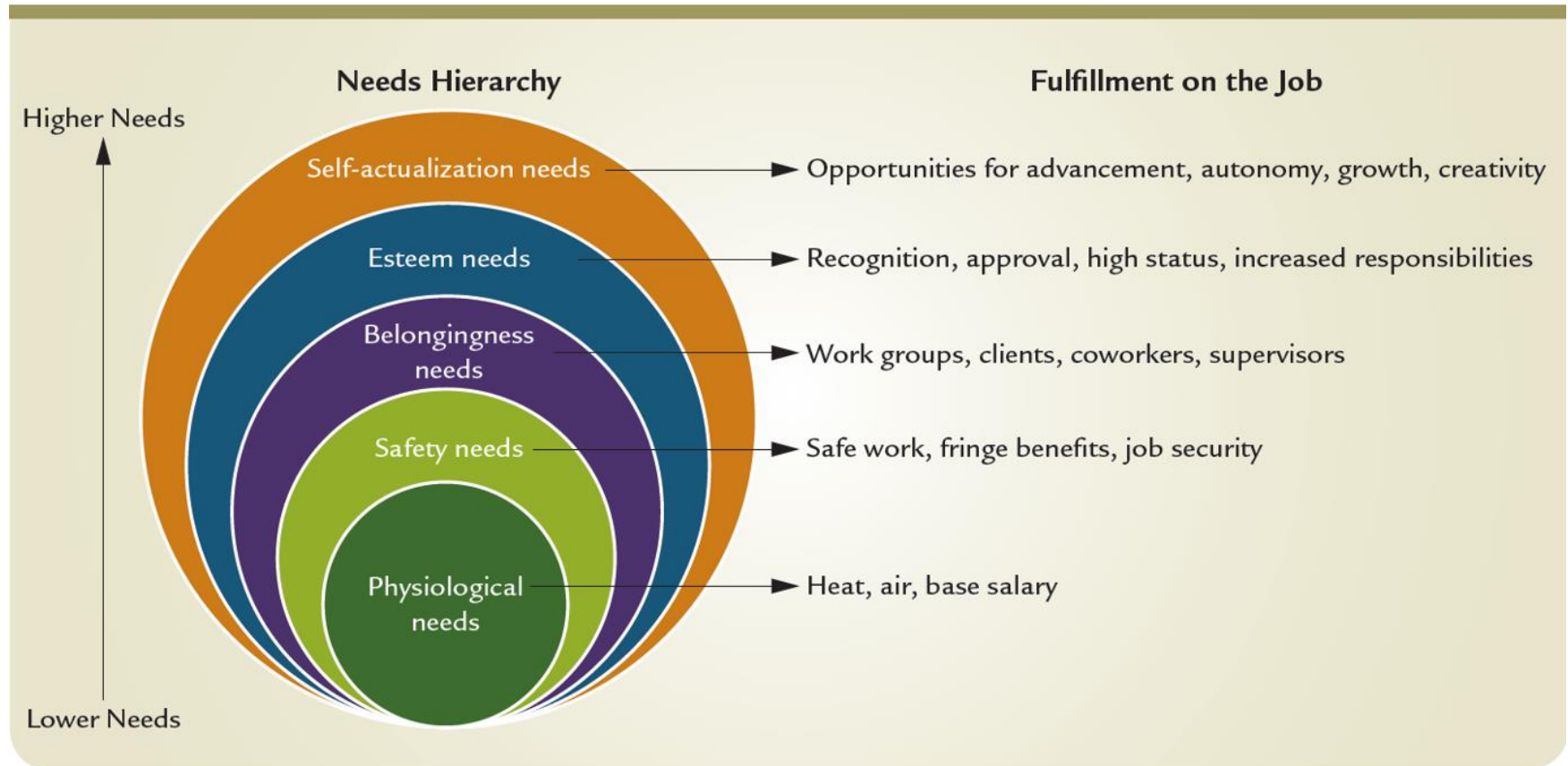
Vsebinske teorije motiviranja

1. Teorija potreb po Maslowu

2. Herzbergova dvofaktorska teorija

3. Teorija pridobljenih potreb (McClelland)

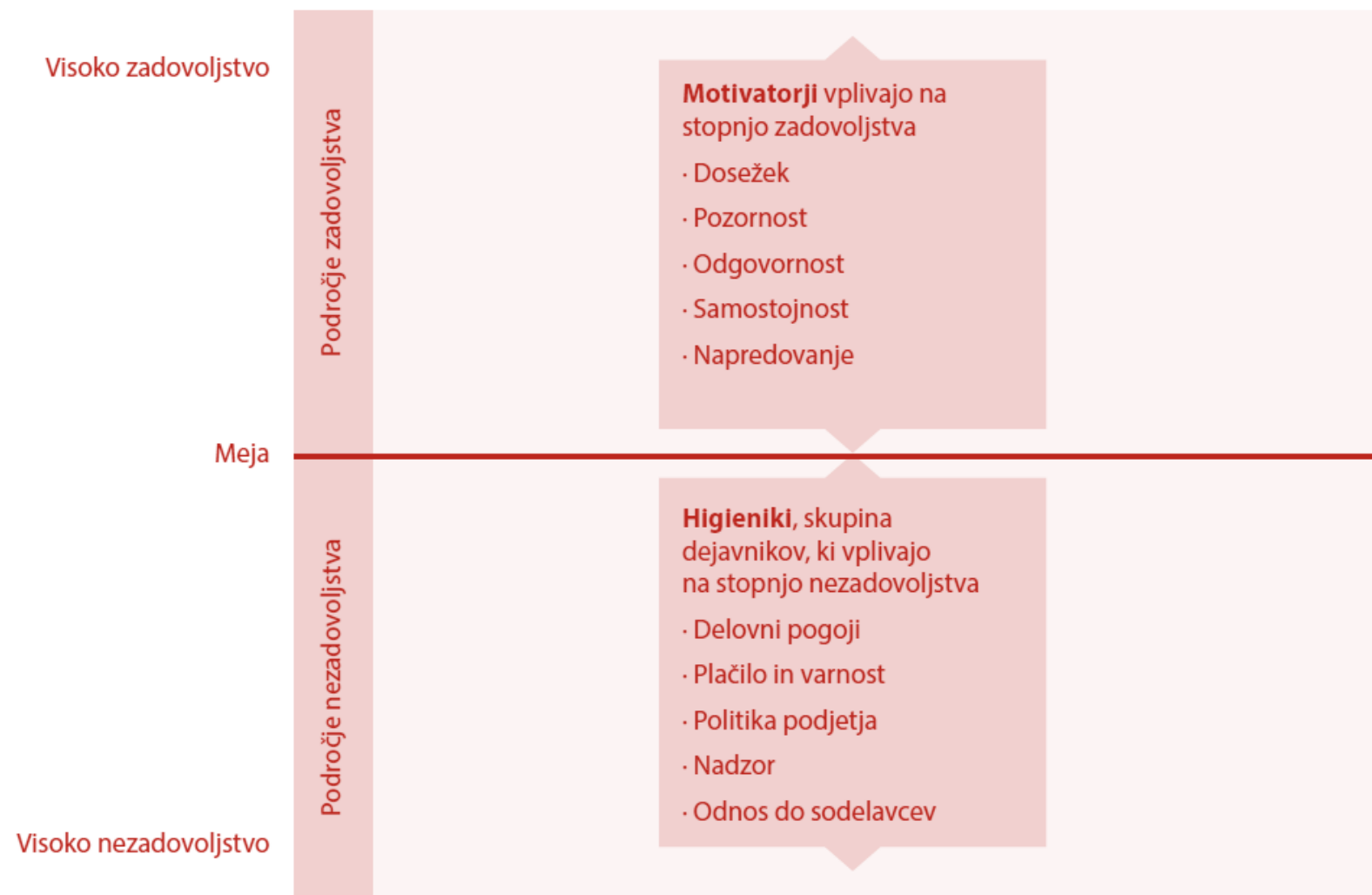
Teorija potreb po Maslowu v organizacijskem kontekstu (Daft, 2018)



Pomen Maslowove teorije za prakso

- **Najprej je potrebno zadovoljiti potrebe nižjega reda**, da bi lahko začutili potrebe višjega reda. Tako fiziološke potrebe pridejo pred potrebami po varnosti, te pred družbenimi potrebami (tj. pripadnost) itd.
- Oseba, ki ima potrebo po varnosti, bo ves svoj trud vložila v to, da bi si zagotovila varnost in se ne bo ukvarjala s potrebami po samouresnitvi. **Ko je potreba enkrat zadovoljena, se lahko pomaknemo na višjo raven v modelu potreb.**
- **Naloga managerjev**: v danem trenutku presoditi, kje v piramidi se posameznik nahaja in ga primerno motivirati ...

Herzbergova dvofaktorska teorija



Pomen Herzbergove teorije za prakso

- 2 vrsti dejavnikov vplivata na delovno motivacijo:
 - **Higieniki** - vpliv na **nezadovoljstvo** (npr. delovni pogoji, plačilo, politike podjetja in medosebni odnosi). Ko so higienski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Dobri higienski dejavniki samo odstranjujejo nezadovoljstvo in sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom ali motivacijo.
 - **Motivatorji** – vpliv na **zadovoljstvo pri delu**. Gre za potrebe višjega ranga in vključujejo dosežke, priznanje, odgovornost in priložnost za rast. V odsotnosti motivatorjev so delavci do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni.
- **Naloga managerja**: odpraviti nezadovoljstvo z uporabo higienikov, nato z uporabo motivatorjev doseči zadovoljstvo zaposlenih in boljše delovne rezultate.

McClellandova teorija pridobljenih potreb

- Določene vrste potreb so v življenju pridobljene oziroma priučene
- Tri osnovne skupine **pridobljenih potreb**:
 - **Potreba po dosežkih** - želja, da bi dosegli nekaj zahtevnega, prehiteli druge (običajno podjetnejši)
 - **Potreba po vključitvi** - želja, da bi oblikovali tesne osebne odnose, se izogibali konfliktom (običajno odlični integratorji, povezovalci različnih oddelkov/projektov)
 - **Potreba po moči** - želja, da bi vplivali na druge ljudi, jih kontrolirali, bili odgovorni za druge (običajno dobri na najvišjih ravneh hierarhije)

Refleksija

- Razmislite in opišite vašo idealno situacijo - moj nadrejeni ima poudarjeno:
 - potrebo po dosežkih
 - potrebo po vključitvi, ali
 - potrebo po moči.
- Katero potrebo imam poudarjeno sam/sama?

Procesne teorije motiviranja

1. Teorija postavljanja ciljev

2. Adamsova teorija enakosti

3. Vroomova teorija pričakovanj

4. Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija postavljanja ciljev

- **Teorija postavljanja ciljev** (Daft & Marcic, 2018): **specifično** postavljeni cilji organizacije, ki so zaposlenim **izziv**, povečujejo motivacijo in uspešnost zaposlenih pod pogojem, da jih podrejeni **sprejmejo** in dobijo **povratne informacije** o napredovanju na poti do teh ciljev.
- **Povečajte motivacijo in uspešnost z določanjem ciljev in zagotavljanjem pravočasnih povratnih informacij.** Štirje bistveni elementi teorije postavljanja ciljev, ki se jih morajo zavedati managerji:
 - cilji morajo biti **jasni, konkretni in nedvoumni**
 - **težje dosegljivi cilji** imajo večji učinek na motivacijo
 - zaposleni morajo **cilje sprejeti kot svoje**
 - zaposleni morajo dobiti redne **povratne informacije** o napredku na poti do ciljev, **samoevalvacija** še močnejši motivator kot povratna informacija od drugih

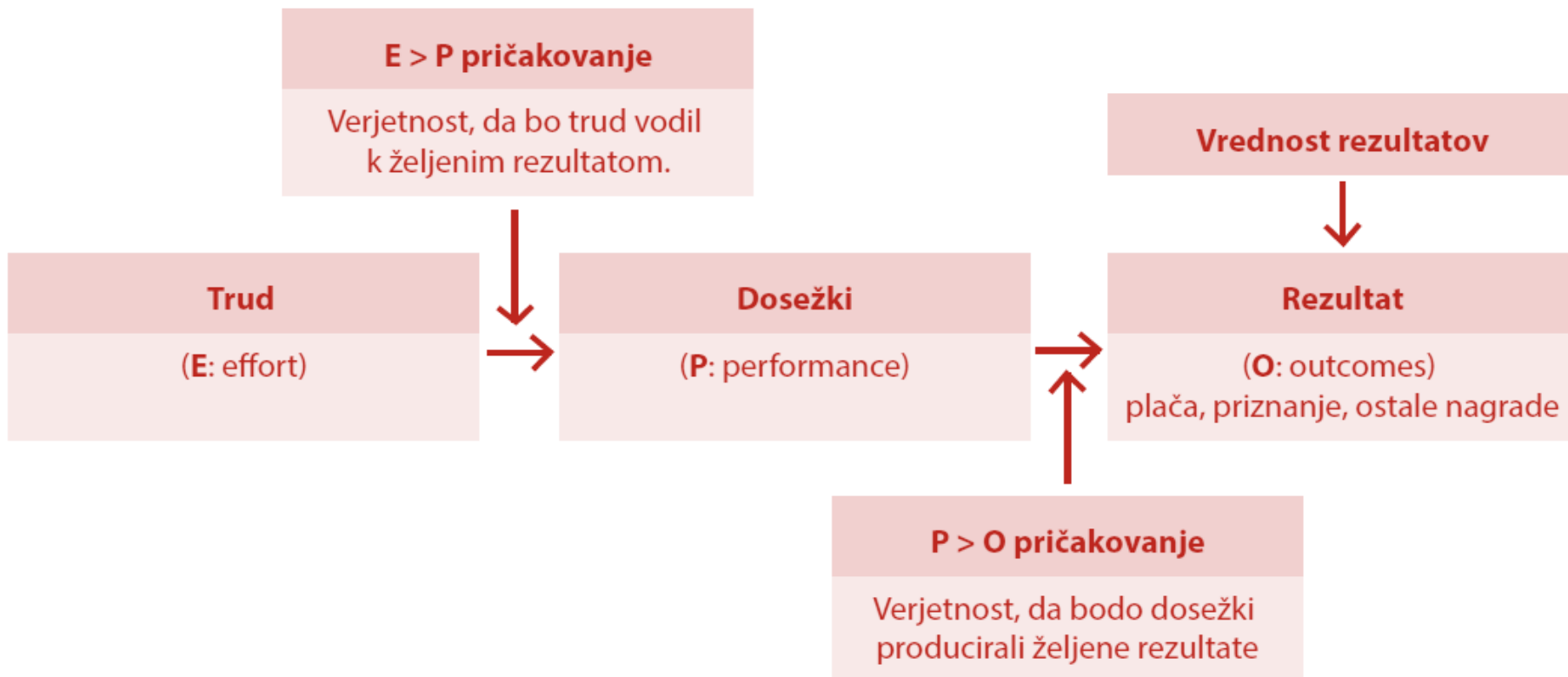
Adamsova teorija enakosti

Posameznik je motiviran samo, če čuti, da obstaja **enakost med prizadevanji (inputi) in nagrado, ki jo prejme (outputi)**

Prizadevanja in trud posameznika	=	Nagrada: plačilo ostale ugodnosti
Prizadevanja in trud posameznika	<	Nagrada: plačilo ostale ugodnosti
Prizadevanja in trud posameznika	>	Nagrada: plačilo ostale ugodnosti

- Temelji na posameznikovem **dojemanju, kako pravično je obravnavan v primerjavi z drugimi**. Če posameznik dojema svojo nagrado glede na vložene inpute enako tistemu, s katerim se primerja, je zadovoljen in meni, da je to pravično.
- **Enakost** ocenjuje kot **razmerje med inputi**, ki vključujejo izkušnje, izobrazbo, trud, prispevek, **ter outputi**, ki vključujejo plačo, priznanje, bonuse, napredovanja.
- Stanje enakosti obstaja, ko so **razmerja približno enaka**, sicer si jo prizadevajo zmanjšati na načine, kot so **spreminjanje inputov, spreminjanje outputov, popačenje percepcij in odpoved delovnega razmerja**.

Vroomova teorija pričakovanj



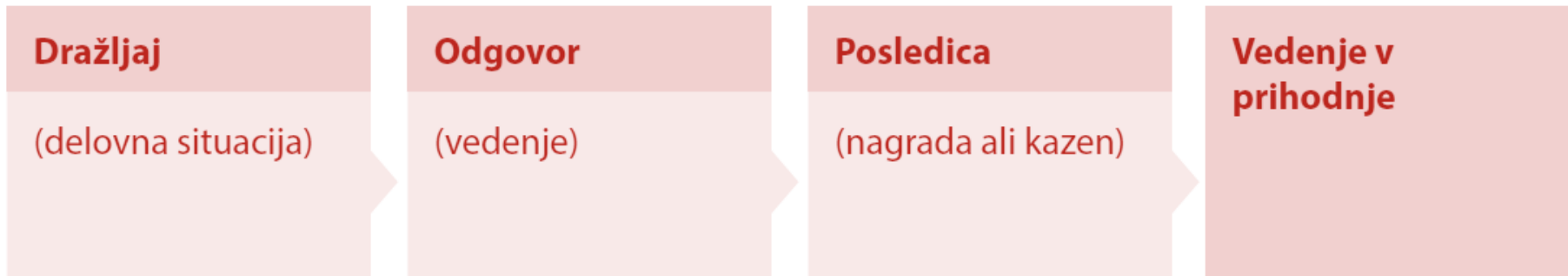
Vroomova teorija pričakovanj

- Motivacija je **odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti želeno nagrado**. Ne ukvarja se z identificiranjem tipov potreb, ampak proučuje proces, preko katerega si posamezniki prizadevajo do nagrad.
- Osnovana na:
 - odnosu med trdom posameznika (E: effort),
 - njegovimi dosežki (P: performance) in
 - željo po rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki
- Poudarek (valenca) je vrednost rezultatov ali privlačnost le-teh za posameznika. **Če ti rezultatov ne cenijo, bo motivacija nizka, v nasprotnem primeru pa bo visoka.**

Pomen Vroomove teorije prilčakovanj za prakso

- Managerjeva odgovornost je, da **podrejenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in istočasno doseči cilje organizacije.**
- Managerji si morajo prizadevati za **ujemanje med sposobnostmi in spretnostmi zaposlenih ter zahtevami, ki jih zastavlja njihovo delo.** Da bi povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate, ki jih nudi organizacija, in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo (tj. čas in opremo), potrebno za doseganje le-teh.

Skinnerjeva teorija okrepitve



Skinnerjeva teorija okrepitve

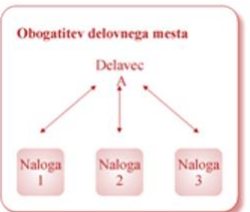
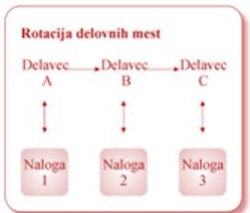
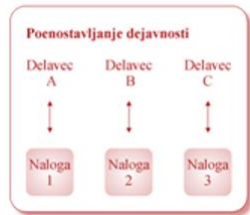
- **Pomen za managerja:** temelji na **nagradah in kaznih**, s katerimi spreminjamo vedenje zaposlenega. **Vrste okrepitev:**
 - **pozitivna okrepitev (*positive reinforcement*)** (npr. pohvala), s katero želimo doseči ponavljanje zaželenega vedenja
 - **izogibanje na podlagi učenja/negativna okrepitev (*avoidance learning/negative reinforcement*)** naredijo prav, da se izognejo negativnim situacijam (npr. prenehanje grajanja)
 - **kaznovanje (*punishment*)**, s katerim odvrčamo nezaželeno vedenje, kontroveržno ker ne indicira želenega vedenja
 - **ugašanje (*extinction*)** umik pozitivne nagrade – manager zadrži nagrado (vedenje, ki ni pozitivno okrepljeno, je manj verjetno, da se bo ponavljalo v prihodnosti)
- Manager se mora zavedati, da so **okrepitve (dražljaji) zunanji motivatorji**, ki ljudi motivirajo samo do določene meje, zaposleni morajo biti tudi notranje motivirani.

Tipi oblikovanja delovnih mest za motivacijo zaposlenih

- Aplikacija motivacijskih teorij na strukturo dela za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva
- **Delovno mesto** – enota dela v organizaciji, za izvedbo katerega je zadolžen posamezni zaposleni (rutinska dela običajno ne nudijo notranjega zadovoljstva)
- Pristopi:
 - **Poenostavljanje delovnih mest**
 - **Rotacija delovnih mest**
 - **Obogatitev delovnih mest**
 - **Razširitev delovnega mesta**

Tipi oblikovanja delovnih mest za motivacijo zaposlenih

- **Poenostavljanje delovnih mest** (zmanjšanje števila opravil, ki jih mora izvesti posamezna oseba, le-ta se lahko bolj posveti preostalim opravilom, povečana učinkovitost; ni dobra motivacijska tehnika)
- **Rotacija delovnih mest** (sistematično premikanje delavcev iz enega na drugo delovno mesto, poveča se število opravil brez hkratne povečane kompleksnosti, omogoča učinkovitost, a hkrati ponudi raznovrstnost in stimulacijo za zaposlene, dokler ne obvladajo ponavljajočega se dela)
- **Obogatitev delovnih mest** (združi več opravil v eno delovno mesto; večja variabilnost dela)
- **Razširitev delovnega mesta** (vnos višjih ravni motivatorjev – odgovornost, prepoznavanje, priložnosti za rast, učenje, dosežke – zaposleni bolj vključen, predan, motiviran)



Sodobni motivacijsko-kompenzacijski programi

Ime programa	Namen
Plačilo glede na rezultate	Nagradi posameznike glede na njihov doprinos v organizaciji; imenovano je tudi plačilo za zasluge.
Delitev dobička	Nagradi vse zaposlene in managerje znotraj poslovne enote, ko so doseženi plani; spodbuja timsko delo.
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Razdeli zaposlenim določen lastniški delež, kar jim omogoči udeležbo pri dobičku v primeru dobrih rezultatov.
Bonusi v velikih zneskih	Nagradi zaposlene z večjim enkratnim denarnim zneskom v primeru dobrih rezultatov.
Plačilo za znanje	Povezuje plačo zaposlenega s številom spretnosti, ki jih pridobiva. Delavci so motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo fleksibilnost in učinkovitost podjetja.
Fleksibilen delovni čas	Zaposleni lahko sami določajo svoj prilagodljivi urnik, dva zaposlena si lahko delita eno delovno mesto, lahko delajo tudi od doma.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrajuje zaposlene za obnašanje in aktivnosti, ki koristijo timu kot npr, sodelovanje, poslušanje in prenos moči na druge.
Luksuzne nagrade	Nagrajevanje zaposlenih za doseganje ambicioznih ciljev z luksuznimi dobrinami, kot npr. vstopnice za pomembne kulturne ali športne dogodke, eksotična potovanja, itd.

- Opolnomočenje - novejši trend v motivaciji, katerega bistvo je delegiranje moči oz. pristojnosti na podrejene v organizaciji (Daft & Marcic, 2018)
- S povečevanjem moči zaposlenih se poveča tudi njihova motivacija za izpolnitev nalog
- **Opolnomočenje zaposlenih** - aktivnost vodje, da utrdi verovanje ljudi v njihovo uspešnost.
- Prenos štirih ključnih elementov na podrejene:
 - **Znanja**
 - **Moči**
 - **Informacij**
 - **Nagrad**

KAKO OPOLNOMOČIJO NAJBOLJŠI?

Odnos zaposlenih lahko ustvari ali pa uniči vaš posel – prikazujemo dobre prakse, kako prek opolnomočenja zaposlenih usmerite vse v pravo smer. Opolnomočenje zaposlenih opredelimo kot prakso procesa vodenja, ki zaposlenim omogoča sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti pri delu, ki ga opravljajo, ter katere rezultat je vpliv na njihovo delovno okolje in organizacijo, obenem omogoča zaposlenim, da imajo občutek lastništva nad delom, ki ga opravljajo¹.



MATEJ LEBREHT,
mag. posl. ved., vodi
podjetje Kreativa
Group, d. o. o.



**PROF. DR. SANDRA
PENTER,**
izredna profesorica za
področje
managementa in
organizacije na
Ekonomski fakulteti v
Ljubljani

Z implementacijo opolnomočenja v delovni proces organizacije delodajalec priznava in prepozna potencial, ki ga v sebi nosi vsak zaposleni in ki zaposlene posledično spodbudi v odkrivanje in doseganje profesionalnih ambicij, ki presegajo običajni obseg nalog, ki so mu zastavljene. S pravilnim izvajanjem opolnomočenja delodajalci usmerjajo zaposlene v oblikovanje idej, ki bodo prinašale dolgoročno korist organizaciji in bodo v skladu z njeno kulturo in poslanstvom. Opolnomočenje menedžerjem v podjetjih ne odvzema moči odločanja ali vpliva, ki ga imajo na zaposlene, temveč poveča njihovo moč, na podlagi katere lahko usmerijo organizacijo v želeno smer².

Koncept opolnomočenja zaposlenih v zadnjih letih postaja trend, saj omogoča podjetjem, da v zahtevnem, hitro spreminjajočem se okolju, ohranjajo svojo konkurenčno prednost. Opolnomočeni zaposleni so bolj motivirani, saj lahko na podlagi delegiranja moči odločanja sprejemajo odločitve, ki vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Opolnomočenje zaposlenih se lahko izvaja vse do ravni, na kateri lahko zaposleni še sprejmejo operativne odločitve³. Na podlagi opolnomočenja zaposlenih vsak zaposleni postane aktiven pri reševanju problemov: vse od načrtovanja nalog, ki jih je treba opraviti, do implementacije rešitev na konkretnem primeru na najbolj učinkovit možen način.

drugim vpliva na prost pretok informacij in nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na učinkovito delovno uspešnost⁴. Opolnomočeni zaposleni so na delovnem mestu bolj zadovoljni, izkazujejo višje etično vedenje, nudijo strankam boljše storitve in na splošno dosegajo boljše rezultate od tistih, ki nimajo moči odločanja⁵.

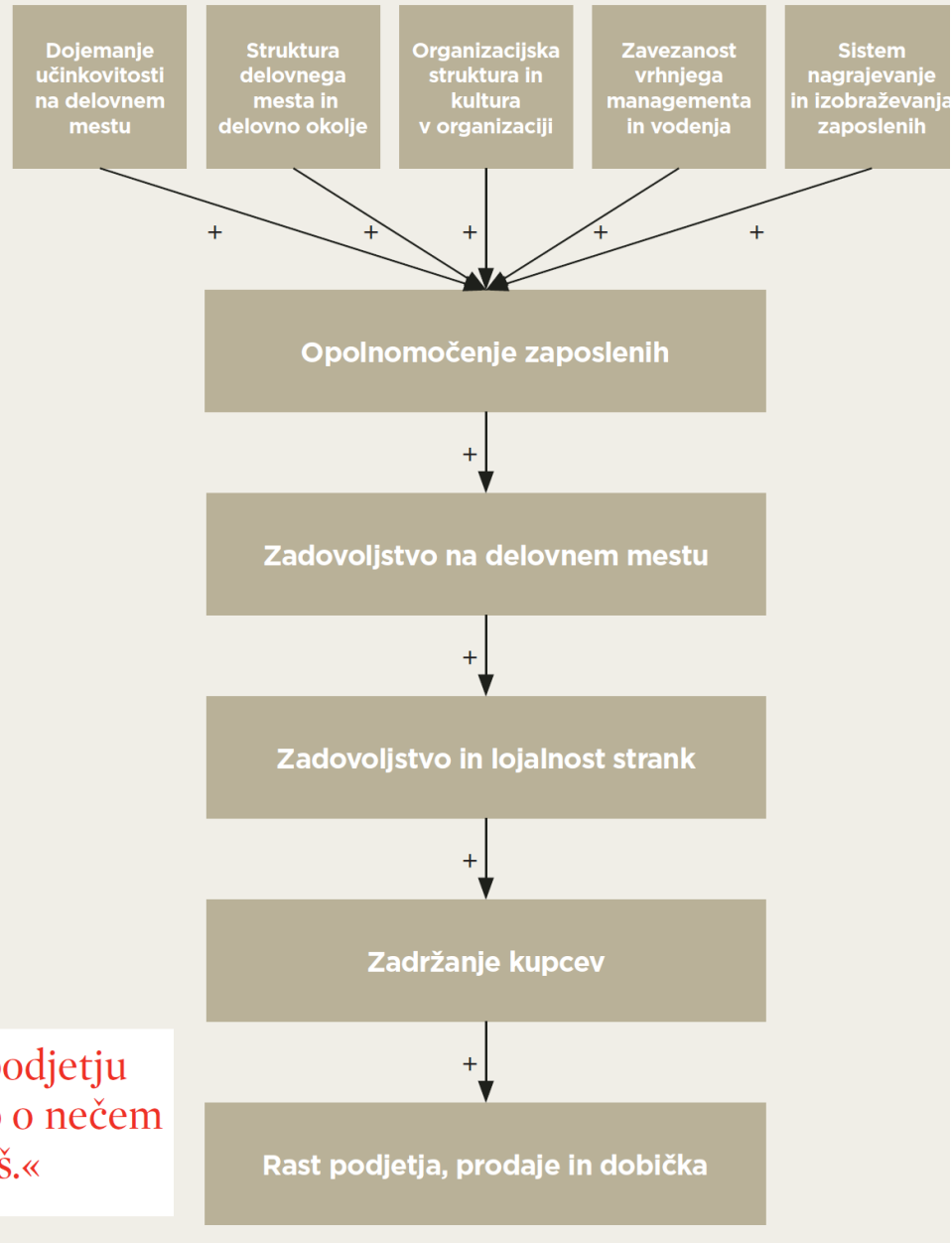
Tradicionalni in psihološki pristop k opolnomočenju

Ločimo dve različni, a obenem povezani teoriji opolnomočenja⁶. Prva je t. i. tradicionalni pristop k opolnomočenju zaposlenih, medtem ko se druga teorija nanaša na motivacijski oziroma psihološki pristop k opolnomočenju zaposlenih. Pri tradicionalnem pristopu k opolnomočenju zaposlenih gre

Kot rezultat se pri opolnomočenih zaposlenih pojavi občutek, da je delo, ki ga opravljajo, smiselno ter da imajo vpliv na delovno in širše okolje.

s čimer lahko vpliva na zmožnost dobrega opravljanja svojega dela. Kot rezultat se pri opolnomočenih zaposlenih pojavi občutek, da je delo, ki ga opravljajo, smiselno ter da imajo vpliv na delovno in širše okolje.

Elementi in rezultati opolnomočenja zaposlenih



Kreativni zaposleni v podjetju živijo za rek: »Če lahko o nečem sanjaš, lahko tisto storiš.«

Refleksija

- Razmislite kako opolnomočenje pomaga k večji motivaciji v vašem podjetju?
- Ali lahko trud managerja da opolnomoči podrejene kdaj vodil tudi do demotivacije? *



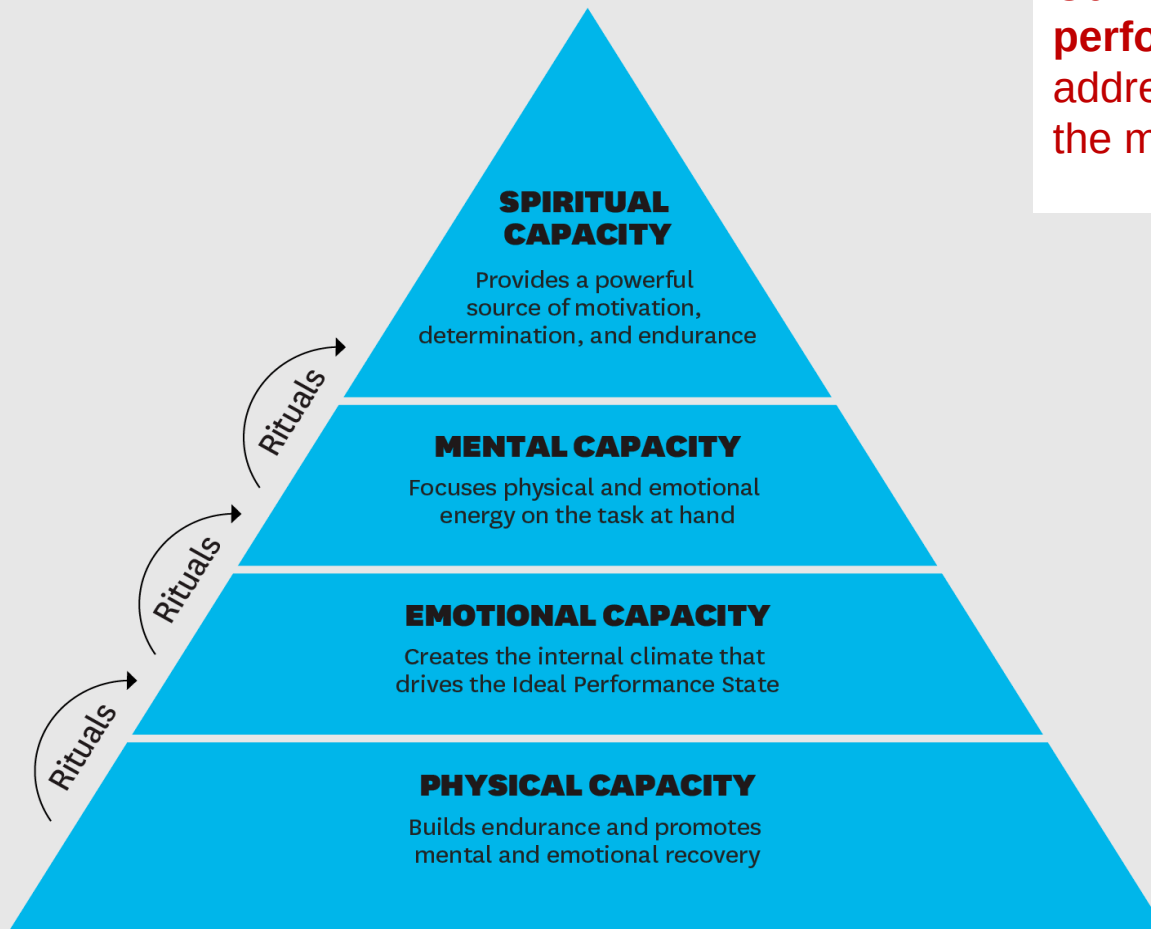
- Med **sodobne motivacijske programe** sodijo še:
 - **prepoznavanje dobro opravljenega dela**
 - **spreminjanje delovnih nalog**
 - **postavljanje ciljev**
 - **doživljenjsko izobraževanje**
 - **jasno postavljanje razvoja karier**
 - ***model FEMS – krepitev lastne motivacije***
 - ***avtentično vodenje***
 - ***pozitivne in konstruktivne povratne informacije***

Na motivacijo pomembno vplivajo tudi dejavniki kot: (1) **stil vodenja**, (2) **organizacijska kultura in klima**, (3) **samomotivacija zaposlenih**, (4) **pripadnost organizaciji** ter (5) **spoštovanje zaposlenih**.

Model FEMS – krepitev lastne motivacije

The High-Performance Pyramid

Physical well-being is the foundation. Above that rests emotional health, then mental acuity, and at the top, a sense of purpose. The Ideal Performance State—peak performance under pressure—is achieved when all levels are working together.



Our integrated theory of performance management addresses the body, the emotions, the mind, and the spirit.

Model FEMS: Management osebne energije

Fizična/telesna, emocionalna, mentalna in spiritualna energije vodje

UL|EF



MANAGING YOURSELF

Manage Your Energy, Not Your Time

by Tony Schwartz and Catherine McCarthy

FROM THE OCTOBER 2007 ISSUE

Vir: Schwartz, T. (2007), Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 25. 5. 2017 iz <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>

Management osebne energije –

napotki preobremenjenim vodjem/sodelavcem za višjo motivacijo

Harvard Business Review, On Managing Yourself (Hallowell, 2017)

1. Na splošno v vašem življenju:

2. Dovolj spanja. Pojdite pravočasno k počitku.
3. Pazite, kaj jeste. Izogibajte se preprostim sladkorjem, alkoholu, tobaku, dodajte v vašo hrano proteine, držite se kompleksnih ogljikovih hidratov (zelenjava, polnozrnata hrana, sadje).
4. Vadite vsaj 30 minut dnevno, vsaj vsak drugi dan v tednu.
5. Vzemite dnevni multivitamin in dodajte omega 3 kapsule.

2. Na delovnem mestu:

1. Naredite vse, kar je mogoče, da vzpostavite zaupanje vredne odnose s sodelavci.
2. Naredite na vsake 4 do 6 ur kratek prijazen osebni pogovor z osebo na delovnem mestu, ki jo imate radi, jo spoštujete, ji zaupate.
3. Velike naloge si razdelite na manjše.
4. Vzdržujte vašo pisalno mizo, ožje delovno okolje kar se da čisto ves čas dela.
5. Vsak dan si zagotovite kratek čas za brainstorming, za vsebine, ki niso vezane na zahtevne sestanke in vaše stresno delo.
6. Ne preglejte novih emailov vse dokler ne zaključite vsaj ene večje naloge.
7. Vsak dan, preden odidete z dela, naredite kratek seznam 3 do 4 nalog, ki se jih boste lotili naslednji delovni dan.
8. Fokusirajte se na mapo, aktivnost ki jo tisti trenutek delate in se ne pustite motiti.
9. Ne dovolite si akumulacije papirjev.

9. Poskušajte analizirati in slediti vaši storilnosti krivulji dneva. Ko ste na vrhu energije, takrat naredite najbolj pomembne in zahtevne naloge.
10. Poprosite za pomoč kolega, asistenta, naj vas opomni, ko ste preveč časa zadržani na telefonu, email opravilih ali delu pozno v noč.

3. Napotki vodjem v fazi popolne izčrpanosti:

1. Ustavite se.
2. Premaknite se po prostoru. Naredite nekaj korakov po pisarni, ali stopnicah ali pospešite hojo.
3. Poprosite kolega za pomoč. Delegirajte nalogo, če je mogoče. Naredite s kolegom na delovnem mestu kratek pogovor, ključno je, v fazi izčrpanosti ne bodite sami!

1. Obvladovanje osebne energije: Napotki za obvladovanje in krepitev fizične energije:

1. Povečajte delež spanja v vašem življenju, na način, da greste 1 uro prej spati.
2. Znižajte stres, na način, da vključite v vaše življenje kardiovaskularno aktivnost, vsaj 3x tedensko, pri tem naj bo trening za moč vsaj 1x.
3. Jejite manjše, lažje obroke hrane na vsake 3 ure.
4. Naučite se prepoznati znake vašega znižanja osebne energije, ki so: zehanje, občutek lakote oziroma občutek nezmožnosti koncentracije.
5. Na koncu dneva vključite v vaš ritual 20 minute sprehode (z družino, prijatelji ...).
6. Na delovnem mestu naredite pavzo na 90 – 120 minutne intervale.

Krepitev emocionalne, mentalne in spiritualne energije

UL EF

2. Obvladovanje osebne energije: Napotki za obvladovanje in razvoj emocionalne energije:

1. Ublažite vaš stres in preobremenjenost na delovnem mestu prek globokega abdominalnega dihanja.
2. Vlivajte pozitivne emocije vase in v vaše sodelavce, da si vzamete čas zanje, npr. kot vodja podite na kosilo z njimi, razvijajte iskren interes za sodelavce.
3. Na stresne situacije pogledajte z drugimi lečami, ne v vlogi žrtve, temveč se vprašajte, kaj se lahko iz dane situacije naučimo.

3. Obvladovanje osebne energije: Napotki za obvladovanje in razvoj mentalne energije:

1. Dnevno trenirajte visoko koncentracijo, fokus, osredotočenost na točno izbrano nalogo, tudi na način, da zapustite pisarno in zahtevne naloge opravljajte v ločenem prostoru brez motenj (telefonov, email ...).
2. Odzivajte se na email in glasovna sporočila v točno določenih intervalih znotraj dneva, npr. izvršni manager E&J, gospod Wanner, preverja svoja email sporočila ob 10:15 in 14:30.
3. Izogibajte se multitaskingu, ki povzroča 25 % večjo porabo časa.
4. Vsako noč pred spanjem identificirajte najpomembnejšo nalogo za naslednji dan.

4. Obvladovanje osebne energije: Napotki za obvladovanje in razvoj spiritualne energije:

1. Identificirajte vašo „sweet spot“, srčiko, delovne aktivnosti, ki vas inspirirajo in jih radi delate.
2. Uravnotežite družinsko in karierno življenje. Vsak večer se povežite z vašo družino, vašimi vrednotami, v kolikor to le dopušča vaša karierna pot.

Psihologija pozitivnih povratnih informacij kot motivacije prek komunikacije

UL|EF



Harvard
Business
Review

GIVING FEEDBACK

Negative Feedback Rarely Leads to Improvement

by Scott Brinatto

FROM THE JANUARY-FEBRUARY 2018 ISSUE

- **People who received criticism** from peers looked for **new relationships**.
- **Negative feedback is a psychological threat and leads to anxiety and depression.**
- Yes. If the relationship was discretionary—that is, if people didn't have to work together—the person who got the negative feedback would usually just disappear from that social network. If the employees had to work together, the recipient of the feedback would look out in the organization for other people to connect with to offset the feedback. They'd form more relationships with people in different departments or other offices. We call this **“shopping for confirmation.”**
- Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2018/01/negative-feedback-rarely-leads-to-improvement>, 2018.



STAYING HEALTHY

6 Reasons Why Yelling at Kids Doesn't Actually Work

Yelling happens, but experts share why it won't get you the behavior you want and how you can react instead.

By **Daryl Austin** | Updated on August 24, 2023

Medically reviewed by **Wayne Fleisig, Ph.D.**



Vir: <https://www.parents.com/health/healthy-happy-kids/a-parental-wake-up-call-yelling-doesnt-help/>

Kids Can't Learn in "Fight-or-Flight Mode,,

Zakaj negativna komunikacija ni učinkovit pristop spreminjanja vedenja v smeri motivacije in podajanja povratnih informacij?

"S kričanjem sproščamo jezo; to ni učinkovit način spreminjanja vedenja," pravi doktorica Laura Markham, klinična psihologinja in avtorica knjige *Peaceful Parent, Happy Kids: How to Stop Yelling and Start Connecting*. Dr. Markhamova pravi, da ko je otrok prestrašen, preide na način "boj ali beg" in učni centri v njegovih možganih se izklopijo. **Učinek odziva boj ali beg je fiziološki odziv, ki se pojavi, ko doživimo nekaj, kar naši možgani zaznavajo kot grožnjo. Tako se vaš otrok ne more učiti, ko kričite nanj, saj mu možgani sporočajo, da je ta velika oseba, ki kriči nanj, grožnja in tako možgani učinkovito izklopijo druge dele možganov, ki niso namenjeni zaščiti in obrambi. V fazi kričanja, negativnih informacij torej možgani izklopijo vse funkcije, ki niso povezane z obrambo in zaščito telesa, ki je v tistem danem trenutku ključna.**

"Mirna in umirjena komunikacija otroku pomaga, da se počuti varnega in je le pod temi pogoji odprt za učenje in sprejemanje informacij, ki jih predajamo," pravi dr. Markham. **"Yelling is about releasing anger; it's not an effective way to change behavior,"** says Laura Markham, Ph.D., a clinical psychologist and author of *Peaceful Parent, Happy Kids: How to Stop Yelling and Start Connecting*. Dr. Markham says that when a child is scared, they go into fight-or-flight mode and the learning centers of their brain shuts down.

**Harvard
Business
Review**
Subscriber
Exclusive



- ***Authenticity*** has become the ***gold standard*** for leadership
- **Harvard Business Review, 2015**

Avtentično vodenje – zlati standard vodenja UL|EF

- **Avtentično vodenje je zadnja evolucijska stopnja v razvoju vodenja in poudarja vodjino avtentičnost** (Dimovski et al., 2012). Za avtentično vodenje ne obstaja jasna in enotna ter splošno sprejeta definicija, se pa raziskovalci strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, se identificirajo s svojo vlogo in ravnaajo skladno s svojimi vrednotami in prepričanji. **Avtentično vodenje je z vrednotami usklajeno vodenje in vodenje posameznika v organizaciji.**
- **Avtentično vodenje** je vodenje v skladu s svojo **lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji, integriteto** in obenem širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski et al., 2009).
- Omogoča ponovno vzpostavitev zaupanja, upanja in optimizma, prikazuje prožnost in pomaga okrevati po kritičnih dogodkih ter se obenem pristno povezuje z vsemi interesnimi skupinami. **Je edina teorija vodenja, ki vključuje pozitivni psihološki kapital kot merski instrument.** Avtentično vodenje opredeljujejo tudi kot **vodenje s srcem**, kar omogoča trdnost medosebnih odnosov na daljši rok (George, 2003).



Authentic Leader Development



Upcoming Sessions [← \(1 OF 3\) →](#)

Status: Accepting Applications

Dates: **03–08 DEC 2023**

Format: In-Person

Location: HBS Campus

Fee: \$16,000

The program fee covers tuition, books, case materials, accommodations, and most meals.

Application Due: 21 NOV 2023

[Apply](#)

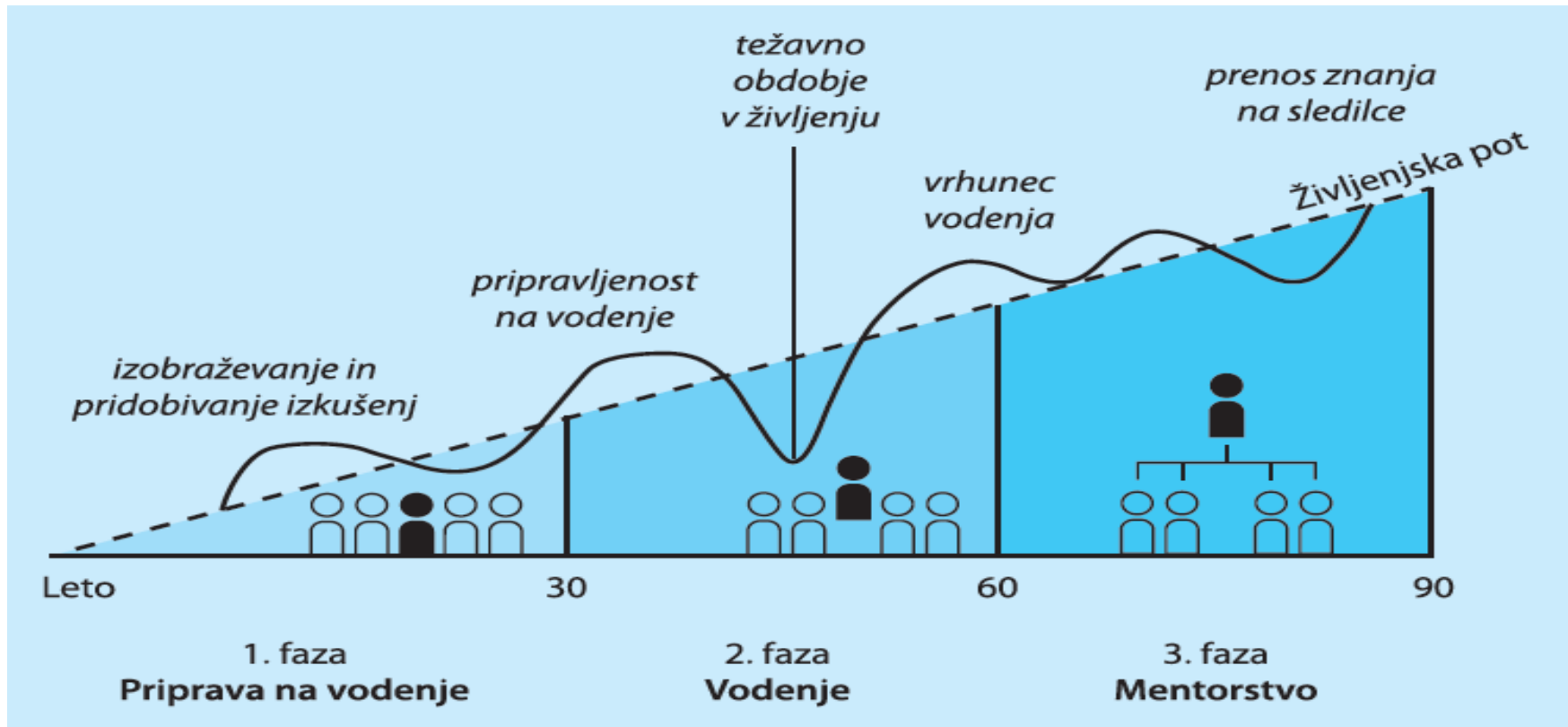
[Download Brochure](#)

[Admissions Criteria and Process](#)

Today's best leaders are authentic leaders—people whose inner compass guides their daily actions and enables them to earn the trust of their subordinates, peers, and shareholders.

Avtentičnost: prelomni življenjski dogodki – pomen vodenja pri motivaciji skozi življenje

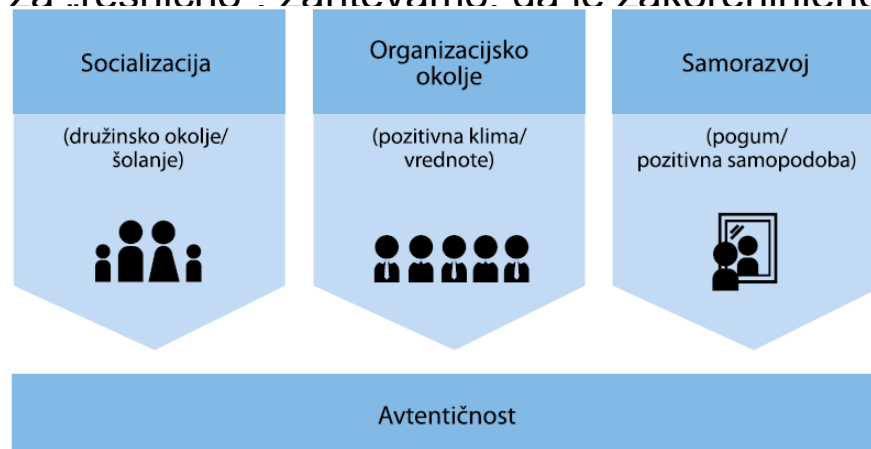
UL | EF



•Avtentično vodenje se začne z razumevanjem svoje življenjske zgodbe. Vodje dosežejo avtentičnost **skozi življenjske dogodke**. Avtentičen vodja si s **pomočjo prelomnih dogodkov v življenju** oblikuje svoje temeljne vrednote in prepričanja, kar mu v nadaljevanju daje močno oporo pri vodenju.

Kaj je avtentičnost?

- Korenine koncepta **avtentičnosti** (angl. *authenticity*) vidimo že v starodavni grški filozofiji, kjer so ga misleci obravnavali s frazama »poznati sebe« (angl. *know thyself*) in »tvoj resnični jaz« (angl. *to thine own self be true*). Frazi bistvo avtentičnosti je v sprejemanju samega sebe ter ohranjanju lastnega jaza.
- **Avtentičnost** je lastnost, ki ti jo pripišejo drugi: »Vodja se ne more pogledati v ogledalo in preprosto ugotoviti, da je avtentičen«.
- **Sinonimi avtentičnosti** so pogosto tudi pristnost, **bona fide** (v dobri veri in z iskrenim namenom), točnost, legitimnost in pravilnost.
- Ko nekaj danes poimenujemo za „resnično“ zahtevamo, da ie zakoreninieno v **človeški etiki**, v naravi, geografiji.



“People feel valued when we acknowledge and thank them. When we cut people down, we make them feel smaller and uglier.”

Read the full article, **“Frontline Work When Everyone Is Angry,”** by Christine Porath

Brady, T., & Nohria, N. (2024). The Art of Leading Teammates. Harvard Business Review, 102(5), 62-69.

- Vloga neformalnih vodij – članov ekipe, ki vplivajo na rezultate organizacije z določanjem tona, načinom kako se vedejo in kako komunicirajo s sodelavci. Naziv njihovega delovnega mesta morda res ne vključuje naziva vodja ali manager, vendar igrajo izjemno pomembno vlogo pri uspehu organizacije.
- Za doseganje uspehov, smo odvisni drug od drugega.
- Ustvarite priložnosti za povezovanje tudi kot ljudje zunaj pisarne.
- Tudi najmlajši ljudje v organizaciji so sposobni vodenja. To velja tudi za vas.

Milner, J. (2024). The motivational micromanager. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101054.

- Dobrodošli v eri mikromanagerja. Ti managerji sicer vodijo z najboljšimi nameni. Njihov cilj je opolnomočiti ekipo in sestanke napolniti z motivacijo in energijo. Še vedno pa v praksi s svojimi dejanji izvajajo mikromanagement in negativno vplivajo na ustvarjalnost in neodvisno razmišljanje pri zaposlenih.
- Pri motivacijskem mikromanagerju se spopadata dva konstrukta vodenja: opolnomočenje in mikromanagement.
- Številni menijo, da je mikromanagement nevaren za organizacijski uspeh, zaposleni, ki delajo pod mikromanagementom so izpostavljeni tveganju izgorelosti in tihemu odhajanju, saj tudi oni čutijo obremenitev preveč podrobnih navodil, vpliv tega režima in mantre izogibanja napakam za vsako ceno.
- Obstajajo alternativne strategije, ki lahko mikromanagerjem pomagajo pri odpravljanju njihovih težav.

Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti



»**Spoštovanje. Strokovnost. Avtentičnost.** Vse drugo potem sledi kot mora. Potrebujemo moralne in etične vodje, ki gojijo zaupanje zaposlenih, jih opolnomočijo in skupaj stremijo za cilji, ki imajo zanje smisel. **Da čim bolj minimiziramo nepotrebne komunikacijske procese, sledilci potrebujejo jasna in kratka navodila, ključna naloga uspešnega vodje je, da čim prej podaja povratne informacije in pri tem sočasno motivira ter opolnomoči sledilce ter jim zaupa.** V vsakodnevnem delovniku to takoj opazimo, opolnomočeni zaposleni imajo žar v očeh, odnos med vodjo in sledilci temelji na vzajemnem spoštovanju, v vsakodneven urniku pa se to občuti kot lahkotno prehajanje med »kljukicami«, zaključenimi nalogami, projekti, čeprav pogosto med zelo zahtevnimi nalogami.« Red. prof. dr. Sandra Penger

