**PRVO PREDAVANJE**

**Managerske vloge – Mintzberg**

* Predstavnik (simbolni vodja, rutinske naloge)
* Vodja (odgovornost za spodbujanje motivacije)
* Povezovalec (ustvarja in ohranja mrežo povezav znotraj in zunaj organizacije)

**Managerske spretnosti – Katz**

* Vrhnji management – konceptualne sposobnosti
* Srednji management – Medosebnostne sposobnosti
* Nižji management – Tehnične sposobnosti

Produktivnost - Mera delovanja, ki vključuje učinkovitost in uspešnost.

**DRUGO PREDAVANJE**

**ORGANIZACIJSKO VEDENJE**

**HAWTHORNSKE ŠTUDIJE**

* Podjetje je poleg tehničnega tudi socialni sistem
* Poleg učinkovitosti je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih
* Neformalne skupine, ki se oblikujejo pri delu imajo močan vpliv na vedenje ljudi
* Denarne spodbude in ugodno delovno okolje so manj pomembni kot potreba po pripadanju skupini
* Prepoznavanje novega načina vodenja usmerjenega k ljudem

**MCGREGORJEVA TEORIJA**

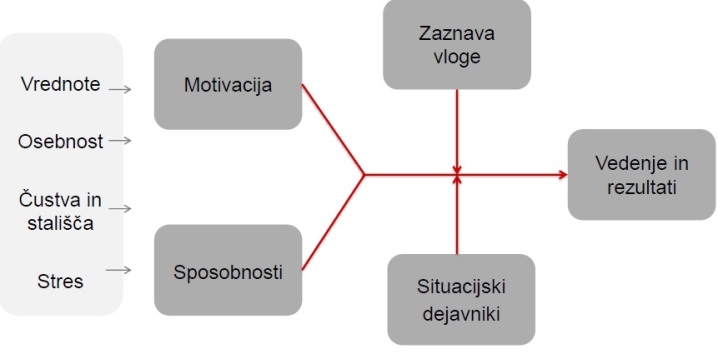
Teorija X:

* Brez, malo ambicij
* Delo jim ni všeč
* Izogibanje odgovornosti

Teorija Y:

* Samousmerjenost
* Delo predstavlja užitek
* Sprejemanje odgovornosti

**MARS MODEL USPEŠNOSTI**



**KOMPETENCE – RAZISKOVALNI REZULTATI**

**Dunning-Kruger-jev učinek:** najmanj uspešni (z vidika kompetenc) posamezniki se najmanj zavedajo pomanjkanja lastnih kompetenc – zmožnosti (zdelo dobro mnenje o sebi)

**Učinek »slabši od povprečnega«** zelo kompetentni posamezniki se ne zavedajo lastne kompetentnosti (pri drugih ljudeh določene kompetence enako razvite, ne vemo da smo boljši od njih)

**Učinek retrospektivne pristranskosti:** nagnjenost k razmišljanju za nazaj, da so se stvari morale zgoditi kot so se dejansko.

**UČENJE**

Je vsako spreminjanje vedenja z razmeroma trajnim učinkom.

**UČENJSKI STILI**

* **Vizualni** – učenje z opazovanjem, sedenje spredaj, natančen, pisna navodila
* **Avditorni** – učenje preko diskusij in poslušanje predavanja, komunikativen, zapomni si imena
* **Kinestetični** – učenje z aktivnim vključevanjem, nenehno v gibanju, govori in bere počasi

Divergentno in konvergentno učenje

**ŽARČNO UČENJE – BUZAN**

* Naravni in avtomatski način delovanja možganov
* Asociativni procesi, ki so vezani na središčno točko
* Slike, barve, velikosti
* Izobraževanje ljudi povečuje mrežo asociacij in ustvarja njeno edinstvenost
* Miselni zemljevid

**Ključne ugotovitve Buzana**

* Učenje pomeni vzpostavljanje asociativnih zvez. To se dogaja v možganih, ki so stimulirani
* Možgani niso genetsko oblikovani, ampak se oblikujejo z aktivnostjo
* Če učimo druge ljudi, jim pomagamo oblikovati več asociativnih zvez
* Proces učenja se ob ustrezni stimulirani aktivnosti odvija celo življenje, tudi v starosti
* Pozabljanja ni, obstoja le brisanje asociativnih zvez

**TEORIJE UČENJA**

* **Klasično pogojevanje** – tip pogojevanja, pri katerem se posameznik odzove na dražljaje, ki običajno ne bi ustvarili tovrstnih odzivov (ekspreriment s psi, zvočnek pomeni hrano, vsakič ko so zaslišali zvonček so vedeli, da jih čaka hrana) Brezpogojni dražljaj in brezpogojni odziv ter pogojni dražljaj in pogojni odziv
* **Operativno pogojevanje** – tip pogojevanja, pri katerem zaželeno prostovoljno vedenje vodi k nagradi ali pa preprečuje kazen
* **Socialno-kongitivna teorija učenja** – ljudje se učijo z opazovanjem in neposredno izkušnjo

**MISELNO UČENJE – A. BANDURA**

Bistveni koncepti:

* Procesi pozornosti- pozornost in prepoznavanje kritičnih določljivk vedenja.
* Procesi zapomnitve - dejanja modela si je potrebno zapomniti in se jih naučiti (dolgotrajni spomin).
* Procesi izvedbe (reprodukcija) opazovanje vedenja modela se prevede v vedenje (posnemanje, vaja).
* Procesi okrepitve - pozitivna dejanja motivirajo učence.

**TRETJE PREDAVANJE**

**ZAZNAVE**

**Zaznavanje** – je proces v katerem posamezniki zbirajo, organizirajo in tolmačijo, dražljaje, ki prihajajo iz okolja in jih tako osmislijo.

**Selektivno zaznavanje** – je proces, v katerem posameznik išče in identificira le določene dražljaje v okolici.

**Zaznave** so organizirana čutna doživetja, ki odražajo procese, stvari in odnose v njihovi celovitosti.

**PRESOJANJE DRUGIH**

**Razločevalnost:** v različnih situacijah različno vedenje.

**Konsenzualnost**: odziv vseh je v dani situaciji enak.

**Doslednost:** odzivanje na enak način v različnih trenutkih (skozi čas).

**NAPAKE V PROCESU ZAZNAVE**

**Učinek kontrasta** – na oceno posameznikovih značilnosti vplivajo primerjave z drugimi ljudmi.  
**Stereotipiziranje** – prepisovanje poslošenih značilnosti posamezniku  
**Projeciranje** – prepisovanje lastnih izkušenj drugim ljudem  
**Učinek aktualnosti** – napaka, pri kateri nedavno pridobljena informacija vpliva na zaznavo ljudi  
**Halo učinek** – oblikovanje splošnega vtisa o posamezniku na osnovi ene značilnosti  
**Učinek podobnosti meni** – Težnja, da celostni vtis o nekom vpliva na objektivne presoje specifičnih značilnosti  
**Selektivno zaznavanje** – ljudje videno interpretiramo selektivno, na osnovi lastnih izkušenj, stališč  
**Napaka prvega vtisa** – težnja, da svoje presoje o drugih utemeljimo na osnovi predhodnega prvega vtisa

**DEJAVNIKI VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU**

Situacijski

* Značilnosti dela
* Spremenljivke vloge (dvoumnost vloge, konflikt vloge)
* Konfliktnost drugih življenskih področij
* Plačilo

Osebni

* Osebnost (negativni afekt, lokus kontrole, ključna samoocena)
* Kulturne in etične razlike

**GLAVNI RAZLOGI ZA NEZADOVOLJSTVO**

1. Stres pri delu
2. Plačilo
3. Napredovanje
4. Delo
5. Varnost
6. Nadrejeni
7. Sodelavci

**POSLEDICE ZADOVOLJSTVA PRI DELU**

**Učinek medenega mesca** – začasen porast zadovoljstva na novem delovnem mestu (nova služba, zadovoljstvo)  
**Učinek mačka** – Prilagoditev zadovoljstva po določenem času (prilagodijo svojo raven zadovoljstva na prejšno raven 3 mesece)

**UKREPI ZA SPODBUJANJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU**

Pravično plačilo zaposlenim  
Zagotavljanje kompetentnih nadrejenih  
Zagotoviti skladnost med zmožnostnimi zaposlenega in zahtevami delovnega mesta  
Decentralizacija moči  
Oblikovanje delovnih mest, ki nudijo izive

**ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST**

1. Močna želja ostati član določene skupine
2. Pripravljenost vložiti veliko truda v imenu organizacije
3. Pripričanje v organizacijo in sprejemanje njenih vrednot in ciljev

**LOKUS** - prepričanje o tem, kaj vpliva na spremembo v našem življenju  
**NOTRANJI LOKUS** – sami nadzurujemo svoje življenje  
**ZUNANJI LOKUS** – višje sile, drugi ljudje nadzorujejo naše življenje

**POSLEDICE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI**

1. Delovna uspešnost
2. Nizka fluktacija (gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz podjetja)
3. Manj absentizma (manj odsotnosti)
4. Zaznava prijetne, spodbujajoče organizacijske klime
5. Dober timski delavec, pripravljen pomagati



**ČETRTO PREDAVANJE**

**OSEBNOST IN MOTIVACIJA**

**DOLOČLJIVKE OSEBNOSTI**

Dednost – po nekaterih podatkih do 50%, sramežljivost, strah  
Okolje – družina, prijatelji, družba  
Situacija – Osebnost je bolj izrazna v šibkih primerjavah z močnimi situacijami

**JUTRANJI IN VEČERNI TIP OSEBNOSTI**

**Večerne osebe** bolj ekstravertirane, pesimistične in ustvarjalne (odprtost)  
**Jutranje osebe** so bolj vestne in proaktivne (prevzemanje pobude)

**VELIKIH PET OSEBNOSTNIH DIMENZIJ**

**Ekstravertiranost** (odprta, asertivna, družabna, zadržana, prestrašena, tiha) Asertivno-odkrito izražanje mnenj z upoštvanjem kritik  
**Sprejemljivost** (sodelovalna, topla, prijetna, hladna, sovražna, nekoperativna)  
**Vestnost** (delovna, organizirana, zanesljiva, neorganizirana, nagnjena k lenobi) **Najpomembnejša napovedovalka uspešnosti**  
**Nevrocitizem** (mirna, hladna, polna zaupanja vase, negotova, anksiozna, depresivna, čustvena labidnost)  
**Odprtost za izkušnje** (kreativna, radovedna, kultivirana, ozki interesi, brez zanimanj)

**VELIKIH PET IN VPLIVI**

**Ekstravertiranost** – uspešnost v vodstvenih procesih, višje zadovoljstvo z delom in življenjem, sreča pri delu, socialne spretnosti, več napredovanj

**Sprejemljivost** – delovna uspešnost (tim), manj deviantnega vedenja

**Vestnost** – delovna uspešnost, dolgotrajno delovno razmerje, vodenje, več znanja pri delu, več truda, nizka raven absentizma

**Čustvena stabilnost** – višje zadovoljstvo z delom in življenjem, nižje ravni stresa

**Odprtost za izkušnje** – večja prilagodljivost in odzivnost na spremembe; vodenje, uspešnost pri usposabljanju, ustvarjalnost, boljše odločanje v problemskih situacijah

**MAYERS-BRIGGIS INDIKATOR TIPOV**

Jungova tipologija osebnosti:

Na osnovi teh 4ih dimenzij so različni tipi. Posameznike uvrščamo v 4 različne dimenzije

* **Ekstravertiranost** (**E**-energijo dajejo ljudem) vs Introvertiranost (**I**-energijo daje zase)
* **Čutenje** (**S**-preferira podatke) vs Intuicija (**N**-preferira špekuliranje)
* **Razmišljanje** (**T**-k odločanju pristopi z logiko) vs Čustvovanje (**F**-pri odločanju poudarja potrebe drugih)
* **Presojanje** (**J**-k nalogi pristopi z načrtovanjem) vs Zaznavanje (**P**-spontanost)

Vizionarji (INTJ), Organizatorji (ESTJ), Raziskovalci (ENTP), Managerji (TJ),

Podatki o veljavnosti so mešani, ne vemo dobro ali merimo za statistične podatke, ni priporočljiv za uporabo pri izbiri zaposlenih (ni povezave med posameznimi tipi in delovno uspešnostjo)

**MOTIVACIJA**

**MOTIVACIJSKI FOKUS**

Ustvarjanje motivacijskega FIT-A:

* Izbira vzornikov
* Oblikovanje ciljev
* Iskanje/dajanje povratnih informacij (poštna, realistična povratna informacija s poudarkom na tistih elementih, ki povečajo motivacijo
* Zagotavljanje spodbud

**KOGNITIVNE DOLOČLJIVKE OSEBNOSTI**

**Lokus kontrole** – dimenzije zaznavnega in miselnega procesa  
**Avtoritarnost** – usmerjenost v konvencionalne vrednote, podrejanje avtoriteti, zagovarjanje legitimnosti razlik v moči in družbi.  
**Usmerjenost k družbeni dominanci** – splošna stališčna orientacija, ki se nanaša na to ali posameznik preferira enakopravne družbene odnose ali takšne, ki odražajo statusne razlike.  
**Samo-nadzor**

**PETO PREDAVANJE**

**VREDNOTE IN ETIKA**

**ROKEACHEVA TEORIJA VREDNOT**

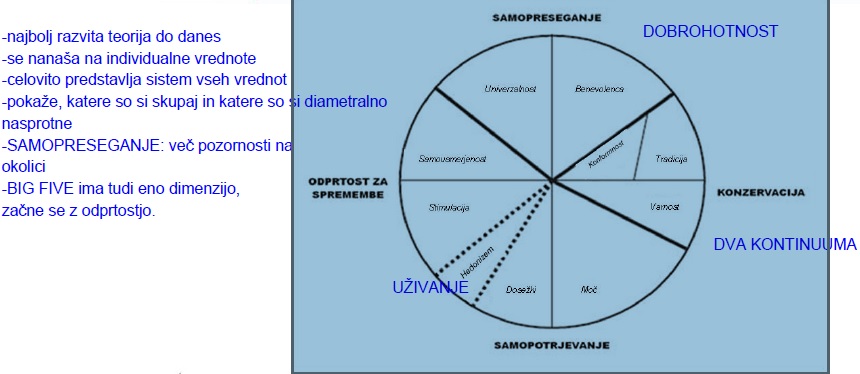
**Terminalne vrednote** – zaželjena končna stanja; cilji, ki jih posameznik želi v življenju doseči (Mir v svetu, udobno življenje, svet lepote, enakost, svoboda, varnost)

**Instrumentalne vrednote** – preferenčni način vedenja ali način doseganja terminalnih vrednot (prizadevnost, širokosrčnost, poštenost, ljubeznivost)

**MUSKOVA TEORIJA VREDNOT**



**SCHWARTZOVA TEORIJA VREDNOT**

****

**GENERACIJE IN VREDNOTE**

****

**ETIKA TEMELJ**

**Etika** – standardi vedenja, ki usmerjajo posameznikove odločitve in vedenje  
**Poslovna etika** – področje, ki preučuje posameznikove namere, povezane z moralnim vedenjem v organizaciji  
**Moralne vrednote** – človekova temeljna prepričanja o tem, kaj je prav in kaj ne  
**Moralni problem** – problem, ki ima etične posledice za odločevalca ali druge ljudi  
**Etična dilema** – vključuje izbiranje med dvema ali več etično neugodnimi alternativnimi scenariji

**Prespiktivna** – kako bi se ljudje morali vesti  
**Deskriptivna** – kako industrijske in situacijske spremenljivke vplivajo na vedenje posameznikov

Razkrivanje neetičnih ravnanj (angl. Whistle-blowing)

**KONCEPTI ETIKE**

**Moralno zavedanje**: posameznik prepoznava obstoj moralne komponente v določeni situaciji oziroma se zaveda, da je etični kodeks ali etično prepričanje v teh okoliščinah relevantno.

**Moralna intenziteta**: raven, do katere ima določena tema, situacija komponento etične nujnosti; vodita jo dve vrsti skrbi (družbeni pritisk, verjetnost škodovanja).

**Moralna pozornost**: stopnja, do katere posamezniki, ko opazujejo svoja ravnanja ali ravnanja drugih, nenehno razmišljajo o moralnosti le-teh.

**Moralna presoja**: zajema miselne procese, ki jih posameznik aktivira, da bi ugotovil, ali je določeno ravnanje etično ali neetično.

**ETIKA V GLOBALNEM OKVIRU**

**Etični relativizem**: Prepričanje, da etika ene kulture ni boljša od etike druge kulture; ne obstajajo internacionalno sprejemljivi standardi presoje o tem, kaj je prav in narobe.

**Etični imperializem**: Prepričanje, da je potrebno pri poslovanju v drugih državah upoštevati standarde matične države.

**RAZLOGI ZA NEETIČNO VEDENJE – INDIVIDUALNE DOLOČLJIVKE**

Teorija razvoja moralnega presojanja (Kohlberg)

**Prekonvencionalna stopnja**: moralno/nemoralno se presoja glede na posledice  
**Konvencionalna stopnja:** moralno/nemoralno se presoja glede na pričakovanja družine in družbe. Dejanja posameznika so odvisna od pričakovanja družbe  
**Postkonvencionalna:** moralno/nemoralno se presoja v skladu z vzpostavljenimi, natančno opredeljenimi moralnimi načeli. Kontrola vedenja je notranja.

**RAZLOGI ZA NEETIČNO VEDENJE – SITUACIJSKE DOLOČLJIVKE**

Določene organizacijske norme ne spodbujajo etičnega vedenja.

»**Stonewalling**« tisti posamezniki, ki so pošteni in odprti so v dotičnem podjetju kaznovani, medtem ko si tisti, ki se vedejo neetično nagrajeni.

Vrednotna usmerjenost managerjev - **MMM**  
**M**entalitetna finančnega uspeha  
**M**entaliteta izkoriščanja  
**M**entaliteta vtisa

**ŠESTO PREDAVANJE**

**MOTIVACIJA**

Vsebinske teorije – prikazujejo potrebe, ki motivirajo človekovo vedenje (Maslow, Aldefer, Herzberg, McClelland)

Procesne teorije – preučujejo miselne procese, ki motivirajo individualno vedenje.

**ZANOS (CSIKSZENTMIHALYI)**

Zanos opisujemo kot popolno vpetos posameznika v določeno aktivnost, ki zanj predstavlja izkušnjo v kateri neizmerno uživa. Pri odraslih večina izkušenj zanosa izhaja iz dela.

Ravnotežje med spretnostmi in izzivi – delo je ravno prav izivalno za moj domet  
Spajanje aktivnosti in zavedanja – hkrati se zavedamo kaj hočemo  
Izguba zavedanja samega sebe – nisi lačen, zaspan, 100% fokusiran, motiviran  
Časovna transformacija – izgubimo občutek za čas  
Avtotelična izkušnja – posameznik, ki dela zaradi aktivnosti same, ne zaradi denarja

**MASLOWA TEORIJA MOTIVIRANJA**

1. Najvišja raven, izpoljnevanje samega sebe, osebna rast  
2. Potreba po spoštovanju s strani drugih, uspešnost, prepoznavnost  
3. Potreba po sprejetju v družbo, biti del skupine, biti prilubljen  
4. Potreba po varnosti, zaščiti in stabilnosti v vsakodnevnih situacijah  
5. Temeljne potrebe, potreba po biološki ohranitvi, potreba po hrani in vodi

1. **Samouresničitev**

Y

X

1. **Samospoštovanje**
2. **Potreba po pripadnosti**
3. **Potreba po varnosti**
4. **Fiziološke potrebe**

Posameznik ne more zadovoljiti potrebe višjega reda, dokler potrebe na nižji ravni niso zadovoljene  
Kritike: kako se hierarhija spreminja z leti, kdaj potreba ugasne, značilna za vse, čeprav je delal le na vzorcih iz ZDA, hkratno zadovoljevanje potreb je možno.

**ALDERFERJEVA TEORIJA – ERG**

**E**- utemeljena v preživetju in stremljenju k obstoju posameznika  
**R**-utemeljena na potrebi delovanja v družbenem okolju  
**G**- utemeljena v potrebi, ki se nanaša na razvijanje individualnega

Brez predpostavke rigidne hierarhičnosti  
Ima več neposredne podlage v organizaciji v primerjavi z Maslowo  
Frustracija v zvezi z zadovolitvijo potrebe višjega reda lahko vodi k umiku na potrebo nižjega reda

**McCLELLANDOVA TEORIJA**

**POTREBA PO DOSEŽKIH** – neizmerna želja po dosežkih, napredovanju, preseganju danih standardov.  
**POTREBA PO MOČI –** potreba po tem, da bi se ljudje okoli nas vedli tako, kot se sicer ne bi (vedenje v skladu z vplivom)  
**POTREBA PO PRIPADNOSTI –** želja po prijateljskih in tesnih medosebnostnih odnosih.

**TEORIJA SAMODETERMINANCE**

Teorija motivacije, ki obravnava ugodne učinke notranje motivacije in škodljive učinke zunanje motivacije (ljudje preferirajo takšne situacije, ki jim dajejo občutek nadzora).

**Teorija kognitivne ocene**: oblika teorije samodeterminacije, ki predpostavlja, da vzpostavitev zunanjih (ekstrinzičnih) nagrad za vedenje, ki je v preteklosti prinašalo izključno notranjo (intrinzično) nagrado, zmanjšuje celotno motiviranost posameznika.

Teorija je relevantna v pogojih, ko delo ni ne dolgočasno, nezanimivo

**UGOTOVITVE RAZISKAV**

Zahtevni cilji bolj verjetno vodijo v večjo uspešnost kot manj zahtevni cilji.

Konkretni (jasni) cilji bolj verjetno vodijo v večjo uspešnost kot cilji, ki so zelo splošni ali nejasni.

Povratna informacija o nalogi oziroma poznavanje rezultatov vodi v višjo delovno uspešnost in spodbujanje oblikovanja višjih ciljev.

Cilji so povezani z višjo delovno uspešnostjo, če/ko ljudje posedujejo zmožnosti in oceno samoučinkovitosti za doseganje teh ciljev.

Jasni cilji spodbujajo motivacijo za njihovo doseganje.

**VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA**

TURD 🡪 DELOVNA USPEŠNOST 🡪 NAGRADA   
 pričakovanje instrumentalnost valencia

Individualizirane nagrade

Sprotno merjenje uspešnosti, pojasnila o delitvni nagrad

Povečanje pričakovanja, usposabljanje, izbira, viri, jasne vloge, trenerstvo, povratna informacija

Opisuje kognitivni proces posameznika, ki izbira med različnimi prostovoljnimi odzivi. Vrednost nagrade je odvisna od osebnih ciljev.

**E (pričakovanje)** – subjektivna ocena verjetnost, da določena raven truda vodi v konkretno delovno uspešnost (samoučinkovitost je pomembna določljivka)  
**I (instrumentalnost)** – prepričanje, da je uspešnost pri delu tista, ki vodi v določene posledice (na ravni organizacije)  
**V (valenca)** – subjektivna vrednost, ki jo posamezniki pričakujejo od rezultatov drugega reda. Lahko je pozitivna, negativna ali nevtralna.

H

**HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA**

Motivatorji – potrebe višjega ranga, Herzberg je verjel, da so v odsotnosti motivatorjev delavci do dela neodpredeljeni, ob prisotnosti motivatorjev pa postanejo visoko motivirani.

Higieniki – vključujejo prisotnost/odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu. Ko so higienski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo.

NASVETI HERZBERGA ZA OBOGATITEV DELA:

* Pustite zaposlenim, da načrtujejo
* Omogočite zaposlenim, da nadzirajo
* Maksimizirajte svobodo na delovnem mestu
* Povečajte zahtevnost nalog
* Zagotovite povratne informacije o uspešnosti
* Povečajte odgovornost za opravljeno delo

**SEDMO PREDAVANJE**

**SKUPINE**

**OPREDELITEV SKUPIN**

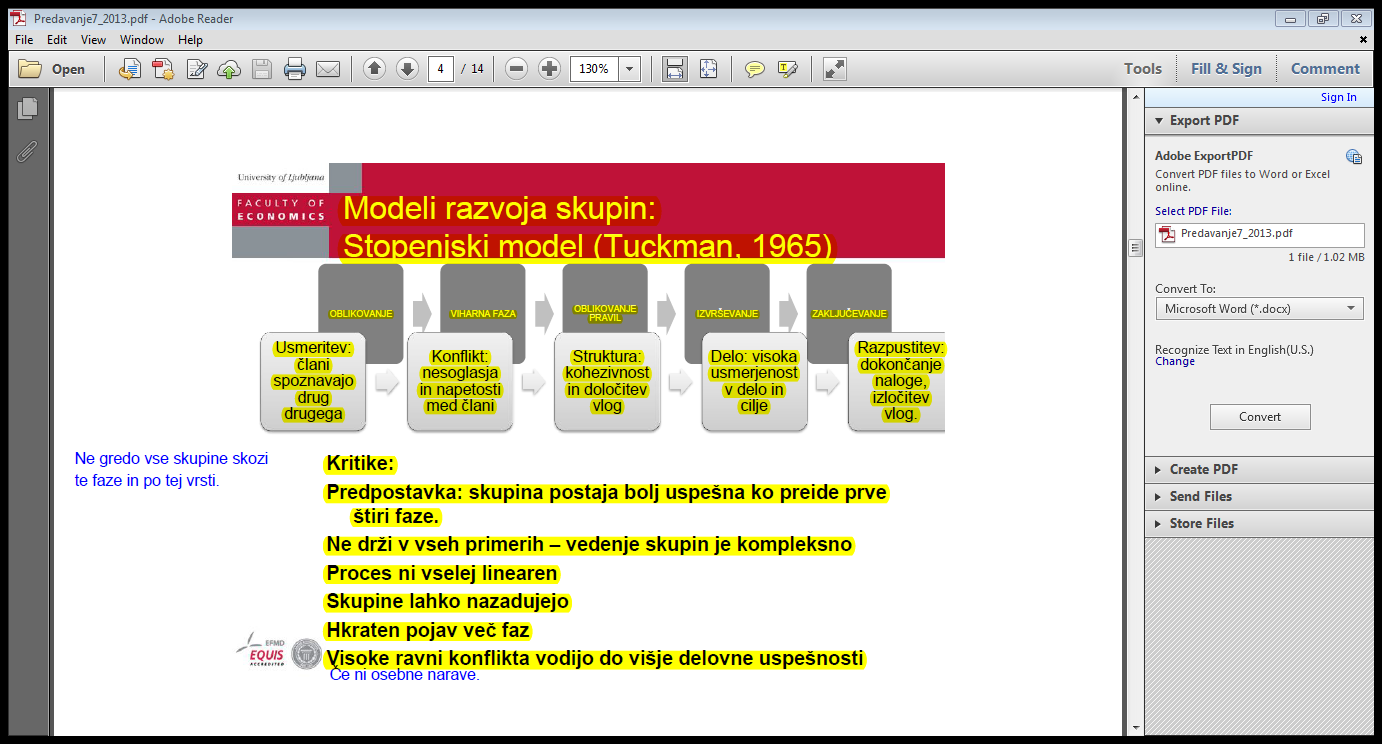
Dva ali več posameznikov, ki delujejo skupaj, so soodvisni in v medsebojni interakciji, s ciljem uresničitve določenih ciljev.

**Formalna skupina** – vnaprej določena skupina, ki je opredeljena z organizacijsko strukturo  
**Neformalna skupina** – skupina, ki ni formalno strukturirana in organizacijsko določena; oblikuje se kot odgovor na potrebe po socialnih stikih

**TIPOLOGIJE SKUPIN**

**Usmerjevalna skupina** – sestavljena iz posameznikov, ki poročajo neposredno vodji.   
**Delovna skupina** – zaposleni, ki skupaj delajo, da bi opravili točno določeno dano nalogo.  
**Interesna skupina** – zaposleni, ki se družijo z namenom uresničitve cilja, a ne delujejo nujno v okviru iste formalne skupine  
**Prijateljska** – ljudje, ki se združujejo na osnovi skupne značilnosti (dela manj, kot če bi delala sama)

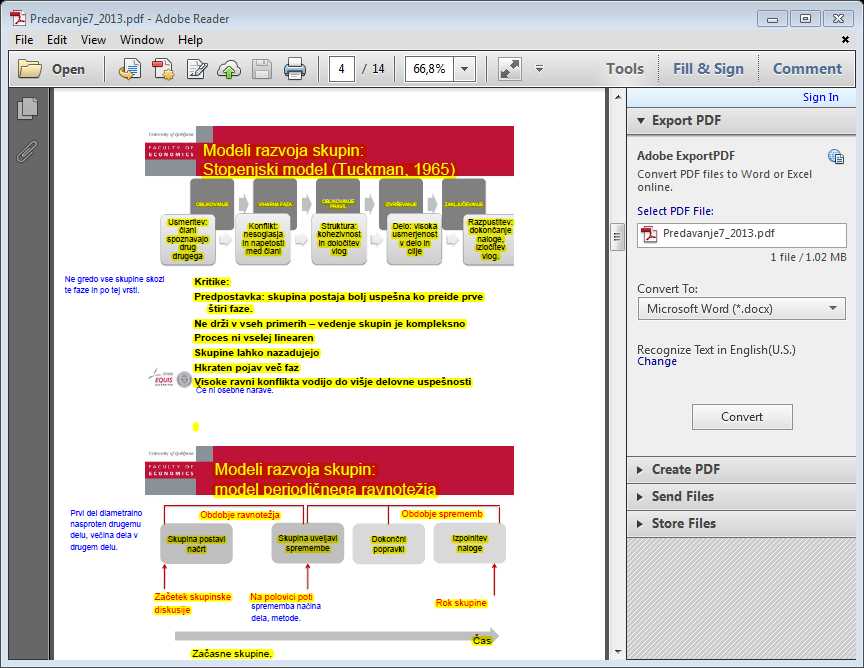
**MODEL RAZVOJA SKUPIN – STOPENJSKI MODEL (TUCKMAN)**



KRITIKE:

* Predpostavka, skupina postaja bolj uspešna, ko preide prve štiri faze
* Ne gredo vse skupine skozi te faze in po tem vrstnem redu
* Proces ni vselej linearen
* Skupine lahko nazadujejo
* Visoke ravni konflikta vodijo do višje delovne uspešnosti

**MODELI RAZVOJA SKUPIN – MODEL PERIODIČNEGA RAVNOTEŽJA**



Večina dela je v drugem delu. V osnovi delovne skupine razdeljene na dva uravnotežena dela.

**DOLOČLJIVKE SKUPINAM**

VLOGA, KOHENZIVNOST, NORME, VELIKOST IN STATUS

**Zastonjkarstvo** – tendenca, da posamezniki, ko delajo skupinsko, vlagajo manj truda, v primerja z delom, ki ga opravljajo individualno.

**Povečevanje kohenzivnost –** oblkovanje manjših skupin, zaostrojevanje vstopnih kriterijev, spodbujanje tekmovalnosti z drugimi skupinami, nagrajevanje skupine in ne posameznika

**Soodvisnost pri ciljih**: visoka stopnja obstaja takrat, ko je članom tima skupna enotna vizija o tem, kakšne cilje je potrebno doseči. Obenem so cilji posameznikov usklajeni z vizijo skupine.

**Soodvisnost pri rezultatih**: kakšna je povezanost med člani skupine z vidika povratne informacije in posledic sodelovanja pri skupni nalogi (tima ali skupine)

**DOLOČLJIVKE SKUPINAM – NORME**

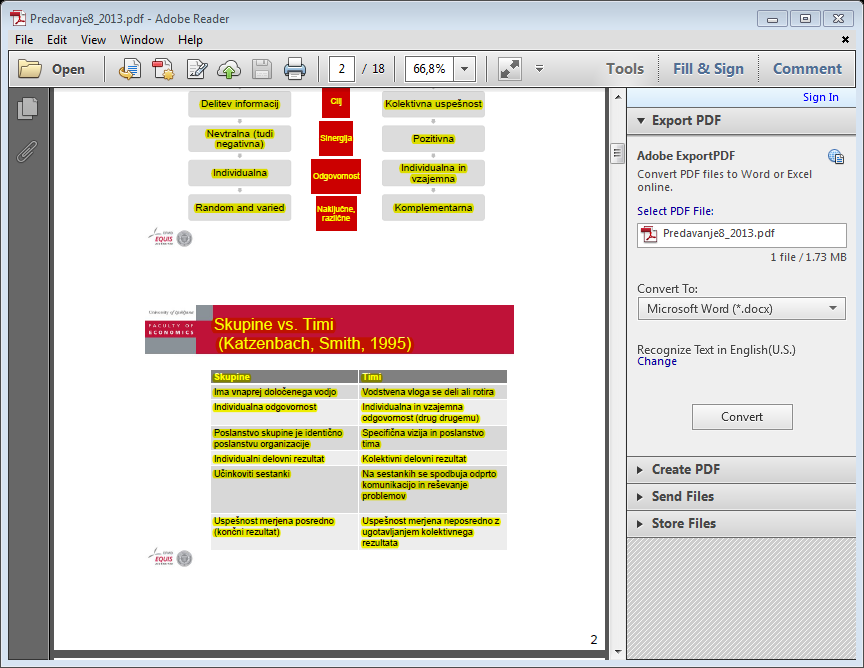
**Konformizem** – prilagajanje vedena posameznika obstoječim normam, ki so vzpostavljene v skupini.  
**Referenčna skupina** – pomembna skupina, ki ji posameznik pripada ali želi pripadati, zato obstaja precejšna verjetnost, da se bo prilagodil njenim normam  
**Asch-eva študija – posameznik pod vplivom skupine stremi k usklajenosti z ostalimi**  
**Deviantno vedenje** – škodljiva dejanja članov, ki namerno kršijo vzpostavljene norme in posledično prinašajo negativne posledice za organizacijo

Norme skupin lahko vplivajo na prisotnost deviantnega vedenja

**OSMO PREDAVANJE**

**TIMSKO DELO IN USTVARJALNOST**

**SKUPINE IN TIMI (KATZENBACH, SMITH)**



**SKUPINE IN TIMI**

**Delovna skupina** Skupina, katere člani so v interakciji zato, da delijo informacije, in sprejemajo odločitve, ki vsakemu od članov pomagajo pri delovnih nalogah, ki so njegova odgovornost.

**Delovni tim** Skupina, katere individualni prispevki dajejo rezultate, ki so večji, kot je vsota individualnih prispevkov.

**Timi za reševanje problemov** Skupina zaposlenih (5-12) iz istega oddelka, ki se tedensko srečujejo in razpravljajo o tem, kako izboljšati kakovost, produktivnost, delovne pogoje.

**Samovodeni timi** Skupina zaposlenih (10-15), ki izvajajo medsebojno zelo povezane in odvisne naloge in prevzemajo odgovornost

**TIMI**

**Razvojni timi** Kombinacije delovnih timov in timov za reševanje problemov, ki ustvarja nove dizajne proizvodov ali storitev.

**Medfunkcijski timi** (Cross-Functional Teams) Skupina zaposlenih, običajno na isti hierarhični ravni, vendar z različnih delovnih (funkcijskih) področij.

**Virtualni timi** (Virtual Teams) Timi, ki uporabljajo informacijsko tehnologijo, da bi omogočili povezovanje fizično ločenih oseb (časovne, lokacijske ovire, nebesedna govorica – omejena). Značilnosti: -Odsotnost nebesedne komunikacije -Omejen socialni kontekst -Preseganje časovnih in prostorskih omejitev (nezmožnost dobre komunikacije, pogoste težave)

**TEHNIKE ZBIRANJA LJUDI V TIME**

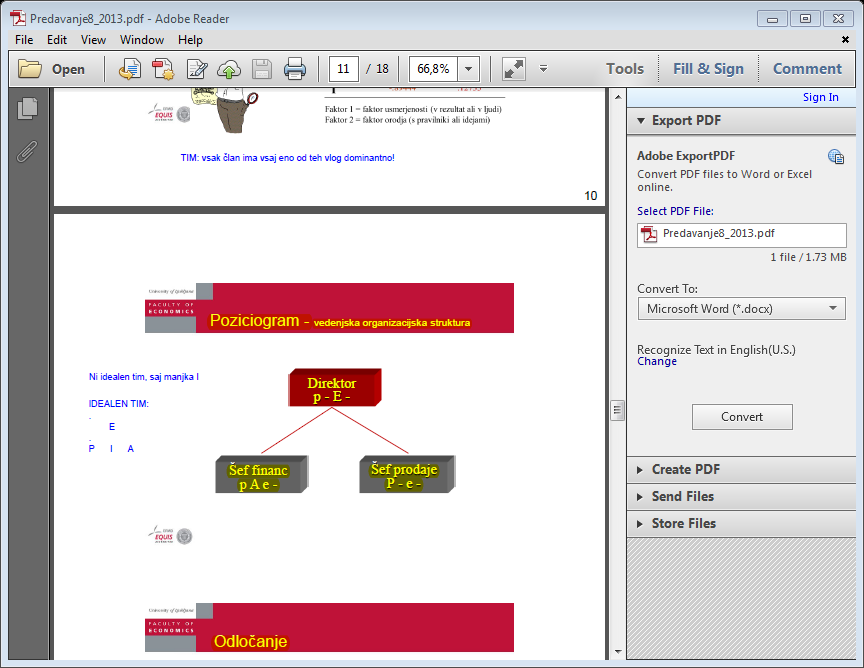
* Naključni izbor
* Dogovarjanje (oddelki se sami dogovorijo kdo najbolj funkcionira skupaj)
* Določanje skupin (vodja določi; dobro pozna ljudi in naloge)
* Tehnika mandatarjev (izberemo vodjo, sam zbere ljudi)
* Morenova sociometrija (dve osebi s katerima bi najrajse sodeloval)
* Tehnika vedenjskih vzorcev (če ljudi prej analiziramo, lahko vnaprej napoveš, ali bodo uspešni ali ne)

**VEDENJSKI VZOREC – LIPIČNIK, ADIZES**

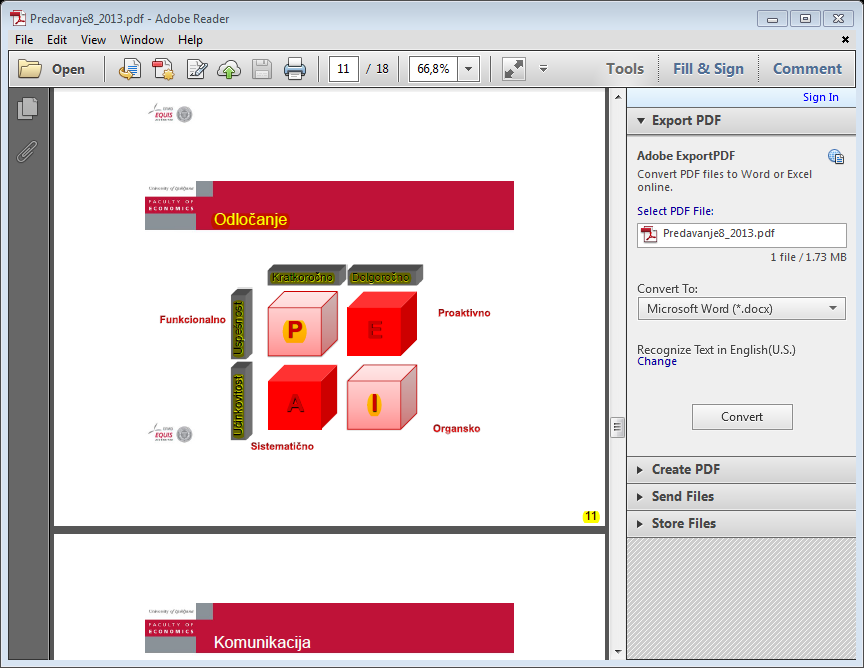
Velike in male črke prikažejo kako močno je določena vloga izražena pri posamezniku (pAEi)  
Idealen človek – PAEI ne obstaja  
Vedenjska vloga – največ dve dominantni vlogi  
Posamezna vloga je samo del vedenjskega vzorca

**P** proizvajalec  
**A** administrator  
**E** enterpreneur  
**I** integrator

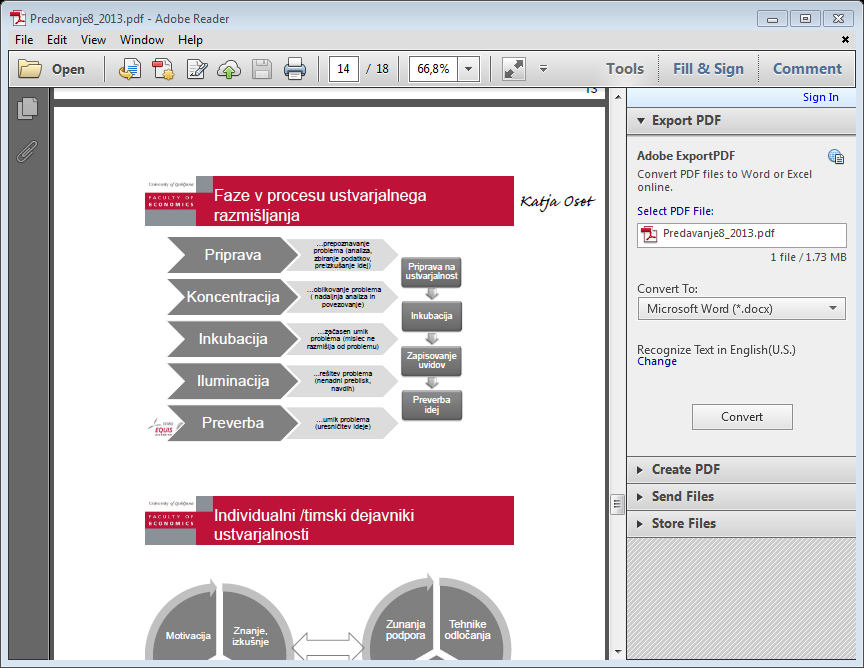
**POZICIOGRAM – VEDENJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

****

**ODLOČANJE**

****

**FAZE V PROCESU USTVARJALNEGA RAZMIŠLJANJA**

****

**DEVETO PREDAVANJE**

**KONFLIKT**

Konflikt je doživljanje sočasnega delovanja nasprotnih motivov, ki se izključujejo.

Konflikt razumemo kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji

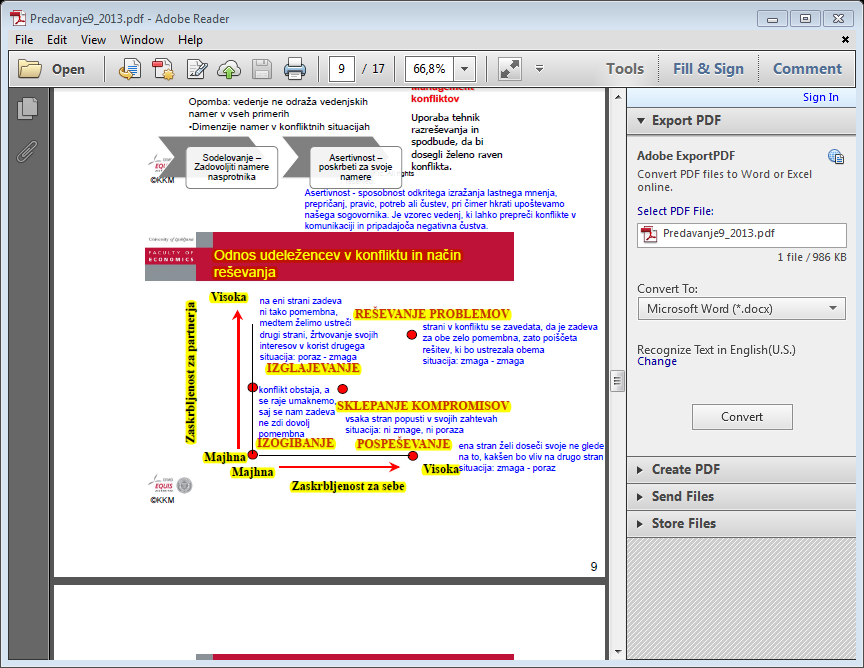
**TIPI KONFLIKTA**

**Vsebinski konflikt** – različni pogledi in mnenja v zvezi z neko odločitvijo  
**Čustveni konflikt** – posledic nasprotij med ljudmi zaradi osebnostnih razlik, medsebojnih napetosti. Konflikti odnosov med ljudmi so vedno nefunkcionalen konflikt  
**Procesni konflikt** – rezultat različnih mnenj o tem, kako naj skupina deluje. Konflikt vezan na proces. Višja raven funkcionalen, nižja raven nefunkcionalen

**RAVNI KONFLIKTA**

**Medosebni** – nastopi med dvema ali več posamezniki, ki imajo nasprotujoča mnenja  
**Osebni** – nastane v posametniku, kot posledica resničnih ali zaznanih pritiskov okolice, povezanih s ciljem  
**Medskupinski** – nastane med skupinami med organizacijami  
**Medorganizacijski** – med organizacijami

**NAČIN REŠEVANJA KONFLIKTOV**



**KONFLIKT PO ROBINSU**

**DESETO PREDEVANJE**

Vodja – duša  
Manager – razum

**OPREDELITEV**

Zmožnost vplivanja na skupino v smeri doseganja ciljev.  
Vodenje je splet odnosov med vodjo in sodelavci pri izvajanju nalog, ki izhajajo iz organizacijskih ciljev.  
Proces usmerjanja vedenja ljudi v delovnem okolju.  
Vodenje rezultira v uporabnih spremembah za organizacije, medtem ko dober management nadzoruje kompleksnost v organizaciji in okolju.

**ZNAČILNOSTI OBČUDOVANIH VODIJ KOUZES & POSNER**

Prevladujoča značilnost **POŠTENOST**

Pogled v prihodnost, kompetentnost, navdihujoč, intelegenten, pravičen, toleranten, podpirajoč, neposreden, zanesljiv

Najbolj pomembna vodstvena praksa **VZORNIK, KI NAKAZUJE POT**Najmanj pomembna vodstvena praksa **VZPODBUJATI SRCE**

**SODOBNE TEORIJE VODENJA – ETIČNO VODENJE**

**ETIČNE VRLINE**:

* Pogum

*GRADNIKI ETIČNEGA VODENJA (****YUKI****):*

Biti etičen zgled 🡪 biti pravičen do ljudi 🡪 se aktivno zavzemati za moralo

* Potrpežljivost
* Premišljenost
* Vztrajnost
* Perspektivnost

Vse odločitve imajo določeno etično sredino

**RAZLIKE MED DOBRIM IN USPEŠNIM VODJO**

Odločnost, kompetence, integriteta, vizija, skromnost, vztrajnost

**VODSTVENE TEORIJE – UNIVERZA V OHIU (VEDENJSKE)**

Osnovna predpostavka: specifično vodenje je tisto, ki loči vodji od ne-vodij  
Vodstvenega vedenja se da naučiti  
Cilj: razvijanje vodij  
Problem: učinkovitega vedenja se ne da generalizirati

**Vzpostavitev strukture** - stopnja, do katere vodja opredeli in strukturira svojo vlogo in vlogo sodelavcev (podrejenih) v procesu uresničevanja ciljev.

**Vzpostavitev odnosov** - stopnja, do katere je odnose med vodjo in sodelavci mogoče opredeliti z vzajemnim zaupanjem, spoštovanjem idej podrejenih in upoštevanjem njihovih čustev.

**VODSTVENE TEORIJE – UNIVERZA V MICHIGANU (VEDENJSKE)**

**Vodenje usmerjeno k ljudem - Employee-Oriented Leader**Poudarek je na medosebnih odnosih (spoštovanje do sodelavcev, upoštevanje njihovih idej, pozornost do njihovih potreb, skrb za njihovo dobro počutje); sprejemanje individualnih razlik med člani.

**Vodenje usmerjeno k nalogam - Production-Oriented Leade**Vodja poudarja tehnične vidike dela (delitev dela, nadzor, postavljanje standardov, določanje rokov in postopkov

**VODENJE V PRAKSI – JACK WELCH**

Energy – navdušenje nad idejamo  
Energize others – zmožnost »okužiti« druge z lastnimi idejami  
Edge- zmožnost sprejemanja težkih odločitev  
Execution – pretvarjanje vizij v rezultate

**FIDLERJEV MODEL (SITUACIJSKA)**

Vodstveni stil je fiksen usmerjen v **NALOGE** ali v **LJUDI**  
Vodstveni stil je predvsem izraz posameznikove osebnosti in ne njegovega vodenja  
Vodje naj se usmerijo na spreminjanje situacije na način, ki ustreza njihovem stilu

TRI SPREMENLJIVKE:

* Odnosi med vodjo in sodelavci
* Definiranost naloge
* Moč vodje

PREDPOSTAVKE MODELA:

* Vodja mora ustrezati fit situaciji
* Izbrati vodjo, ki ustreza situaciji
* Spremeniti situacijo, da le ta ustreza vodji

**HERSEY & BLANCHARD-OV MODEL VODENJA (SITUACIJSKA)**

Vodja more podrejene ovrednotiti in uporabiti potreben stil

**Ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti** – potrebna natančna navodila, kako, kdaj. Veliko delegiranja, patricipiranja, govorjenja, ...  
**Ljudje z visoko stopnjo pripravljenosti** – potrebna samo seznanitev s splošnim ciljem in zagotoviti zadostno pristojnost

**TEORIJA LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY**

**LMX teorija** – vodje izberejo določene sledilce, ki so jim **najljubši** (so »in«)

Izmenjave s sledilci iz kategorije »in« bodo višje kakovosti kako izmenjave s sledilci iz kategorije »out«  
Posledice: »in« sodelavci bodo imeli višje ocene uspešnosti, manj fluktacije, večja zadovoljnost pri delu.

**IN** – več interakcije in zaupanja  
**OUT** – formalni odnosi

**AVTENTIČNO VODENJE**

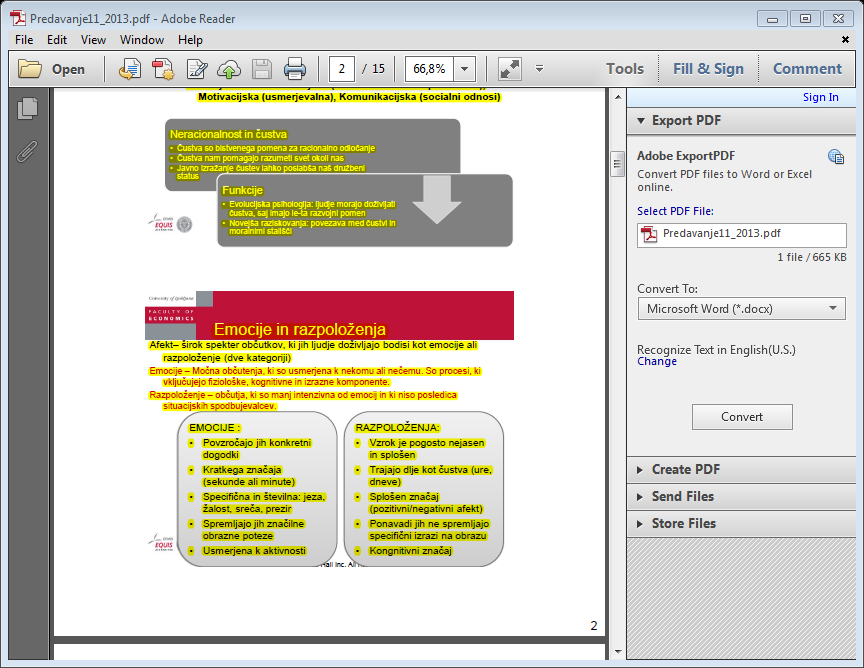
Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo svojega načina razmišljanja in vedenja in so zaznani kot osebe, ki se zavedajo lastnih vrednotnih/moralnih perspektiv, znanja in prednosti; zavedajo se konteksta, v katerem delujejo in ki posedujejo samozaupanje, upanje.

**ENAJSTO PREDAVANJE**

**EMOCIJE IN KOMUNICIRANJE**

**EMOCIJE IN RAZPOLOŽENJA**

**Afekt** - širok spekter občutkov, ki jih ljudje doživljajo, bodisi kot emocije ali kot razpoloženje.  
**Emocije** – močna občutenja, ki so usmerjena k nekomu ali nečemu  
**Razpoloženje** – občutja, ki so manj intenzivna od emocij in ki niso posledica situacijskih spodbujevalcev



**RAZPOLOŽENJE**

**Pozitiven afekt** – razpoloženjsko stanje, ki je sestavljeno iz specifičnih, pozitivnih emocij (navdušenje, vedrost, zaupanje vase na eni strani in dolgčas, utrujenost lenobnost na drugi)  
**Negativen afekt** – razpoloženjsko stanje, ki je sestavljeno iz negativnih emocij (nervoza, stresni in tesnobni učinki, umirjenost in sprostitev)  
**Pozitivnostna izravnava** – nagnjenost večine posameznikov k doživljanju zmerno pozitivnih razpoloženj pri ničelnem vložku (ko nič posebnega ne počnejo)

**VIRI EMOCIJ IN RAZPOLOŽENJA**

**Osebnost** – intenzivnost afekta  
**Dan in teden** – najslabše razpoloženje v začetku tedna, najboljše proti koncu tedna.   
**Vreme** – ni učinka 🡪 iluzorna korelacija  
**Stres** – tudi nizke ravni konstantnega stresa, ki mu je posameznik podvržen lahko poslabša razpoloženje  
**Družbene aktivnosti** – neformalna aktivnost in prehranjevanje z namenom druženja izboljša razpoloženje  
**Spanje** – nizka kakovost spanja povečuje negativni afekt  
**Rekreacija** – do določene mere izboljšuje rezpoloženje, še posebej pri ljudeh z znaki depresije  
**Starost** – starejši 🡪 doživljajo manj negativnih emocij

**EMOCIJE IN VEDENJE**

**Emocionalna okužba** – pojav, pri katerem se emocije, ki jih doživlja eden ali nekaj članov skupine razširijo/prenesejo na preostale člane.  
**Emocionalno delo**– zaposleni morajo pri svojem delu izkazovati organizacijsko zaželena emocije.

**Emocionalna disonanca** – vsakršna neskladnost med občutenimi emocijami in tistimi, ki jih mora posameznik izkazovati

Občutene emocije – dejanske emocije posameznika  
Izražene emocije – emocije, ki jih zahteva organizacija in so prepoznane kot primerne/ustrezne  
Površinsko igranje: ustrezno izražanje emocij, ki pa jih posameznik v sebi (notranje) ne občuti.  
Globinsko igranje: sprememba notranjih občutij tako, da se skladajo z izraženimi emocijami – naporno in stresno

**Organizacijsko sočutje** – koraki, ki jih vodstvo v organizaciji sprejme z namenom olajšati trpljenje lastnih zaposlenih ali drugih (naravne nesreče)

**KOMUNICIRANJE**

**OPREDELITEV - KOMUNICIRANJE**

**Informacijsko preobilje**: situacija, v kateri pritok informacij presega posameznikovo zmožnost procesiranja **Informacij Informiranje**: Seznanjanje interesnih skupin s podatki in informacijami o podjetju.   
**Komuniciranje:** Proces prenosa podatkov in informacij od oddajnika do sprejemnika

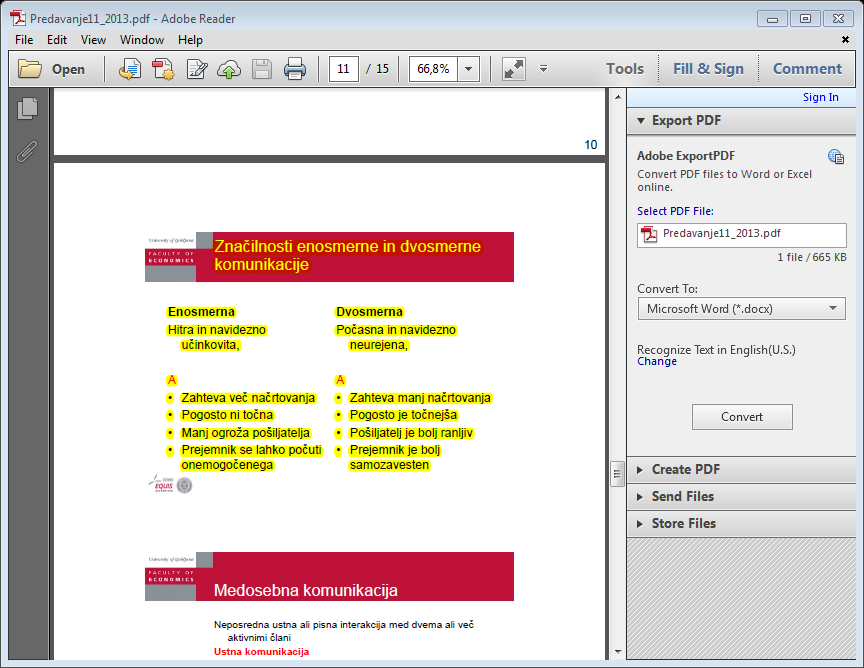
**POMEN KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJAH**

* S komuniciranjem prenašamo vizijo in organizacijske cilje do vseh njenih zaposlenih.
* Informacije so podlaga za odločanje.
* Povratne informacije o delovni uspešnosti omogočajo proces izboljšavanja postopkov/procesov.
* Komunikacija je temeljno orodje vodje za delo s sodelavci.
* Komuniciranje je nujni sestavni del timskega dela.
* S komuniciranjem gradimo odnose med zaposlenimi.

**SMERI KOMUNIKACIJE IN OMREŽJA**

**Formalni kanali** – organizacijsko določeni, z namenom prenašanja informacij, ki so povezane z delom članov  
**Neformalni kanali** – uporabljajo se za prenašanje zasebnih sporočil v organizaciji

**ZNAČILNOSTI ENOSMERNE IN DVOSMERNE KOMUNIKACIJE**

****

**DVANAJSTO PREDAVANJE**

**INDIVIDUALNI VIRI MOČI (FRENCH & RAVEN)**

MOČ POLOŽAJA:

* **Legitimna moč** – izvira iz posameznikovega položaja v organizaciji, iz te sledi možnost nagrajevanje in kaznovanja
* **Moč pritiska/prisile** – moč, ki temelji na zastraševanju/kaznovanju
* **Moč nagrajevanja** – moč, ki izvira iz možnosti, da vodja vpliva na nagrajevanje
* **Moč informacij** – stopnja, do katere vodja predrejenim nudi/zaupa informacije, ki so potrebne za opravljanje nalog

OSEBNA MOČ:

* **Ekspertna moč** – vpliv, ki izvira iz znanja, sposonosti, spretnosti
* **Referenčna moč** – izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo oz iz ugleda in spoštovanja do vodje s strani sodelavcev (**osebnostni značaj**)
* **Karizma** – nalezljiva entuziazem in optimizem, aura vodenja

**TEORIJA ANALIZE MOČI (ETZIONI)**

TIPI ORGANIZACIJSKE MOČI:

* **Moč prisile** (izvrševanje pritiska na člane, da nekaj naredijo)
* **Utilitarna moč** (zagotovitev nagrad in ugodnosti članom)
* **Normativna moč** (vplivanje na člane s pomočjo 1. Zavedanja in znanja o tem, da si člani močno želijo pripadati organizaciji. 2. Informiranja članov, da je to, kar se od njih pričakuje, da delajo, tudi tisto ker je širše gledano prav.

TIPI ČLANSTVA

* **Odtujeno članstvo** (člani ne želijo biti v organizaciji)
* **Kalkulativno članstvo** (člani tehtajo koristi in omejitve, ki so povezane s pripadnostjo organizaciji)
* **Moralno članstvo** (člani imajo pozitivne občutke o organizaciji in članstvu o njej, da so pripravljeni zanikati lastne potrebe