

PRVO PREDAVANJE

Managerske vloge – Mintzberg

- Predstavnik (simbolni vodja, rutinske naloge)
- Vodja (odgovornost za spodbujanje motivacije)
- Povezovalc (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

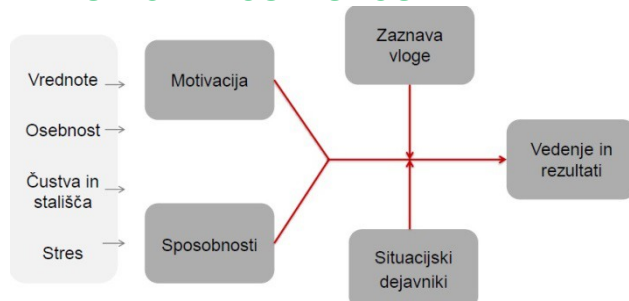
Teorija X:

- 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 (eksperiment s psi, zvočnik 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-kognitivna teorija učenja** – ljudje se učijo z opazovanjem in neposredno izkušnjo

MISELNO UČENJE – A. BANDURA

Bistveni koncepti:

- Procesu pozornosti- pozornost in prepoznavanje kritičnih določljivk vedenja.
- Procesu zapomnitve - dejanja modela si je potrebno zapomniti in se jih naučiti (dolgotrajni spomin).
- Procesu izvedbe (reprodukcija) opazovanje vedenja modela se prevede v vedenje (posnemanje, vaja).
- Procesu 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 življenjskih 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 nadzorujemo 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 upoštovanjem 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. Posameznik e 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)

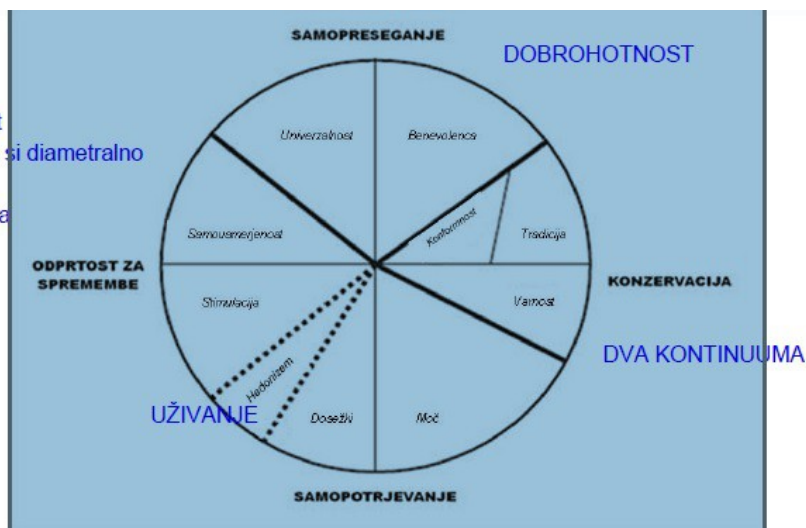
MUSKOVA TEORIJA VREDNOT

Ko smo mladi, so nam zelo pomembne HEDONSKE VREDNOTE (prijatelji), v odrasli dobi so na vrhu POTENČNE VREDNOTE (odgovornost, dolžnost), na koncu so nam pomembne IZPOLNITVENE VREDNOTE.

DIONIZIČNE VREDNOTE		APOLONSKE VREDNOTE		VELE-KATEGORIJA
HEDONSKI	POTENČNI	MORALNI	IZPOLNITVENI	VREDNOTNI TIP
Čutne Zdravstvene Varnostne	Statusne Patriotske	Socialne Demokratske Tradicionalne Zbliževalne	Spoznavne Estetske Kulturne Aktualizacijske Verske	VREDNOTNA KATEGORIJA
Veselje Zabava Vznemirljivo življenje Udobno življenje	Moč, ugled, slava denar, Politični uspeh Ljubezen do domovine	Ljubezen, družinska sreča, razumevanje s partnerjem Mir, sloga	Resnica, modrost Lepota, narava Umetnost kultura	POSAMEZNA VREDNOTA

SCHWARTZOVA TEORIJA VREDNOT

- najbolj razvita teorija do danes
- se nanaša na individualne vrednote
- celovito predstavlja sistem vseh vrednot
- pokaže, katere so si skupaj in katere so si diametralno nasprotni
- SAMOPRESEGANJE: več pozornosti na okolici
- BIG FIVE ima tudi eno dimenzijo, začne se z odprtostjo.



GENERACIJE IN VREDNOTE

Tradicionalisti	Baby-Boom	X	Y
<ul style="list-style-type: none"> • 1928-1944 • Delovna orientacija: • Trdo delo • Konservativnost • Konformizem • Lojalnost org. • Varnost 	<ul style="list-style-type: none"> • 1945-1964 • Delovna orientacija: • Dosežki • Ambicije • Upiranje avtoriteti • Prizadevanje za uspeh • Lojalnost karieri 	<ul style="list-style-type: none"> • 1965-1981 • Delovna orientacija: • Ravnotežje delo-družina • Timska usmerjenost • Nenaklonjenost pravilom • Lojalnost odnosom (stkanim vezem) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1982-2000 • Delovna orientacija: • Samozaupanje • Finančni uspeh • Zanašanje na samega sebe • Ravnotežje delo-življenje • Lojalnost sebi in odnosom

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

Prespektivna – 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 nagrajani.

Vrednotna usmerjenost managerjev - MMM

Mentalitetna finančnega uspeha

Mentaliteta izkoriščanja

Mentaliteta 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 izzivalno za moj domet

Spajanje aktivnosti in zavedanja – hkrati se zavedamo kaj hočemo

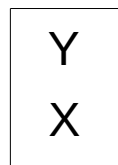
Izguba zavedanja samega sebe – nisi lačen, zaspan, 100% fokusiran, motiviran

Časovna transformacija – izgubimo občutek za čas

Avtotelična izkušnja – posameznik, ki dela zaradi aktivnosti same, ne zaradi denarja

MASLOWA TEORIJA MOTIVIRANJA

Samouresničitev



1.

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

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, hkratio 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 zadovoljitvijo 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

Povečanje pričakovanja, usposabljanje, izbira, viri	Sprotno merjenje uspešnosti, pojasnila	Individualizirane nagrade
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 higieniski 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

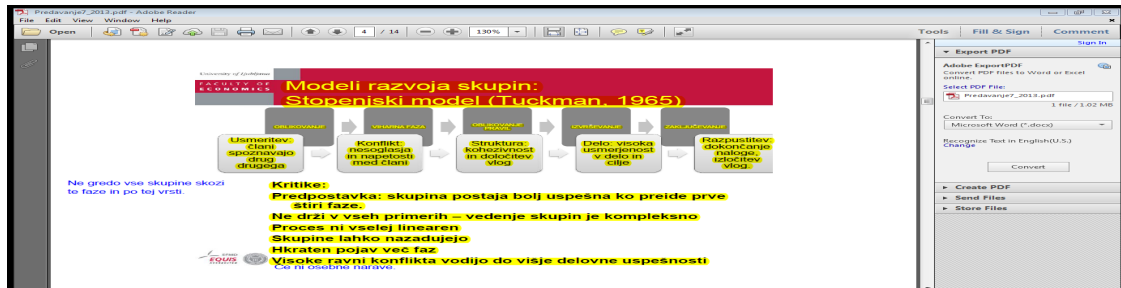
Usmerjevalna skupina – sestavljena iz posameznikov, ki poročajo neposredno vodji.

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)

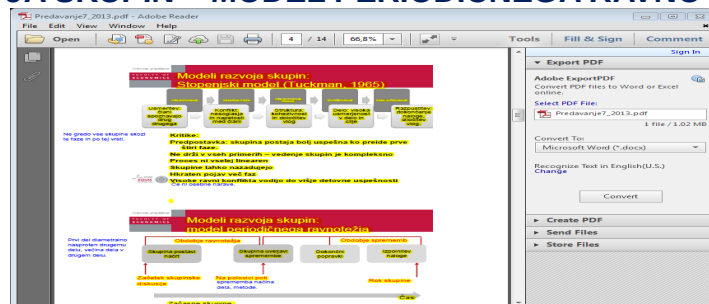
MODEL RAZVOJA SKUPIN – STOPENJSKI MODEL (TUCKMAN, 1965)



KRITIKE:

- Predpostavka, skupina postaja bolj uspešna, ko preide prve štiri faze
- Ne grede 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 uravnovežena dela.

DOLOČLJIVKE SKUPINAM

VLOGA, KOHENZIVNOST, NORME, VELIKOST IN STATUS

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

Povečevanje kohenzivnost – obkovanje 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 precejšnja verjetnost, da se bo prilagodil njenim normam

Asch-eva študija – posameznik pod vplivom skupine stremi k usklajenosti z ostalimi

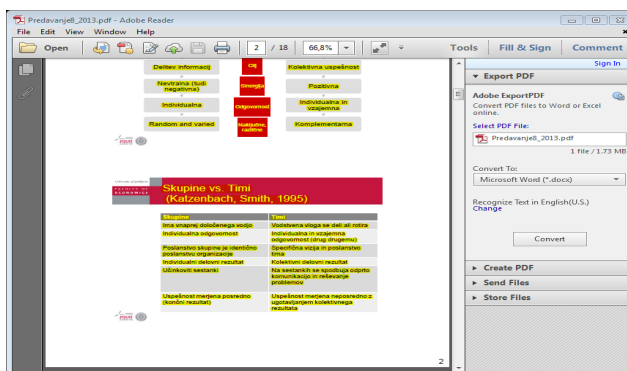
Deviantno vedenje – škodljiva dejanja članov, ki namerno kršijo vzpostavljene norme in posledično prinašajo negativne posledice za organizacijo

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

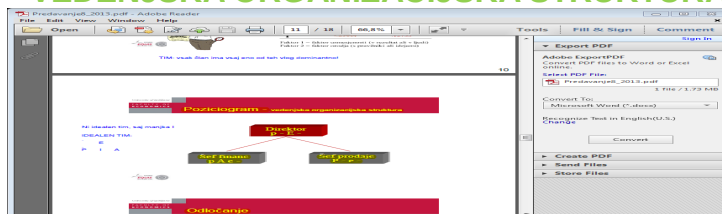
- Naključni izbor
- Dogovarjanje (oddelki se sami dogovorijo kdo najbolj funkcionira skupaj)
- Določanje skupin (vodja določi; dobro pozna ljudi in naloge)
- Tehnika mandatarjev (izberemo vodjo, sam zbere ljudi)
- Morenova sociometrija (dve osebi s katerima bi najrajše sodeloval)
- Tehnika vedenjskih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

VEDENJSKI VZOREC – LIPIČNIK, ADIZES

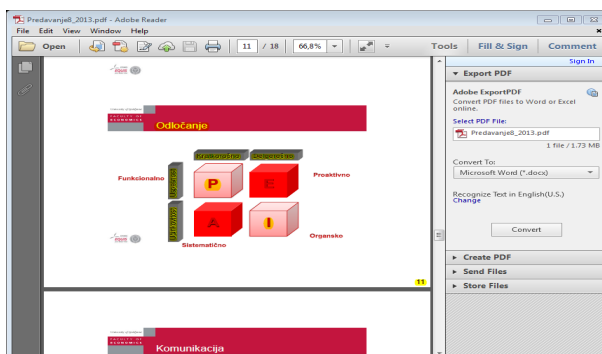
Velike in male črke prikažejo kako močno je določena vloga izražena pri posamezniku (pAEi)
Idealen človek – PAEI ne obstaja
Vedenjska vloga – največ dve dominantni vlogi
Posamezna vloga ie samo del vedenjskega vzorca

P proizvajalec
A administrator
E entrepreneur
I integrator

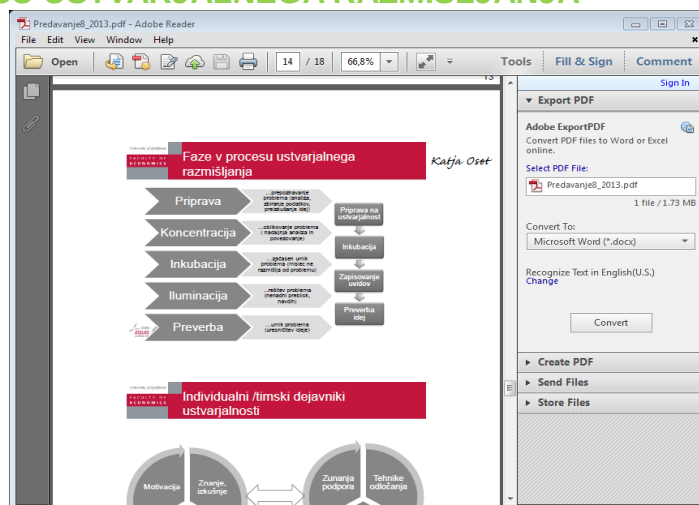
POZICIOGRAM – VEDENJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



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 nezdržljivih 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. Konflikte 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

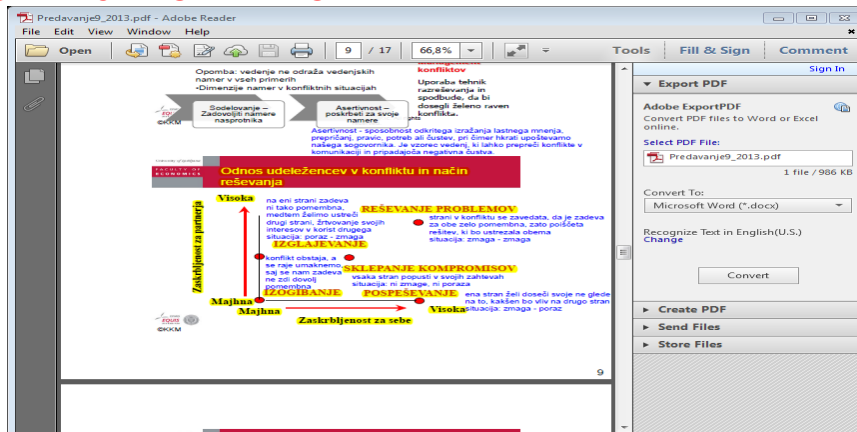
Medosebni – nastopi med dvema ali več posamezniki, ki imajo nasprotujoča mnenja

Osebni – nastane v posamezniku, 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 OBČUDOVAHNIH VODIJ KOUZES & POSNER

Prevladujoča značilnost **POŠTENOST**

Pogled v prihodnost, kompetentnost, navdihujoč, inteligen, pravičen, tolerant, 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

- Potrpežljivost
- Premišljenost
- Vztrajnost
- Perspektivnost

Vse odločitve imajo določeno etično sredino

RAZLIKE MED DOBRIM IN USPEŠNIM VODJO

Odločnost, kompetence, integriteta, vizija, skromnost, vztrajnost

GRADNIKI ETIČNEGA VODENJA (YUKI):

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

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 Leader

Vodja poudarja tehnične vidike dela (delitev dela, nadzor, postavljanje standardov, določanje rokov in postopkov)

VODENJE V PRAKSI – JACK WELCH

Energy – navdušenje nad idejama

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 njihovemu 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

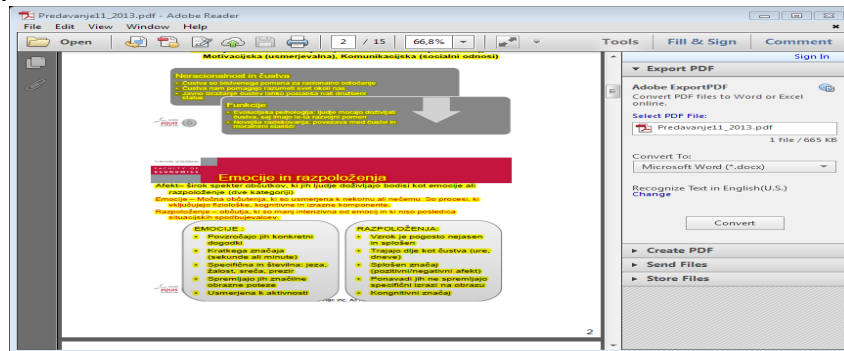
EMOCIJE IN KOMUNICIRANJE

EMOCIJE IN RAZPOLOŽENJA

Afekt - širok spekter občutkov, ki jih ljudje doživljajo, bodisi kot emocije ali kot razpoloženje.

Emocije – močna občutenja, ki so usmerjena k nekemu ali nečemu

Razpoloženje – občutja, ki so manj intenzivna od emocij in ki niso posledica situacijskih spodbujevalcev



RAZPOLOŽENJE

Positiven 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 sprostitvev)

Positivnostna izravnava – nagnjenost večine posameznikov k doživljanju zmerno pozitivnih razpoloženij 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 razpoloženje, 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 pritek 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.

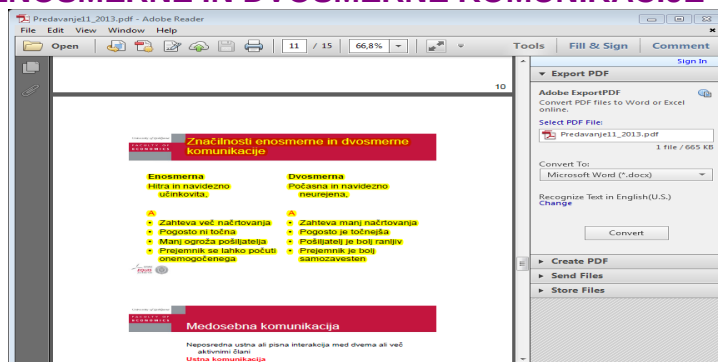
- Povratne informacije o delovni uspešnosti omogočajo proces izboljšavanja postopkov/procesov.
- Komunikacija je temeljno orodje vodje za delo s sodelavci.
- Komuniciranje je nujni sestavni del timskega dela.
- S komuniciranjem gradimo odnose med zaposlenimi.

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, sponosti, spretnosti
- **Referenčna moč** – izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo oz iz ugleda in spoštovanja do vodje s strani sodelavcev (**osebni 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)