Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Vedenjski vzorci in načrtovanje kariere
Predavanje

Katja Mihelič

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

Vsebina

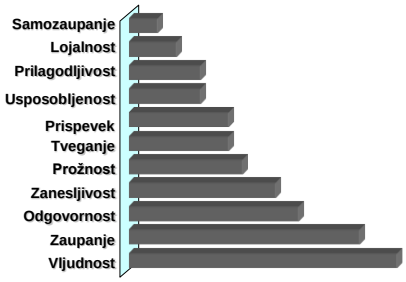
- Vedenjski vzorci
- Načrtovanje kariere

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

Okoliščine v poslovnem svetu

- Nenormalno število sprememb
- Spremembe so vse hitrejše
- Nikoli ne veste, kaj se bo zgodilo
- Je nevarno, ker vas tekmeci poskušajo premagati
- Nevarno, ker moramo sprejemati velike odločitve, brez ustreznih podatkov
- Je veliko priložnosti in to je razburljivo

Okoliščine v poslovnem svetu



Predpostavke

- ✓ Ljudje postajajo individualisti.
- ✓ Spremembe na trgu in huda konkurenca.
- ✓ Konkurenčna moč je v timskem delu.
- ✓ Uporaba ustvarjalnosti in prilagodljivosti.
- ✓ Učenje pomeni spreminjanje vedenja.

Raziskovanje vedenjskih vzorcev

- Hawthorne študije
- Meredith Belbin
- Kathy Kolbe
- Ichak Adizes

Znanje ni dovolj, da bi v posamezniku spodbudili reakcijo oziroma vedenje.

- **Belbinova ugotovitev: Noben posameznik ni popoln, a tim je lahko.**
- **Človek v poslovnem svetu mora biti:**

PAEI

Opredelitev vedenjskih vzorcev

Strukturalizem → **Behaviorizem**

- Vedenjski vzorcec predstavlja posameznikov relativno trajen način odzivanja na iste dražljaje. Vedenjski vzorci se oblikujejo skozi življenje.
- Zunanji in notranji dejavniki
- Značilnost: konstantnost
- Predvidevanje posameznikovih reakcij

Vloge v vedenjskih vzorcih

- **P** •roizvajalec
- **A** •dministrator
- **E** •nterpreneur
- **I** •ntegrator

Tipično vedenje

•P - - -	•Osamljeni komandos
•- A - -	•Birokrat
•- - E -	•Zažigalec
•- - - I	•Super stezosledec
•- - - -	•Nekoristen človek
•P A E I	•Idealni človek

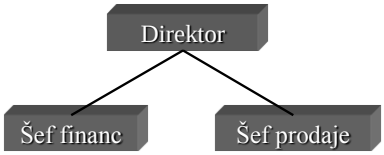
Nekatere oblike vedenja

VEDENJE MANAGERJA			VEDENJE MANAGERJA		
P - - -	↑	osamljeni komandos	P a e i	↑	proizvajalec
- A - -	↑	birokrat	p A e i	↑	upravitelj
- - E -	↑	zažigalec	p a E i	↑	podjetnik
- - - I	↑	super stezosledec	p a e I	↑	integrator
- - - -	↑	nekoristnež	P A E I	↑	idealni manager
P A - -	↑	priganjalec sužnjev	P A e i	↑	šef
P A - I	↑	dobrodušnež	P A e I	↑	pastir
- A - I	↑	paternalistični birokrat	p A e I	↑	participativni upravnik
P - - I	↑	drugorazredni trener	P a e I	↑	vodič
P - E -	↑	plodni ustanovitelj	P a E i	↑	ustanovitelj
P A E -	↑	solo graditelj	P A E i	↑	graditelj
- - E I	↑	demagog	p a E I	↑	učitelj
- A E I	↑	lažni vodja	p A E I	↑	ognjeni priškel
- A E -	↑	čista težava	p A E i	↑	hudičev advokat
P - E I	↑	karizmatična osebnost	P a E I	↑	državnik

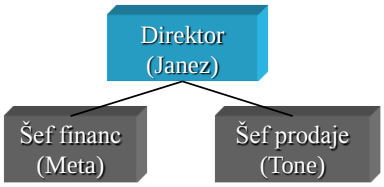
Predpostavke vedenjske sistemizacije

- Človek je celovita osebnost, ki se kot taka tudi odziva na delovno situacijo.
- Novinčevo vedenje naj ustreza vedenju, ki ga zahteva delo in tudi vedenju že zaposlenih delavcev.
- Poznano je vedenje, ki ga zahteva delo.
- Poznano je vedenje že zaposlenih delavcev.

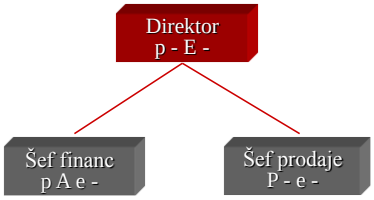
Organigram



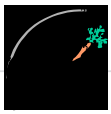
Organigram



Poziciogram - vedenjska organizacijska struktura



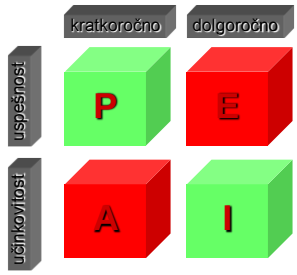
Faktorska analiza vlog



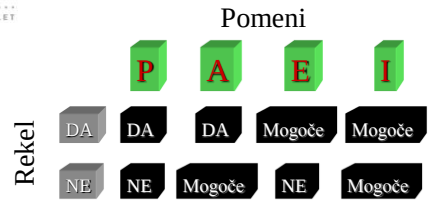
	FAKTOR 1	FAKTOR 2
P	.89052	.00686
A	.08904	-.89834
E	-.02693	.86962
I	-.89444	.12733

Faktor 1 = faktor usmerjenosti (v rezultat ali v ljudi)
Faktor 2 = faktor orodja (s pravilniki ali idejami)

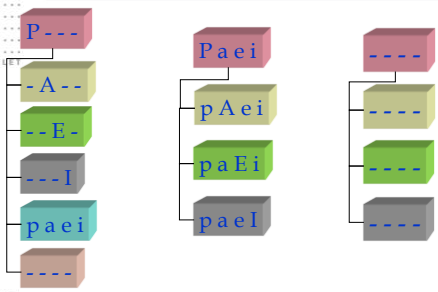
Odločanje



Jeziki, ki jih govorijo različni ljudje



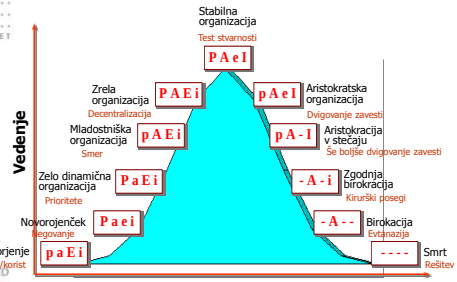
Vedenje in konflikti



Lastnosti dobrih managerjev

- ☺ Manager mora biti sposoben izpolnjevati vse štiri vloge, čeprav se v vseh štirih ne more izkazati. **(kompleten človek)**
- ☺ Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti **(poznavanje sebe)**
- ☺ Da bi ugotovil kdo je, sprejema povratne informacije o sebi **(poznavanje sebe)**.
- ☺ Ima uravnoteženo stališče o sebi. **(poznavanje sebe)**.
- ☺ Sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti. **(sprejemanje sebe)**.
- ☺ Lahko prepoznava vrline drugih, celo v vlogah, ki jih sam ne odigrava dobro **(prepoznavanje kvalitete pri drugih)**.
- ☺ Sprejema mnenja drugih **(sprejemanje razlik v mnenjih)**.
- ☺ Lahko rešuje spore, **(sposobnost ravnanja s konflikti)**.
- ☺ Ustvarja okolje v katerem se uči **(ustvarjanje okolja v katerem se uči).**

Življenski cikel organizacije



ORGANIZACIJSKO STARANJE = f(čas, % na trgu)

Načrtovanje kariere

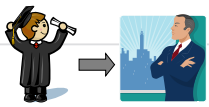
Kariera je zaporedje dela ali aktivnosti, planirane ali neplanirane, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.

(Clark, F.A. 1992)

Kariero uporabljamo izključno kot motivacijsko orodje pri spodbujanju posameznikove aktivnosti, ki ga vodi do njegovega naslednjega cilja.

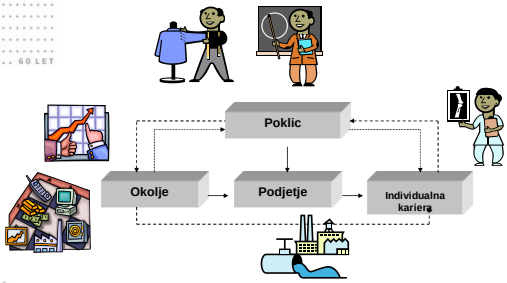
Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo posameznikovih karier sta zainteresirana tako posameznik kot tudi podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

Kariera včeraj in danes

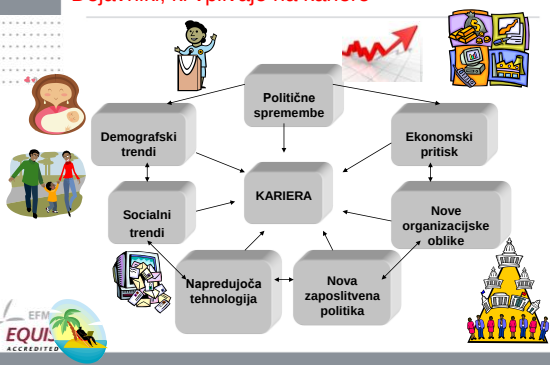


Sodobno pojmovanje kariere	Tradicionalno pojmovanje kariere
- varna zaposlenost izgublja pomen, - poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in vedno bolj pestre, - razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol, v stran - na razvoj kariere vplivajo druge življenjske vloge (družina, prijatelji), -spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih kariere, kar zahteva učenje.	- zagotovljena je varna zaposlenost, - stabilna in enosmerna poklicna pot vse življenje, - razvoj kariere pomeni napredovanje navzgor, - razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje, - razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.

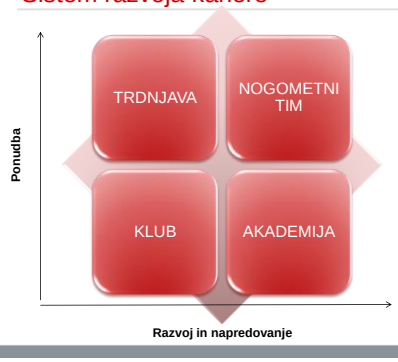
Vpetost kariere



Dejavniki, ki vplivajo na kariero



Sistem razvoja kariere



Življenjski ciklus kariere

Zrela kariera

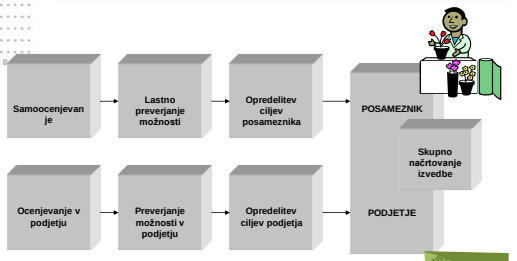
Vzdrževanje

Napredovanje

Raziskovanje

Pripravnik → Sodelavec → Mentor → Pokrovitelj

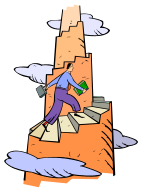
Postopek načrtovanja kariere



Vir: Možina, 2002

Aktualna področja obravnave

- Stekleni strop in stena
- Karierni plato
- Dvojna kariera
- Dvokarierna družina
- Brezmejna kariera



Teorija kariernih sider (Schein)

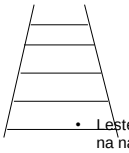
Karierno sidro je najbolj zaželena razvojna pot posameznika, ki temelji na zaznavanju samega sebe in je odvisna od zaznavanja motivov, sposobnosti, potreb, stališč ter vrednot.

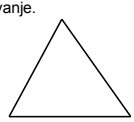
Vrste kariernih sider:

- tehnično-funkcionalno sidro;
- managersko sidro;
- sidro samostojnosti in neodvisnosti;
- sidro varnosti in stabilnosti;
- sidro podjetniške ustvarjalnosti;
- sidro predanosti;
- sidro izziva;
- sidro življenjskega sloga.

Modeli karier – trikotnik in lestev

- Trikotnik je model kariere po katerem vsak, ki vstopa v organizacijo, običajno je to majhno podjetje, začenja na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje.

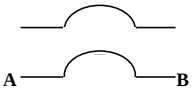


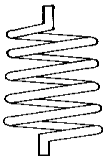


- Lestev je model kariere pri katerem je pozornost usmerjena na napredovanje po lestvi navzgor in sicer po prepoznavni hierarhiji. Delavec iz lestve lahko vidi katero delovno mesto sledi in zato lahko načrtuje svojo pot navzgor v relativno stabilnem okolju.

Modeli karier - prehodna kariera in spirala

- Ta model kariere uporabljajo organizacije, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmane za začasno delo kot n.pr. svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki takšen način dela vzljubijo in so ga pripravljeni pogosto ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa vsake toliko časa drugačne in za drugega naročnika.

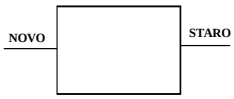


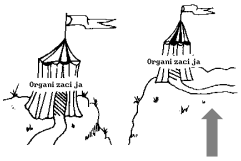


- Gibanje navzven in navzgor. Na managerja pritiskajo, da razmišlja o radikalni spremembi do katere pride, če bolje dela.

Modeli karier - stabilno stanje, potovanja in ceste

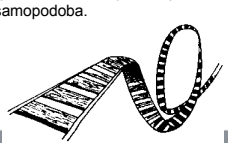
- Ustvarja ga stabilno okolje. Staro in novo stanje sta približno enaki, zato delavec nima posebnega občutka napredovanja. Odkriti "nišo".





- Model nudi veliko nejasnosti in tveganja - pustolovščin. Delavec tava v megli od podjetja do podjetja. Podjetje tudi rado menja delavce.

Modeli karier- plezalne lestve, tobogan

- Podjetje ima različne oblike lestev, z različnimi razmaki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Delavci lahko izbirajo med lestvami različnih težavnostnih stopenj.

- Vzor nezanesljivega modela. Pojavljajo se neprijetni občutki in pogosti stresi. Hitrost gibanja in smer sta nepredvidljiva. Za to kariero je potrebna čvrsta samopodoba.