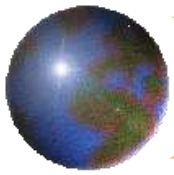




Upravljanje in ravnanje podjetja

IV. VODENJE

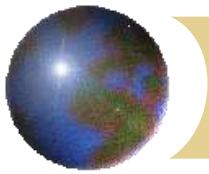
mag. Aleša Saša Pirc
alesa-sasa.pirc@uni-lj.si



IV. VODENJE

- 1. Poimovanje vodenja v širšem pomenu*
- 2. Kadrovanje z vidika managementa*
- 3. Vodenje*
- 4. Komuniciranje*
- 5. Motiviranje*
- 6. Razvijanje znanja in sposobnosti managerjev*

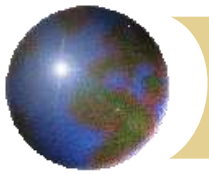




1. *Pojmovanje vodenja v širšem pomenu*

- ✿ VODENJE (LEADERSHIP) je sposobnost vplivanja na druge s prepričevanjem in spodbujanjem, da sledijo v zaželeni smeri.
- ✿ **Vodenje v širšem smislu** vključuje:
 - ✿ kadrovanje
 - ✿ vodenje v ožjem pomenu besede
 - ✿ komuniciranje
 - ✿ motiviranje
- ✿ Kadrovanje (staffing) ali ravnanje s človekovimi zmožnostmi (HRM) pogosto obravnavamo ločeno.



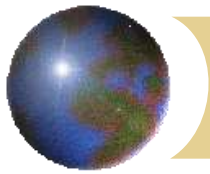


2. Kadrovanje z vidika managementa

✦ **Temeljni elementi kadrovanja** so predvsem:

- ✦ iskanje in pridobivanje kadrov
- ✦ izbira med kadri
- ✦ uvajanje v delo
- ✦ ocenjevanje uspešnosti dela
- ✦ nagrajevanje
- ✦ napredovanje, premeščanje
- ✦ usposabljanje, izobraževanje, razvijanje
- ✦ planiranje kariere
- ✦ odpuščanje

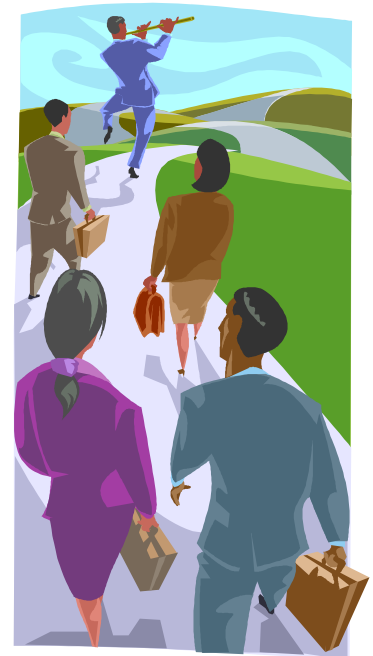


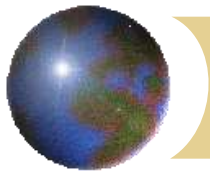


3. Vodenje

3.1. Opredelitev vodenja

- ☉ Vodenje je **vplivanje na vedenje (obnašanje) in delovanje posameznika in skupine** in s tem usmerjanje njihovega delovanja v željeni smeri.
- ☉ Osnovni problemi vodij:
 - ☒ osebnostne lastnosti
 - ☒ motivacija
 - ☒ komuniciranje
- ☉ Kaj naredi uspešnega vodjo?
 - ☒ prvotno gledanje: osebnost in lastnosti vodij
 - ☒ raziskave danes: pomembno kaj počenjajo vodje, v kaj je usmerjeno njihovo delo
 - ☒ situacijsko gledanje

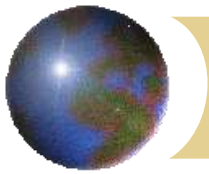




Lastnosti vodje: fizična in duševna energija, odločnost, vztrajnost, inteligenca, strokovnost, pogum, čut dolžnosti,...

3.2. V delo in zadovoljstvo usmerjeno vodenje

- ✦ **Značilnosti vodenja usmerjenega k delovnim nalogam:** podrobno strukturiranje skupne naloge, podrobna opredelitev delovnih nalog, oblikovanje smotrne delitve dela v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti,...
- ✦ **Značilnosti vodenja usmerjenega k zadovoljstvu delavcev:** oblikovanje odprtega komuniciranja, medsebojno zaupanje v skupini, spodbujanje močnega občutka pripadnosti, usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in prek tega oblikovanje osebnega zadovoljstva,..



3.3. Situacijski stil vodenja

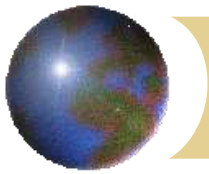
- ✦ Temeljna teza situacijskega vodenja:

Ne obstaja nek generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Govorimo lahko samo o **situacijsko pogojenih oblikah vodenja.**

- ✦ Situacijski pristop dopušča oz. celo zahteva okoliščinam primerne rešitve.

- ✦ Situacijski modeli:

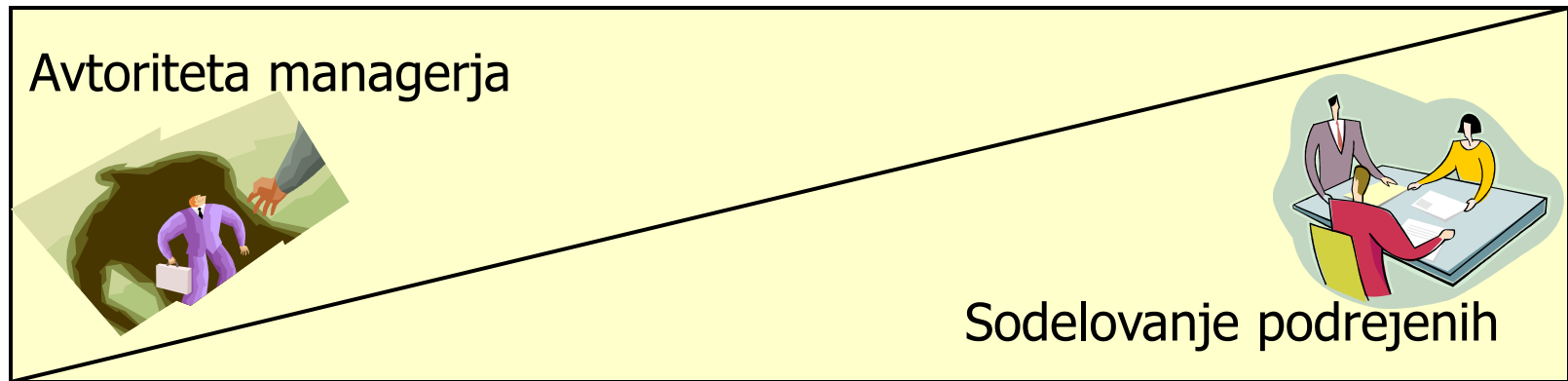
FIEDLER: proučeval odnos med vodilnimi in podrejenimi, strukturo nalog in moč vodilnih → v empiričnih raziskavah je ugotovil, da ima največji uspeh pri vodenju tisti vodilni delavec, ki uživa zaupanje podrejenih.



❖ A-D KONTINUUM: A-avtokratični (vase usmerjen vodja) ter D-demokratični (k ljudem usmerjen vodja)

AVTOKRACIJA

DEMOKRACIJA

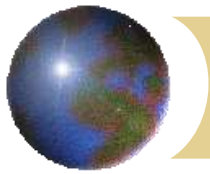


Manager
odloča sam

Manager da
zamisli in
usmerja
razpravo

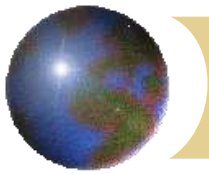
Manager opredeli
problem in na
podlagi predlogov
odloči

Manager prepusti
(v okviru dogovora)
odločitev
podrejenim

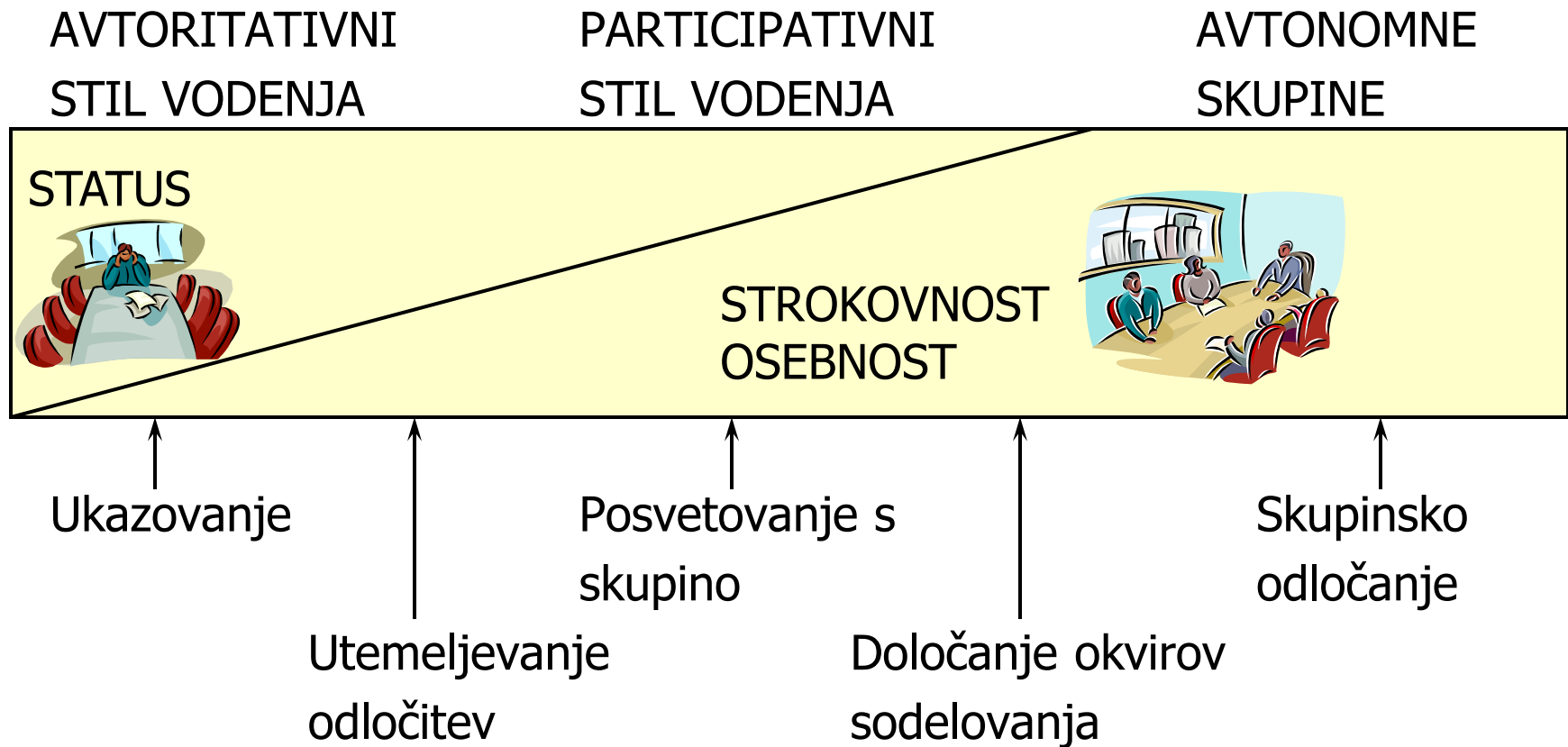


3.4. *Stili vodenja*

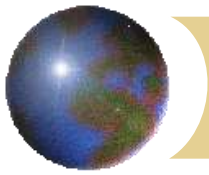
- ✚ Vodja se lahko poslužuje **strokovne, osebnostne ali statusne moči**. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je STIL VODENJA.
- ✚ Oblike stilov vodenja:
 1. **avtoritativni stil vodenja** (vodja uporabi izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih)
 2. **participativni stil vodenja** (vodja uporabi statusno, osebnostno in strokovno avtoriteto)
 3. **avtonomne skupine** (skupina samostojno izbere svojo vodjo - vodja uporabi pri vodenju osebnostno in strokovno avtoriteto)



☉ Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja:



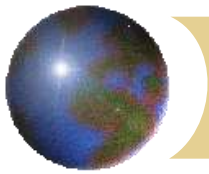
☉ Avtorji pogosto navajajo še naslednje stile vodenja: liberalni, patriarhalni, brezosebni, manipulativni,...



3.5. *Oblikovanje in vodenje tima*

- ☉ Tim je združba dveh ali več članov, ki delujejo skupaj za dosego skupnega cilja.
- ☉ Opredelitev:
 - ☒ tim
 - ☒ skupina
- ☉ Značilnosti tima:
 - ☒ velikost in druge značilnosti tima
 - ☒ člani tima in željene lastnosti članov tima
 - ☒ vodenje tima (komuniciranje, motiviranje, nadzor)

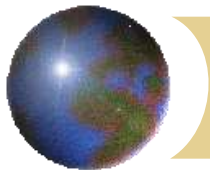




3.6. *Fleksibilnost in individualizacija vodenja*

- ✚ Individualizacija: vodja se obrača na posameznika kot na celovito osebnost, ki ima svoje specifične cilje in jih poskuša čim boljše uskladiti s postavljenimi cilji delovne naloge.
- ✚ Fleksibilnost vodenja
- ✚ Wagner: načini za povečanje fleksibilnosti in individualizacije vodenja:
 - ✚ jasno opredeljeni cilji
 - ✚ delegiranje nalog
 - ✚ usmerjeno odločanje



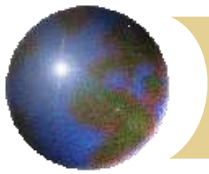


3.7. Vodenje in konflikti v podjetju

3.7.1. Pojmovanje konfliktov

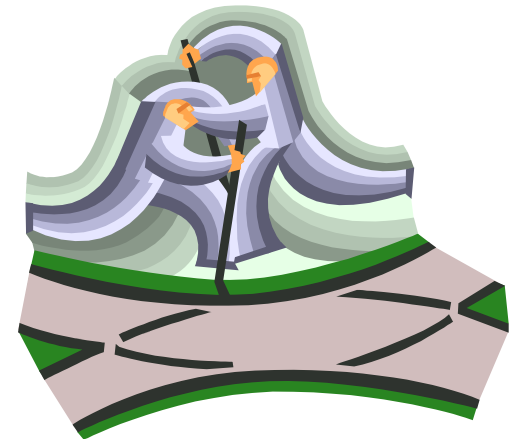
- ✿ Konflikti so nasprotovanja, razlikovanja med več strankami, ki so med seboj povezane, a se medsebojno ovirajo pri doseganju ciljev.
- ✿ Glede na udeležence lahko konflikte v podjetju delimo na:
 - ✘ konflikte med skupinami
 - ✘ konflikte med posamezniki
 - ✘ konflikte med posameznikom in skupino
- ✿ Klasično gledanje: konflikti so škodljivi
- ✿ Današnje gledanje: konflikti so lahko tudi pozitivni (ustrezna stopnja konfliktov)

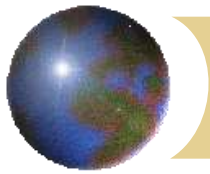




3.7.2. Vrste konfliktov

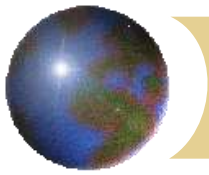
- ✦ Z vidika vpliva na uspešnost podjetja razlikujemo:
 - ✦ **funkcionalne konflikte** - konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote
 - ✦ **disfunkcionalne konflikte** - konflikti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev podjetja
- ✦ Z vidika teorije odločanja poznamo naslednje vrste konfliktov:
 - ✦ konflikte kot posledico različne presoje
 - ✦ konflikte kot posledico različnega vrednotenja
 - ✦ konflikte kot posledico razdelitve





3.7.3. Vzroki za nastanek konfliktov

- ⊗ Vzroki za nastanek konfliktov:
 - ⊗ medsebojna povezanost (neusklajenost med oddelki, posl. funkcijami)
 - ⊗ različna interpretacija ciljev (cilji delov, cilji celote)
 - ⊗ razhajanja pri zaznavi okolja
 - ⊗ strokovna razhajanja (linija - štab)
- ⊗ Osnovni vzrok konfliktov je neposredno povezan ali z razmerji med vlogami ljudi (organizacijski) ali z različnostjo ljudi (človeški).
- ⊗ Konflikti vedno potekajo kot dinamični procesi. Razlikujemo naslednje faze poteka konflikta:
 - ⊗ zaznava konflikta ali frustracije
 - ⊗ določitev konfliktne situacije
 - ⊗ reakcija na konfliktno situacijo
 - ⊗ interakcija z "nasprotnikom"
 - ⊗ rezultat interakcije



3.7.4. *Razreševanje konfliktov*

✚ Razlikujemo dva temeljna pristopa k reševanju konfliktov:

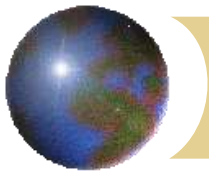
1. **klasični načini reševanja konfliktov:**

- ✚ soočanje
- ✚ avtoritativno razsojanje
- ✚ zamenjave članov skupin
- ✚ organizacijske spremembe

2. **kreativno iskanje rešitve konflikta:**

- ✚ komuniciranje
- ✚ pomiritev
- ✚ osredotočenost na skupen problem

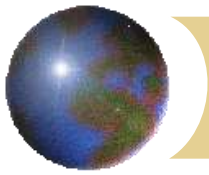




3.7.5. *Obvladovanje stresa*

- ✦ Stres je pogosto povezan s konfliktom
- ✦ Stresno stanje: nasprotje med močno zaželenim stanjem in majhno možnostjo uresničevanja le-tega
(npr. prezahtevno delo, nezaželeno delo, premalo dela,..)
- ✦ Zunanji znaki: duševni, fiziološki, vedenjski
- ✦ Obvladovanje stresa: ustrezna izbira kadrov, obogatitev dela, šport,..





4. Komuniciranje

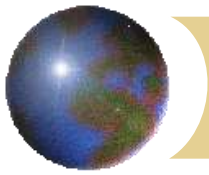
4.1. Pojmovanje komuniciranja

- ☉ Komuniciranje: je prenašanje sporočila med oddajnikom in sprejemnikom
- ☉ Sestavni deli komuniciranja so:
 - ☒ oddajnik
 - ☒ sprejemnik
 - ☒ kanal
 - ☒ sporočilo

4.2. Načini komuniciranja

- ☉ Ustno
- ☉ Pisno
- ☉ Nebesedno (govorica telesa)





4.3. *Vrste komunikacij*

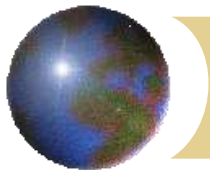
✦ Vrste komunikacij:

- ✦ medosebne, komunikacije v podjetju
- ✦ formalne, neformalne
- ✦ enostranske, obojestranske
- ✦ glede na smer komunikacij: komunikacije navzdol in navzgor, vodoravne komunikacije, diagonalne komunikacije

4.4. *Motnje v komuniciranju*

✦ Vzroki motenj v komuniciranju:

- ✦ različnost sprejemnika in oddajnika
- ✦ semantika
- ✦ filtriranje informacij
- ✦ časovna stiska
- ✦ nesposobnost aktivnega poslušanja
- ✦ selektiven sprejem informacij
- ✦ močna čustva
- ✦ prevelik obseg informacij
- ✦ različnost sporočil



✦ Odpravljanje motenj:

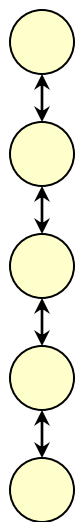
- ✦ ponavljanje sporočil
- ✦ sporočanje na različne načine
- ✦ organiziranje sporočila
- ✦ aktivno poslušanje...



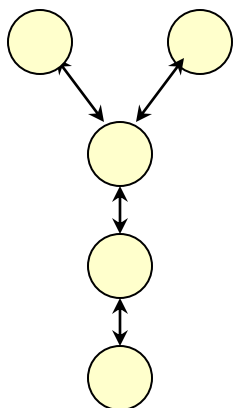
4.5. *Komunikacijska razmerja in mreže*

✦ Tipične komunikacijske strukture:

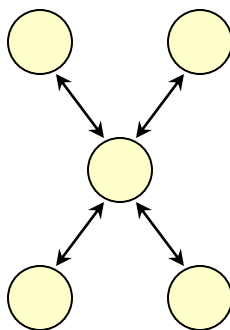
✦ veriga



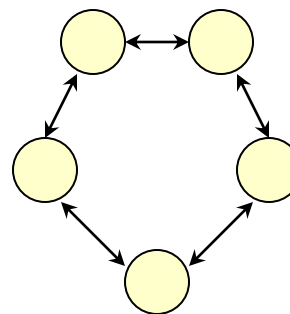
✦ Y



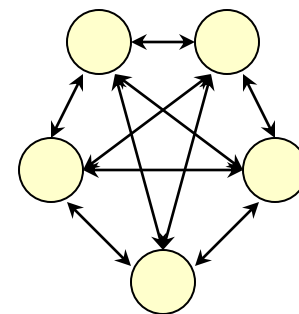
✦ kolo

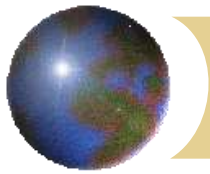


✦ prstan



✦ vsi kanali





5. Motiviranje

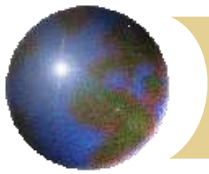
5.1. Pojmovanje motiviranja

- ✦ Zakaj naj bi zaposleni sploh začeli z izvedbo? Kaj jih žene v delovanje? Kako doseči, da bodo ljudje v podjetju čim bolje delali?..
- ✦ Ljudje delajo zaradi zadovoljevanja svojih **potreb** ali potreb svojih bližnjih.

Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za **pridobitev sredstva za zadovoljitev.**

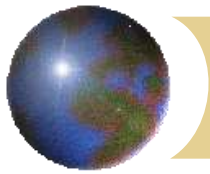
Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja, je **motiv.**





- ❖ MOTIVACIJA ALI MOTIVIRANJE, gledano zlasti z vidika managerjev, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev.
- ❖ Motiviranje vodi k **usmerjenemu - motiviranemu delovanju**. Nasprotje je **frustrirano delovanje**.

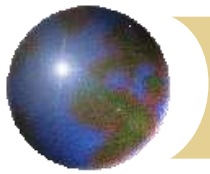




5.2. *Potrebe in njihovo razvrščanje*

MASLOW:

- ✪ Ni le razvrstil potreb v skupine, temveč je med potrebami določil tudi hierarhijo:
 - ✦ fiziološke potrebe (lakota, žeja,..)
 - ✦ potrebe po varnosti (telesna in duševna varnost, npr. varnost pri delu, v prometu,..)
 - ✦ družabne potrebe (prijateljstvo, pripadnost,..)
 - ✦ potrebe po spoštovanju samega sebe in po spoštovanju s strani drugih (dosežki, status,..)
 - ✦ potrebe po uresničevanju svojih sposobnosti (razvoj, kariera, uresničitev osebnosti,..)
- ✪ Motivirajo nezadovoljene potrebe. Bolj ko so potrebe zadovoljene, toliko manj so spodbuda za delovanje. Zadovoljene potrebe ne motivirajo.



ALDERFER:

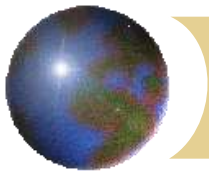
✦ Kritika Maslowa

Če posameznik ne more zadovoljiti višje potrebe, bo v večji meri zadovoljeval nižjo (možno je, da želi posameznik zadovoljiti višjo potrebo, vendar ni sposoben ali pa mu tega ne omogoči družba)

5.3. Analiza motivacijskih dejavnikov

✦ Pogosteje kot potrebe (potrebe - notranje, nevidne) avtorji proučujejo **cilje** (zunanje, vidne, lažje ugotovljive spodbude), ki jih ljudje hočejo doseči z delovanjem.

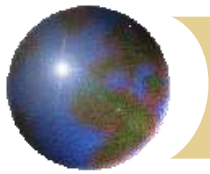
✦ Cilji predstavljajo **spodbujevalne ali motivacijske dejavnike**, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi.



- ✦ Vendar potrebe lahko povežemo s cilji: npr.
 - ✦ fiziološke potrebe → motivacijski dejavnik: plača, ustrezno zasebno življenje
 - ✦ potreba po varnosti → motivacijski dejavnik: delovne razmere, zagotavljanje zaposlenosti,.....

HERZBERG:

- ✦ Je razdelil potrebe na higienike in motivatorje:
 - higieniki:** nižji cilji (povezani zlasti s prvimi tremi skupinami potreb) sprožajo v ljudeh:
 - ✦ nezadovoljstvo, če jih ni ali če so cilji nizko doseženi,
 - ✦ zadovoljstvo, če so doseženi v ustrezni višini;
 - ✦ ko so doseženi, ne motivirajo.
 - motivatorji:** višji cilji (četrta in peta raven potreb),
 - ✦ če niso prisotni, nezadovoljstva ni,
 - ✦ če so doseženi, sprožajo zadovoljstvo;
 - ✦ če motivatorji so, so ljudje zadovoljni in motivirani.



5.4. *Nekatere teorije motiviranja*

☉ **Tip X, tip Y** (McGregor)

☉ **Teorija zadovoljitve treh potreb** (McClelland)

Ljudi motivirajo tri potrebe:

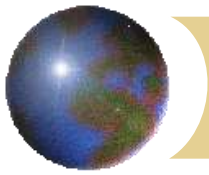
- ☒ potreba po dosežkih
- ☒ potreba po tesnem sodelovanju
- ☒ potreba po moči

☉ **Teorija enakosti** (Adams in drugi)

Zaposleni za enako delo pričakujejo enako plačilo, pri čemer ni toliko pomembna višina plačila, kot so relativna razmerja. Razlike v nagradah za enako delo ne motivirajo.

☉ **Teorija pričakovanja** (Vroom in drugi)

Bolj ko se zaposleni trudi za doseganje cilja, bolj ko mu je cilj privlačen, bolj ga delo motivira in večjo nagrado pričakuje.



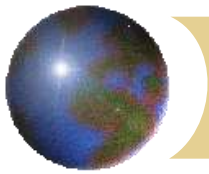
✦ Teorija pravičnosti

Smatra, da je pomembno, da se zdi zaposlenim proces ugotavljanja nagrad/delo pošten in da v nagrajevanju upoštevamo dogovorjena pravila. Zaposleni bodo motivirani, če "imajo" percepcijo poštenosti, pravičnosti.

5.5. Nagrajevanje v podjetju

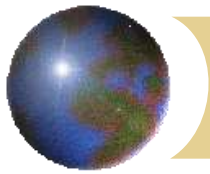
- ✦ Višina plače je odvisna predvsem od:
 - ❑ zahtevnosti delovnih nalog na delovnem mestu → znanje, izkušnje, odgovornost, delovni pogoji, obremenitve
 - ❑ uspešnosti dela posameznika ali skupine
- ✦ Uspešnost posameznega zaposlenega lahko merimo ali pa ocenjujemo.





5.6. *Nagrajevanje managerjev*

- ✦ Značilnost nagrajevanja managerjev je večja povezanost nagrajevanja z rezultati podjetja ali pa vsaj delov, ki jih vodijo.
 - ✦ Osnovna plača brez različnih dodatkov in upoštevanja uspešnosti je sicer **absolutno** največja pri najvišji ravni;
 - ✦ **Relativno** pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši pri višjih in večji pri nižjih ravneh managementa.
 - ✦ Pač pa se z višjimi instancami povečuje delež **dodatnih ugodnosti**, ugodnosti pri upokojitvi, življenjsko zavarovanje, zdravstvena zaščita in posebne ugodnosti. Povečuje pa se seveda tudi nagrada za uspešno delo, gledano v povezavi z dobičkom.



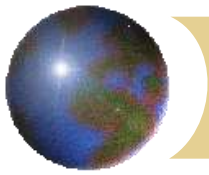
6. Razvijanje znanja in sposobnosti managerjev

6.1. Razvijanje osebnosti managerjev

✚ Dejavniki razvoja lastne osebnosti vodilnega delavca so naslednji:

- ✚ spoznavanje lastne osebnosti
- ✚ določanje ciljev in postavljanje strategij
- ✚ koncentracija
- ✚ lastna motivacija
- ✚ sposobnost kritične presoje
- ✚ razvoj ustvarjalnega mišljenja





6.2. *Razvijanje znanja in sposobnosti managerjev*

- ⊕ Robbins: elementi potrebni za uspešno kariero
 - ⊞ odlično opravljanje nalog
 - ⊞ povezanost s kulturo
 - ⊞ poznavanje moči v podjetju
 - ⊞ podpora nadrejenih
 - ⊞ seznanjanje z rezultati
- ⊕ Drucker: pomembno je učenje na petih področjih
 - ⊞ ravnanje s časom
 - ⊞ osredotočenost na rezultate
 - ⊞ upoštevanje prednosti
 - ⊞ določanje pomembnosti
 - ⊞ odločanje
- ⊕ Koontz in O'Donnell: izobraževanje managerjev