

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

➤ 1. Opreделите pojem organizacija in navedite pozitivne in negativne strani obstoja organizacije za življenje sodobnega človeka?

Organizacija kot beseda je grška in pomeni orodje, instrument. Organizacije imajo za človeka pomembno vlogo. So najsoodnejši pojav v družbi, ki skrbi za življenje človeka. Pomembne so nastale po francoski revoluciji. So eno najpomembnejših človekovih odkritij nasploh. Nastale so zaradi povezovanja ljudi med seboj (antropološki pomen) ali pa zato, da bo lahko zaradi organizacije človek imel več koristi. Po SSKJ je to skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom. Sodobni človek prebije večino svojega časa v organizacijah, ampak še zmeraj zahteva popolno svobodo; srečuje se tudi z velikimi organizacijami, vendar le občasno. V organizaciji pa je moč in nemoč sodobnega človeka! **Pozitivno:** človek lahko samo preko organizacij zadovoljuje večino svojih potreb; organizacija je sredstvo / orodje za doseganje njegovih ciljev; organizacija pa lahko dosega take učinke le zato, ker ima svoj cilj oziroma program, ki opredeljuje minimalne aktivnosti in zahteva, da se te aktivnosti uresničijo. **Negativno:** lahko spreminja človeka v svoj instrument (mu jemlje svobodo, ga zasužnji, robotizira): za doseganje ciljev organizacije se mora njen član podrežati njenim pravilom in pri tem praviloma nima izbire; kvečjemu lahko organizacijo zapusti (omejena eksistenca). Zaradi pripadnosti različnim organizacijam ima človek lahko različne vloge, ki so si lahko v koliziji.

➤ 2. Opreделите pojem organizacija in razložite tri-pomensko rabo termina organizacija?

Vse definicije lahko razdelimo v tri tipe/skupine (Lipovec):

1. - pojmujemo organizacijo kot **dejavnost**: "Organizacija je zavestna človekova dejavnost usklajevanja in kombiniranja procesov med ljudmi in/ali stvarmi zaradi zagotavljanja večje smotnosti". To je razvidno v sintagmi organizacija dela, kjer gre za opredelitev sestavin fizičnega in umskega dela in povezovanje le-tega v celoto zaradi uresničevanja skupnih ciljev. 2. - Opredeľujemo organizacijo kot **tvorbo/združbo** ljudi kot družbeni sistem (socio-tehnični sistem), tisto, kar je rezultat prejšnjega in deluje s tem namenom. "Organizacija kot sistem – skupina ljudi, ki povečajo učinkovitost za zagotavljanje skupnih ciljev, uporabljajo ista materialna in duhovna sredstva v nekem okolju". 3. - vključujejo kot temeljno prvino **razmerja med ljudmi** (tisto, kar člane drži skupaj pod isto streho), okviri za združevanje ljudi in interesov, za doseganje ciljev so pomembni odnosi med ljudmi; "Organizacija je struktura razmerij med ljudmi; ljudje so člani te združbe".

➤ 3. Navedite časovno členitev (periodizacijo) razvoja organizacijske znanosti in glavne značilnosti.

1. predhodna preučevanja organizacijske problematike;
2. Klasična teorija organizacije;
3. Neoklasična teorija organizacije;
4. Sodobna teorija organizacije

1. PREDHODNA PREUČEVANJA: do leta 1903, ko izide Taylorjevo delo »Shop Management«

- preučevanja posvečajo pozornost delitvi dela in organiziranosti le-tega (Hamurabi);
 - povežabost z verskimi organizacijami (Sveto pismo)
 - Ksenofon, Platon, Aristotel, Leonardo da Vinci, Vauban, Smith, Marx, Taylor.
- ### 2. KLASIČNA TEORIJA organizacije: ZDA – koncept znanstvenega vodenja – Taylor
- mikroorganizacijski pristop in uporaba induktivne metode;
 - problem delovnega mesta, organiziranje delovne naloge pri neposredni proizvodnji;
 - cilj je doseči večjo delovno učinkovitost;

Pet postopkov za povečanje učinkovitosti:

- študije gibov – odkriti najboljši način opravljanja naloge (človek kot pritliklina stroja);
- ustrezno organizirati delovno mesto (naj ima že prej vse pripravljeno za delo);
- izbrati prvovrstnega delavca in ga vse naučiti;
- nova vloga vodstva obrata – odgovornost in znanje
- med delavci in vodstvom je treba vzpostaviti čimbolj pristne odnose (sodelovanje)

Dosežki: Opozorili na pomen znanstvenega preučevanja, sistematična organizacija dela, mehanizacija in avtomatizacija dela, merjenje produktivnosti dela, študije o utrujenosti in delitvi dela, nova načela za organizac. Teorijo, problem profesionalne selekcije, problem participacije delavcev pri vodenju in manj pomembnih vprašanjih.

Kritike: s strani delavcev, sindikatov in nižjega vodstva, teoretične – ni novih zakonitosti, zgolj tehnična usmerjenost, uporabno samo za fizično proizvodnjo in administracijo in ne za vodstvo.

EVROPA – upravno vodenje – Fayol

- klasična teorija managementa; - makroorganizacijski pristop in uporaba deduktivne metode;
- kontinuiteta in stalnost ukazovanja, človek še vedno kot pritliklina stroja;

glavne sestavine nazorov:

1. opredelilne poslovnih funkcij; 2. opredelitev potrebnih sposobnosti (Fayol);
3. opredelitev splošnih načel vodenja,

1. Poslovne funkcije (6): **tehnična** (proizvodnja), **komercialna** (nabava, prodaja), **finančna** (denar), **računovodska** (podatki), **varnostna** (lastnina, nesreče), **vodstvena** (socialni sistem).

Glavne sestavine vodenja: **planiranje** (prihodnost), **organiziranje** (vse za delovanje); **ukazovanje**; **koordiniranje** (harmoniziranje vsega); **kontroliranje** (preverjanje plana, odstopanja, pomoč).

2. Potrebne sposobnosti: **znanje** (tehnično, vodstveno); **lastnosti** (zdravje in fizična moč, intelektualna moč, moralne kvalitete, visoka splošna kulturna raven).

3. Splošna načela vodenja (10): - **hierarhija** (piramida); - **enotnost ukazovanja** (vklak podrejeni prejema ukaze od enega nadrejenega); - **pooblastila in odgovornost** (usklajen obseg); - **kontrolni razpon** (en vodja ne sme imeti preveč podrejenih); - **razmerje med linijskimi vodji in štabom** (štab ne sme zmanjševati avtoritete linij, vodji); - **delitev dela** (ne sme biti preveč podrobna); - **disciplina** (dosledno uresničevanje in zavestno prizadevanje za doseganje cilja); - **pravičnost** (pravila veljajo za vse); - **podrejanje posamičnih interesov splošnemu**; - **moralna zaposlenih** (stališča za enotnost v organizaciji). **KRITIKE:** org. kot zaprt sistem; nerealistično obravnavanje zaposlenih, ni neformalne strukture in samo en del preučevanja; pomanjkanje znanstvenosti (ni dokazov, le pričevanja).

3. NEOKLASIČNA TEORIJA organizacije: nastanek po I. Sv. vojni in kompromisu med klasičnimi teorijami in vedenjskimi znanostmi; več teorij, najpomembnejša je **teorija o medčloveških odnosih** (še: primerjalna metoda in izzivanje in reagiranje); pospešen tehnološko-tehnični sistem po vojni (spremenjena tehnična osnova delovanja, množična proizvodnja, ni sprememb v zgradbi organizacij).

Podmene teorije o medčloveških odnosih: - **človek** je najpomembnejša sestavina v organizaciji ali podjetju; - **zadovoljevanje** socialnih potreb in **zadovoljstvo zaposlenih** za večjo produktivnost; **sodelovanje zaposlenih** pri odločanju povečuje produktivnost.

Dve smeri v neoklasični teoriji: - **org. kot socialni sistem** in preučevanje medčloveških odnosov; - **proučevanje vloge vodstva** v org. ali podjetju in iskanje razmerja med učinkovitostjo org. in kakovostjo vodstva.

a. **Hawthornov eksperiment** – odvisnost: osvetljenost in utrujenost;

b. **Likertovi sistemi vodenja** – odvisnost: uspešnost org. od kakovosti odnosa med vodenimi in vodji: - **izkoriščevalsko-oblastniški sistem** (vodstvo o vsem odloča, strah pred kaznimi, ni neformalne org.); - **dobrohotno-oblastniški sistem** (nekaj zaupanja, materialne nagrade, odločajo zgoraj); - **posvetovalni sistem** (precej zaupanja, vertik. Komunikacija, nagrade za motivacijo, posvetovanja, formalna org. v povezavi z neformalno org.); - **participativni sistem** (sodelovanje pri odločanju, podpora, zaupanje, prijateljstvo).

c. McGregor – teorija X in Y – izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost potrebna motivacija in s tem pogojeno zadovoljevanje človekovih potreb; za ZDA je vse zadovoljeno zato ne pomaga ta niti zastraševanje ne motivacija – potrebna je nova vloga vodstva.

Trditve teorije o medčloveških odnosih:

1. org. je poleg tehnične in ekonomskega tudi socialni sistem (noformalna org. skozi norme in obnašanje posameznika, kar je lahko v nasprotju z formalno org.)
2. za org. je bistvenega pomena neformalna skupina (opredeljevanje stališč, vrednot, ...)
3. posameznika poleg ekonomskih motivirajo tudi psihosocialni dejavniki
4. vodenje je treba dopolniti z upoštevanjem psiholoških dejavnikov (demokratsko vodenje, nujno usposabljanje vodij za delo);
5. zadovoljstvo pripadnikov v org. je povezano z večjo produktivnostjo;
6. med ravnimi v hierarhiji je treba razviti učinkovite kanale informiranja (člani sodelujejo);
7. za uspešno upravljanje in vodenje org. so pomembna tudi psihosocialna znanja;
8. prevelika delitev dela in specializacija ter formalizacija odnosov.

KRITIKE: vrednotenje samo posameznika in ne org. z okoljem, prečenjanje člov. Dejavnika, vloga konfliktov je izrazito neg. ocenjena, zadovoljstvo delavcev in produktivnost nista enostransko in trajno povezani, daje vodstvu v roke nove metode za manipulacijo z delavci.

SODOBNA TEORIJA ORGANIZACIJE: večje in kompleksnejše org. in večja delitev dela, delavci tudi upravljajo. **Dve teoriji:** - org kot sistem in teorija o človeških resursih.

Sistemska teorija: Bertalanffy, v Evropi in ZDA, poskus povezave parcijalnih znanj v celoto, izhodišče je sistem: organizirana posebna celota in medsebojna povezanost med deli; **ključni pojmi:** suprasistem-sistem-podsistem; holizem-sinergizem; odprtost-zaprtoost; onput-predelava-autput; meje sistema; entropija-negativna entropija; stabilnost (homeostaza); feedback; ekvifinalnost odprtih sistemov (več poti in načinov do cilja);

Merila za kvalifikacijo sistemov: - **vrste sistemov** (naravni, tehnični, družbeni); - **zapletenost sistemov** (enostavni, zapleteni); **značaj sprememb sistemov** (statični, dinamični); **odnos do okolja** (odprti, zaprti); **možnost predvidevanja obnašanja sistema** (determinirani, nedeterminirani); Okolje: **splošno ali družbeno** – enako za vse org. v družbi (kultura, tehnologija ali dosežena stopnja razvoja, izobrazba, naravni viri, demografske razmere, sociološke determinante). **Specifično ali delovno** – posebni ali skupni le nekaterim organizacijam (stranke, uporabniki, socio-politična komponenta, tehnološka komponenta – inovacije, dobavitelji, konkurenti). **Razlikovanje podsistemov v organizacijah:** **cilji in vrednote** - (zaželena prihodnja stanja in nazor); **tehnični** – (sredstva in znanja); **psihosocialni** (interakcije med člani); **strukturni** (porazdelitev nalog); **upravljaljsko-vodstveni** (povezuje org. z okoljem, kontrola, vloga, cilji).

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

➤ 4. Navedite vrste organizacij po različnih merilih, predvsem z vidika temeljnega cilja (poslanstva) org. ?

1. Temeljni cilji (poslanstvo) organizacije:

- (B. Kavčič): **delovne** – tu člani opravljajo storitve in dobijo sredstva za preživetje; **družbene** – (politične) zadovoljevanje druž. političnih ciljev ali ohranjanje/spreminjanje družbenih odnosov – sindikati, rdeči križ; **društvene** – zadovoljevanje osebnih, nepridobitvenih interesov – prosti čas; (J.Šmidovnik): **teritorialne** – usmerjene na določeni teritorij, so org. oblasti (vlada, parlament), pogoji za življenje in delo drugih ljudi in organizacij, zagotavljanje družbeno političnega in družbeno-ekonomskega sistema, varnost državljanov, intervencije v tržno gospodarstvo, davki, infrastruktura, upravno-teritorialne skupnosti, ki tvorijo državo.; **funkcionalne** – usmerjene predvsem na določene dejavnosti, oblast in teritorij nimata posebne vloge (najznačilnejši tip so tržne gospodarske org. – podjetja), odprti sistemi, ekvivalentna menjava z okoljem.; **Personalne** – posamezniki – osebni interesi, prostovoljno, ni velike potrebe po vodenju, amaterstvo, članarine.
- Narava odnosov v organizaciji:** centralizirane – decentralizirane; demokratične – avtokratične (vodenje); prisilne – prostovoljne (vstop); visoke (veliko število org-hierarhičnih ravni) – nizke.
 - Skupno število članov:** velike, srednje, majhne;
 - Stopnja aktivnosti članstva:** visoka – nizka stopnja organiziranosti; enakomerno – neenakomerno porazdeljena aktivnost;
 - Družbena priznanost dejavnosti:** legalne – nelegalne;
 - Formaliziranost organizacije** – formalne – neformalne;
 - Vzorec nastajanja organizacij** – *sistematske* (oblikovane po istem vzorcu, istih pravilih); *individualne* (drugačna pravila in struktura).

➤ 5. Navedite pojem organizacijskega cilja, pojasnite razmerje med organizacijskim ciljem in organizacijo ter med uspešnostjo in učinkovitostjo uresničevanja organizacijskih ciljev!

Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali org. prizadevajo doseči. So nerazdružna sestavina organizacije. Org. ima vnaprej določene cilje in potem opredeli še dejavnosti za dosegajo ciljev. Sistemati po pravilo (sodobna teorija), da org. išče nove cilje, kadar že opravlja neke dejavnosti (sukcesivno delovanje). **Organizacijski cilji imajo:** legitimizacijsko, usmerjevalno in evalvacijsko (ovrednotenje učinkov) vrednost: - cilji dajejo legitimnost aktivnostim org. in s tem opravljajo dejavnosti; - so sredstvo za odkrivanje različnih interesnih skupin v org.; - so sestavina, ki usmerja aktivnosti posameznikov v org. v določeno smer; - razvijajo pripadnost akterjev v org.; - služijo kot standard za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti v org.; - so način/sredstvo za zmanjšanje stopnje negotovosti v procesu vodenja v org.; - načrtujejo organizacijsko strukturo/ zgradbo; - so podlaga za planiranje in kontrolo v org.; - so pomembno sredstvo za motiviranje in nagradjevanje članov. **Vsaka organizacija potrebuje ovrednotenje (evalvacijo)**, kako deluje in v kolikšni meri je dosegla zadani cilj: - **Uspešnost** – stopnja uresničeniosti postavljenih ciljev – delati prave stvari; **učinkovitost** – presojanje razmerja med potrošeno prvin, vložkom dela in rezultatom, pri čemer je z minimalnimi stroški potrebno doseči maksimalni efekt – delati prave stvari na pravi način. Najprej moraš biti uspešen, šele nato si učinkovit.

➤ 6. Navedite vrste in vlogo organizacijskih ciljev!

Vrste ciljev izhajajo iz zadovoljevanja potreb tistih, zaradi katerih so bile org. ustanovljene. **Uporabnike pa lahko razdelimo v dve skupini:** - **primarni** – ljudje, za katere je bila org. predvsem ustanovljena (fakulteta – študenti) in **sekundarni** – posamezniki in skupine v družbi, ki jim org. tudi hoče služiti za zadovoljevanje njihovih potreb (fakulteta – predavatelji). **Po uporabnikih delimo tudi cilje na:** **primarni** – proizvajanje dobrin in/ali storitev (izražajo namen, poslanstvo org.); **sekundarni** – zadovoljevanje potreb različnih sekundarnih uporabnikov; organizacija mora uresničevati tudi sekundarne cilje, če hoče obstajati.; **Po času:** kratkoročni, srednjeročni, dolgoročni; **Po številu članov:** organizacijski ali individualni; **Po strukturi organiziranosti:** visoki ali nizki.; **Dejavniki za postavljanje ciljev:** okolje, notranji org. dejavniki, dejavniki specifičnega delovnega okolja, potrebe uporabnikov organizacije, razpoložljivi viri, praksa drugih org. (konkurenca), posebna pooblastila.

➤ 7. Navedite temeljne organizacijske funkcije in pojasnite njihova medsebojna razmerja!

Organizacijske funkcije so: **izvajanje** (temeljna) – delovna sila, blago; **vodenje** (organizatorična) – vodijo delovni proces - managerji; **upravljanje** (organizatorična) – lastniki. Temeljne in organizatorične naloge so jasno razlikovane (lahko prihaja do prepletanja, ponavadi pa so za vsako funkcijo posebni ljudje); **Temeljne naloge:** izvajanje, bojevanje, varovanje; **Organizatorične naloge** – lastniki in njihovi predstavniki, ki skrbijo za zagotavljanje čimboljših pogojev za opravljanje temeljnih nalog.; Med nosilci posameznih nalog lada razmerje nadrejenosti in podrejenosti. Ni neposredne zveze med izvajalci in upravljalci je pa pomembno tesno sodelovanje med izvajalci in vodilnim osebjem.

➤ 8. Navedite temeljne značilnosti upravljalno-vodstvene dejavnosti kot organizator. dejavnosti

1. je univerzalen pojav v sodobni družbi (razlog: znanstveno-tehnoški razvoj, veliko število org. v družbi); 2. Je umska dejavnost; 3. Ni in ne sme biti sama sebi namen – vedno je v funkciji izvajanja temeljne dejavnosti; 4. Njeni rezultati se kažejo preko rezultatov temeljne dejavnosti – uspešnost in učinkovitost dela; 5. Ima v vseh org. in na vseh druž. področjih enako vlogo – vodenje; 6. Poteka na podlagi zavestnega človekovega odločanja (psih. Miselni proces, posebni organi, prosja danega info.gradiva, interes); 7. Je relativno velik porabnik energije (ta ne sme biti ne prevelika ne premajhna); 8. Cilji so omejeni (obvladuje samo del sistema, samoregulacija tržnega mehanizma); 9. Je interdisciplinarna dejavnost (ni stroke, ki bi dala odgovore na vsa vprašanja).

➤ 9. Pojasnite družbeno-ekonomski, organizacijsko-strukturni in organizacijsko-procesni vidik upravljanja!

a. družbeno-ekonomski vidik: Upravljanje je organizacijska funkcija in pomeni svobodno razpolaganje z lastnino. Funkcijo upravljanja izvaja lastnik ali nosilec pooblastil, skrbi za obnašanje pripadnikov org. v skladu z interesi lastnika ali upravitelja.; **b. organizacijsko-strukturni vidik:** Upravljanje pomeni oblast in s tem pravico odločanja v organizaciji. Upravljanje je vir vseh oblasti v organizaciji.; **c. Organizacijsko-procesni vidik:** Upravljanje kot funkcija je odločanje o najpomembnejših stvareh v organizaciji (določanje ciljev org.)

➤ 10. Pojasnite razmerje med lastninskim in lastniškim upravljanjem ter navedite in opišite glavne oblike upravljanja!

Lastniško upravljanje – ko je nosilec upravljanja hkrati tudi osebno in neposredno lastnik proizvodnih sredstev; Lastninsko upravljanje – nelastniško, nosilec upravljanja ni hkrati tudi neposredno in osebno lastnik proizvodnih sredstev; **ni lastnik samo on;** lastnikov je več, njegova pravica izhaja iz lastnine na delu proizvodnih sredstev ali članstvu.

Vse oblike upravljanja so lastninske: 1. **Individualno lastniško upravljanje:** osnovna oblika, najmanj razvita, privatna lastnina, upravlja lastnik in jamči za svoje delo.; 2. **Družbeno upravljanje – javne trgovinske družbe** – družba z neomejeno odgovornostjo, osebne, dve ali več oseb združi svoje premoženje zaradi opravljanja neke dejavnosti, kdor vodi tudi upravlja; konec: z razdružitvijo, smrtjo družbenika, po nekem času...; 3. **Komanditne družbe:** kolektivno upravljanje; dve vrsti družbenikov: komanditi – samo premoženje v podjetju; komplementari – premoženje in delo; razlika je v jamčenju. 3. **Delniško (delničarsko) upravljanje** – najbolj razvita oblika, delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo; **Razlikujejo se po:** Ustanovnem kapitalu, po številu zaposlenih (v d.o.o. največ 50), po številu ustanoviteljev (3:1=d.d. : d.o.o.), po kapitalu: delnice niso kapitalski deleži; **Skupno:** jamstva za delovanje družbe, pravna subjektiviteta ločena od lastnikov in jamči samo zase, oblast je omejena samo na delež delnic, d.d. jamči z vsem svojim kapitalom, upravljanje v d.d. je kolegijsko (kolektivno) – odloča zbor delničarjev ali nadzorni svet, upravljanje je jasno ločeno od vodenja.; 4. **Državno upravljanje:** od d.d. se razlikuje samo po podlagi/lastniki, ki je državna, država imenuje nadzorni svet (odbor) ali vsaj generalnega direktorja (Telekom, Pošta); 5. **Delavsko (samo) upravljanje** – pravica do upravljanja izhaja iz dela, članstva. **Odločitve pri upravljanju:** - **nadzorne odločitve** – nadzor sprejemanja odločitev, nadzorni sveti, ugotavljanje smotnosti dela in delo z interesi, nadzorni sveti imenujejo upravljalce, nadzor med delovanjem, preverjanje stanja sproti in ob zaključku; **usmerjanje organizacije** – nadaljevanje sprotnega nadzora predlogi za strateške odločitve in pomembnejše investicije; **Vodenje org. v krizi** – Izjemoma sodeluje tudi nadzorni odbor dokler ni imenovana nadomestna uprava (interregnum).; **Servisne dejavnosti** – stiki z novinarji, povezovanje s politiko ??? in drugimi org.

➤ 11. Pojasnite pojem vodenja v širšem smislu in razložite njegovo tradicionalno pojmovanje

Management predstavlja vodenje v širšem smislu in je proces: a. opredeljevanja ciljev in nalog; b. izbire potrebnih sredstev; c. rekrutiranja in selekcioniranja osebja, ki bo opravljalo delo v org.; d. usklajevanja delovanja velikega števila delavcev; e. razvrščanja nastalih problemov; f. razdeljevanja rezultatov delovanja organizacije. Pokriva se z angleškim pojmom: Management. Po tradicionalnem pojmovanju je značilno stališče, da je mogoče dejavnost vodenja dokaj natančno opredeliti in da je mogoče izoblikovati enotno in univerzalno definicijo vodenja. **Po R. Loenu je vodenje:** planiranje, usmerjanje in kontroliranje dejavnosti podrejenih, da bi dosegli cilje org. ta se pojavlja na vseh ravneh v vseh org., kjer si vodje prizadevajo, da bi dosegli cilje org. s pomočjo podrejenih. **Planiranje** – tista dejavnost, ki omogoča proizvajanje zaželenih ciljev oz. posledic na način, da kontroliramo razvoj dogodkov.; Več sestavin: določanje operativnih ciljev, programiranje dela, časovna opredelitev aktivnosti, financiranje, razvoj primerne org. strukture, določitev standardov.; **Usmerjanje:** Izvajanje sprejetih planov s podrejenimi. Sestavine: kadrovanje, uvajanje v delo, sprotno nadzorovanje, razporejanje dela, motiviranje podrejenih, svetovanje, koordiniranje.; **Kontroliranje:** merjenje napredka glede na zastavljene cilje, vrednotenje potrebnih ukrepov, kaj je potrebno korigirati.; Sestavine: merjenje, ovrednotenje, izvajanje korektivnih aktivnosti. Loen k temu dodaja še potrebo po odločitvah, kaj je potrebno storiti, potrebo po komuniciranju in izbolsšavah stanja (pojavlja se na vseh treh ravneh). **H. Mintzberg – vloge vodilnega delavca:** 1. **Medsebojne vloge: figura** – opravljanje obveznosti protokolarne narave; **povezovalc** – povezovanje org. z drugimi org. in okoljem; **vodja-leader** – kadrovanje, motiviranje, ocenjevanje, usposabljanje.; 2. **Informacijske vloge: sprejemni/monitor** – vse informacije; **razdeljevalec/diseminator** informacij – posredovanje inform. drugim org.; **predstavniki/spokesman** – predstavljanje drugim org. 3. **Vloge odločanja: podjetnik** – zagotavljanje sredstev in alociranje; odpravljalec motenj; razdeljevalec virov; pogajalec. **V literaturi zasledimo tri skupine vodij:** 1. **Oredbodajalci** (executives) – najvišji sloj, strategija delovanja org in glavne poteze org. strukture, najtesneje povezan z upravljalci; 2. **Vodstveni delavci** (managers) – srednja raven, interpretiranje strateških odločitev in prevajanje v operativne odločitve, vodje obratov, izmen.; 3. **Delovodje** (supervisors) – poveljnik oddelka, voda, delo z izvajalci, delavci, vojaki.

➤ 12. Pojasnite pojem vodenja v širšem smislu in razložite njegovo sodobno pojmovanje!

Management predstavlja vodenje v širšem smislu in je proces: a. opredeljevanja ciljev in nalog; b. izbire potrebnih sredstev; c. rekrutiranja in selekcioniranja osebja, ki bo opravljalo delo v org.; d. usklajevanja delovanja velikega števila delavcev; e. razvrščanja nastalih problemov; f. razdeljevanja rezultatov delovanja organizacije.

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

Izhodišča značilnost je v tem, da ni obče definicije, ker obstajajo razlike v vsebini dela vodje. Po **Kouzes in Posner** je vodenje: - aktivno izvajanje procesov v org. – vodja kot pionir uvaja nove ideje in podpira druge; - navdihovanje skupne vizije – ustvarja skupno vizijo pri delu z zaposlenimi in mora poznati njihove interese, mora paziti, da mu drugi tu sledijo; usposabljanje drugih za delovanje – rezultati so vedno skupinski in govori se začne z MI; modeliranje poti; izdelati realen plan kateremu morajo slediti dejanja; spodbujanje čustev – razvoj pozitivnih čustev: zadovoljstvo, privrženost, nagrade ... Avtorja skušata ugotoviti, kaj je pri pojmovanju vodenja mit, tradicija in realnost. Dan je večji povdarek leadershipu kot sestavini Managementa ter spodbujanju in usposabljanju podrejenih.

➤ **13. Pojasnite pojem vodenja v širšem smislu in razložite v okviru njegovega tradicionalnega pojmovanja v čem je tehnična, družbeno-ekonomska in procesna značilnost (določnost) vodenja!**

Management predstavlja vodenje v širšem smislu in je proces: a. opredeljevanja ciljev in nalog; b. izbire potrebnih sredstev; c. rekrutiranja in selekcioniranja osebja, ki bo opravljalo delo v org.; d. usklajevanja delovanja velikega števila delavcev; e. razvrščanja nastalih problemov; f. razdeljevanja rezultatov delovanja organizacije. Pokriva se z angleškim pojmom: Management. Po tradicionalnem pojmovanju je značilno stališče, da je mogoče dejavnost vodenja dokaj natančno opredeliti in da je mogoče izoblikovati enotno in univerzalno definicijo vodenja. Po **R. Loenu je vodenje:** planiranje, usmerjanje in kontroliranje dejavnosti podrejenih, da bi dosegli cilje org. ta se pojavlja na vseh ravneh in vseh org., kjer si vodje prizadevajo, da bi dosegli cilje org. s pomočjo podrejenih.

Lipovec imenuje vodenje ravnanje. **Zbral je tri vrste definicij o vodenju:** 1. Vodenje kot funkcija in proces, ki omogoča, da ostanejo zaradi tehnične delitve dela ločene operacije določenih izvajalcev del enotnega procesa uresničevanja cilja organizacije – **tehnična opredelitev vodenja**, saj opredeljuje vodenje kot nujnost, ki je naravna posledica tehnične delitve dela. Vodenje je navedeno v povezavi z izvedbeno funkcijo.; -2. Vodenje dobi vsa pooblastila (avtoriteto) za izvajanje svojih nalog od organov upravljanja; s tem dobi od upravljanja tudi svojo družbeno določnost. Zato je potrebno vodenje vedno obravnavati v zvezi z določeno obliko upravljanja – **družbeno-ekonomska značilnost vodenja.**; 3. Vodenje kot proces, katerega naloga je planiranje, delegiranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje – **procesna značilnost.**

➤ **14. Pojasnite pojem vodenja v širšem in ožjem smislu in razložite njuno medsebojno razmerje!**

Management predstavlja vodenje v širšem smislu in je proces: a. opredeljevanja ciljev in nalog; b. izbire potrebnih sredstev; c. rekrutiranja in selekcioniranja osebja, ki bo opravljalo delo v org.; d. usklajevanja delovanja velikega števila delavcev; e. razvrščanja nastalih problemov; f. razdeljevanja rezultatov delovanja organizacije.

Leadership je vodenje v ožjem smislu in predstavlja proces vplivanja vodje na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja v določenih razmerah. Glavni namen je doseči pri pripadnikih org. zaželeno obliko obnašanja tako, da bobo individualna prizadevanja prispevala k skupnemu uresničevanju ciljev org. Vodenje je tu tudi medosebni odnos z namenom usmerjanja, motiviranja in vpliva na ljudi. **Predstavitev razmerja med njima:** leadership je sestavina (funkcija) managementa pri čemer **management** daje povdarek na dosseg ciljev prek usklajene uporabe vseh virov org., leadership pa na medsebojno vplivanje za doseg skupnih ciljev; - leadership je najbolj integrativna funkcija managementa; vsak leader se ni manager; zaželeno je, da je manager (tudi) leader; med obema večščinama so razlike, ki pa značajo osebnosti niso inherentne; obeh večšin se je mogoče naučiti (jih pridobiti).

➤ **15. Razložite proces nastanka strukture vodstvene funkcije in primerjajte njeno vertikalno in horizontalno razsežnost!**

Po **Lipovcu:** Najvišji naslov vodstvene funkcije v neki organizaciji je s strani upravljanja zadolžen za izvršitev celotne naloge org. Te naloge pa v večji org. praviloma ne more izvršiti sam, zato del svoje dolžnosti in njeje ustrezne oblasti (avtoritete), ki je pogoj za opravljanje delovnih nalog, prenese navzdol na sodelavce. Prične se proces delegiranja ali pooblaščenja, med obema nosilcema pa nastane razmerje nadrejenosti in podrejenosti, ki ga imenujemo hierarhično razmerje. To pa se lahko nadaljuje naprej (navzdol). Ko se to enkrat ustavi, imamo večje število razmerij, ki so povezana v strukturo vodstvene funkcije. To imenujemo tudi hierarhična lestvica in vsako stopničko na njej hierarhična stopnja. Gradi se od zgoraj navzdol. Vsaka stopnja ima svoje kompetence ali pristojnosti, ki predstavljajo pooblastilo za ustrezno ukrepanje. Prilagojene so obsegu naloge. Hierarhične stopnje, opazovane z vidika velikosti pooblastil, imenujemo instance in jih štejemo od spodaj navzgor. V procesu delegiranja pooblastil se na podrejene prenaša tudi odgovornost za izvedbo prenešene dolžnosti, vendar tako, da ostane nadrejena stopnja še vedno odgovorna za izvršitev celotne delovne dolžnosti. Odgovornost se na vsaki naslednji instanci podvoji. Ta odgovornost je strogo centralizirana. Nastala je piramida, ki predstavlja tipično obliko strukture vodstvene funkcije. Od vrha navzdol teče linija ukazovanja, v nasprotni smeri pa linija poročanja in odgovornosti. Pri tem ne sme biti nobenega preskakovanja hierarhičnih stopenj. Tako se zagotovi informiranost vseh članov v hierarhični liniji, ohranjena pa je tudi avtoriteta nadrejenih. Izoblikovali smo **vertikalno razsežnost** strukture vodstvene funkcije (= z oblikovanjem hierarh. Lestvice, hierarhičnih stopenj in instanc). Ta struktura ima tudi svojo **horizontalno razsežnost** (kaže se v številu instanc, ki so podrejene eni nadrejeni instanci; to imenujemo kontrolni razpon).

➤ **16. Razložite vsebino pojmov: hierarhično razmerje, hierarhična stopnja, hierarhična lestvica, instanca in kontrolni razpon!**

Hierarhično razmerje: razmerje nadrejenosti in podrejenosti, v katerem je tisti, ki je z delegiranjem prejel delovno dolžnost, podrejen tistemu, ki je nanj prenesel del svoje delovne dolžnosti; **Hierarhična lestvica:** povezava razmerij v strukturi vodstvene funkcije, gradi se od zgoraj navzdol; **Hierarhična stopnja:** posamezna stopnička oziroma raven na hierar. lestvici, štejemo jih od zgoraj navzdol, vsaka ima svoje pristojnosti, prenaša se tudi odgovornost; **Instanca:** hierarh. stopnje, opazovane z vidika pristojnosti, štejemo jih od spodaj navzgor; **Kontrolni razpon:** izražen v številu oseb, ki so podrejene enemu nadrejenemu, ni omejen, odvien od narave delovnih nalog in stopnje na hier. Lestvici, obvladovati mora vse podrejene, zgoraj je manjši, spodaj pa večji, primeren je med 7 do 12 oseb, lahko tudi več, če gre za preproste naloge; S (Število razmerij) = n* (kontrolni razpon) x (2ⁿ⁻¹ + n-1).

➤ **17. Navedite glavne vrste strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti linijske zvrsti**

Glavne vrste strukture vodstvene funkcije so: patriarhalna, linijska, funkcionalna, linijsko-štabna in odborovska (komitejska).

Patriarhalna zvrst: - najpreprostejša, samo dve hierarhični ravni (vodstvena in izvedbena), vodja vse rešuje sam, delavec samo dela. Tudi temu bi lahko rekli linijska zvrst če jo opazujemo v najmanjših organizacijah (oddelek v vojski). **LINIJSKA zvrst:** - je najstarejša in še danes zelo razširjena. Še posebej v okviru vojaške organizacije; - temelji neposredno na tehnični delitvi deli oz. izvira iz nje; nastane tako, da vsak nadrejeni vodja svojo kompleksno delovno nalogo razdeli na bolj preproste (delne) naloge in jih kot delovno dolžnost dodeli v izvedbo podrejenim vodjem; - vsak nadrejeni ima samo enega podrejenega, kateremu odgovarja za nalogo, za izvedbo katere je zadolžen v celoti; **Prednosti:** je preprosta in jasna, jo je lahko organizirati in ne povzroča velikih stroškov; - obstaja točno določeno področje dela in odgovornosti vsakega vodje; - nevarnost protislovnih in nesinhroniziranih ukazov je majhna; - natančna kontrola nad delovanjem org.; velika delovna disciplina; - natančno, hitro in zanesljivo delovanje zaadi enotnosti ukazovanja, tudi v kritičnih razmerah; - vodja ene instance se hitro usposobi za višjo raven vodenja.; **Slabosti:** - Vodja mora imeti univerzalne vodstvene sposobnosti; - težko je najti ljudi za opravljanje te naloge; - kadri se počasi oblikujejo, ker so problemi obsežni; - uporabnost je omejena na višjih ravneh, saj vodja nima nikakršne pomoči; - koordinacija je počasna in nenatančna zaradi dolgih komunikacijskih poti, ob težkih in dolgih problemih lahko popolnoma odpove.

➤ **18. Na vedite glavne vrste strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti funkcionalne zvrsti!**

Glavne vrste strukture vodstvene funkcije so: patriarhalna, linijska, funkcionalna, linijsko-štabna in odborovska (komitejska).

FUNKCIONALNA zvrst temelji samo na tehnični delitvi dela, ampak uporablja dve merili; tehnične delitve dela (deli na dele) in specialnosti (delo razdeli na specialistična dela ljudem v okviru njihove funkcionalne specialnosti); - vsak podrejeni ima več enakovredno nadrejenih (funkcionalnih) vodi in obratno in nobenemu niso dgovorni v celoti ampak samo za ustrezni funkcionalni idel; **prednosti:** - lažje je najti ustrezne ljudi, hitro se usposobi nove kadre, deluje hitro in se hitro prilagaja spremenjenim razmeram, bolj strokovno izvajanje vodstvene dejavnosti, lahko odkrije več napak pri delovanju; **slabosti** - odnosi med ljudmi na isti ravni so zelo zapleteni, težave pri organiziranju zaradi razmejevanja dolžnosti in pristojnosti, spori med vodji, slabitev delovne discipline, če se izgovarjajo na nasprotujoča navodila različnih vodj.

➤ **19. Navedite glavne vrste strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti linijsko-štabne zvrsti**

Glavne vrste strukture vodstvene funkcije so: patriarhalna, linijska, funkcionalna, linijsko-štabna in odborovska (komitejska).

LINIJSKO-ŠTABNA zvrst: - kombinacija linijske (jasna linija podrejenih in nadrejenih) in funkcionalne (specializacija dela); vsak podrejeni ima samo enega nadrejenega, ob sebi pa ima tudi funkcionalne specialiste, ki imajo svetovalno vlogo in skupaj predstavljajo štab (o predlogih odloča linijski vodja); **dve zvrsti te strukture:** a. **centralizirana:** - na nižji ravni se vsi ukazi posredujejo izključno po poti linije poveljevanja; največja možna stopnja enotnosti vodenja; - specialnost analize in svetovanja; - linijski vodja je kot ozko grlo in to je slabo za vodenje.; b. **decentralizirana** (štabno linijska vodstvena struktura z omejeno odgovornostjo); - funkcionalni specialisti imajo pravico izdajati ukaze na svojem področju; - linijskega vodjo se tako zaobide, kar je dobro za pretok informacij.; **Prednosti:** ohranja prednosti linijske zvrsti in slabosti nevtalizira z organizacijo štaba; vodstveno delo je možno bolj natančno razporediti; - učinkoviti izvajanje zapletenih nalog in hitro prilagajanje spremenjenim okoliščinam, saj so tu analize in svetovanja specialistov; - ni je težko organizirati; **Slabosti:** Veliki stroški in upočasnjeno delovanje, zapleteni odnosi med vodji, težave v odnosih med nosilci linijskih in štabnih dolžnosti (občutki zaposavljenosti).

➤ **20. Navedite glavne vrste strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti odborovske (komitejske) zvrsti!**

Glavne vrste strukture vodstvene funkcije so: patriarhalna, linijska, funkcionalna, linijsko-štabna in odborovska (komitejska).

ODBOROVSKA (komitejska) zvrst: v org je eden ali več odborov (ti so sestavljeni iz linijskih vodij na eni ravni, iz nadrejenih ali pa zunanjih ljudi (to v štabu ni mogoče!); - pooblastila odborov se zelo razlikujejo; **Občasni organi** – so zaradi pomembnih obvestil in ne obstajajo stalno; **Stalni organi:** samo zaradi skupnega obveščanja; **Posvetovalni odbor** – obravnava določene probleme in predlaga rešitve, ki se upošteva ali ne; **Odločujoči odbor** – odločitve se sprejemajo drugje vendar jih člani morajo upoštevati; **Prednosti:** tu se poveže vse ljudi z istimi problemi, koordinirajo se interesi, spodbuja se sodelovanje, bližajo se spopadi v org., so dobro sredstvo za informiranje, inštruktažo, zbiranje novih idej, kritike odločitev so bolj brezosebne, objektivne in srejemljive za podrejene, lažje se najdejo optimalne rešitve problema.; **Slabosti:** Težnja k širitvi, seje odborov porabijo precej časa in težje pridemo do rešitve, izogibanje individualni odgovornosti, preozka pooblastila, izgubi se inicijativa članov, bolj zgovorni in agresivni člani vplivajo na ostale brez rezultatov na koncu.

➤ **21. Razložite pojem stila (metode) vodenja ter navedite temeljne dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje stila vodenja!**

Stil pomeni način izvajanja neke dejavnosti. Stil vodenja pomeni način, kako vodilni uresničuje svojo vlogo, predvsem z vidika odnosa do podrejenih. Vodje se razlikujejo med seboj po učinkovitosti, zato je pomembno, kakšen stil uporabljajo uspešni vodje. Na izbiro in oblikovanje stila vodenja vplivajo naslednji dejavniki: **filozofija vodenja** – vprašanje, kako vodilni pojmuje delo in vodenje in kakšno prepričanje ima o ljudeh; od nje je odvisno, ali je vodja pripravljen sodelovati s podrejenimi, ali pa jim bo samo ukazoval in jih kaznoval; **situacija:** - vodja mora svoj stil prilagajati razmeram svojega dela, razvila se je situacijska teorija vodenja, ki povdarja pomen situacije ter zunanega in notranjega okolja; **narava delovnih nalog:** - stopnja kreativnosti oz. repetitivnosti nalog.; **značilnosti podrejenih** – prepričanja, pričakovanja, vrednote, znanje, delovne navade.

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

➤ **22. Navedite klasifikacijo stilov vodenja z vidika razmerja med vplivom nadrejenega in podrejenih na odločanje in opišite temeljne značilnosti posameznih stilov!**
Stili vodenja: - avtokratski; demokratični in liberalni. **Avtokratski stil vodenja:** prepovedano je vse, kar ni izrecno dovoljeno; vodja popolnoma dominira, ne upošteva mnenj okolja (le formalnosti), podrejenih ne obvešča o načrtih za prihodnost, zahteva disciplino in natančno izvrševanje nalog na točno določen način, temelji na prisili in zastraževanju; podrejeni, ki so od njega odvisni si ne upajo dati pobud, predlagati, svetovati. Ni vedno negativen saj zagotavlja urejenost, učinkovitost in hitrost (kritične situacije), spominja na zgodovino (Hitler, Ludvik XIV.); **Demokratični stil vodenja:** - vodenje je permissivno po načelu: dovoljeno je vse, kar ni izrecno prepovedano; - institucija dogovarjanja med podrejenimi in darjenimi zaradi iskanja skupnih odločitev, posvetovanje s podrejenimi; - Team, kjer je vodja motivator, s tem da delavce spodbuja za mnenja in nasvete; - opira se na prepričevanje in sodelovanje, šele nato na prisiljevanje; - najbolj ustreza naravi vodstvene dejavnosti, vendar nevarnost (familiarnost). Liberalni stil vodenja: stališče, da se vodja čim manj vtiča v delo podrejenih, laissez faire, laissez passer; nadrejeni prenese naloge na podrejene, potem pa imajo ti proste roke; svoboda delovanja, odvisno od njihove sposobnosti, obveščenosti, motiviranosti; vodja ne spodbuja, le koordinira in izvaja blag pritisk, ko se kaj zalomi; **Kritike:** neurejenost, ni teama (univerze in raziskovanja potekajo po tem principu). **TIPI VODENJA: Konvencionalni** (tradicionalni) tip – vodja se sklicuje na običajne tradicije in pretekle izkušnje, ne razume razlogov za obstoj vodstvene funkcije, vodenje mu pomeni razvoj dogodkov, brez predvidevanja, probleme rešuje, ko se pojavijo in od primera do primera; **Sistematični tip** – voda presega meje zgolj osebne izkušnje, ob problemih se zavestno zateka k rešitvam, ki so jih prej že uporabili drugi; **Znanstveni tip** – najprej ugotovi problem in obstoječa dejstva, jih analizira, klasificira, razloži z določenimi metodami, se odloči in naredi načrte delovanja.

➤ **23. Razložite in primerjajte temeljna koncepta vodenja glede na to, v kaj je usmerjeno delo vodstvenega delavca in opišite koncept vodstvene mreže!**
a. Vodenje usmerjeno na delovne naloge (vodja razdeli naloge in od podrejenih zahteva, da upoštevajo pravila ter pove, kaj od njih pričakuje); - podrobno strukturiranje naloge in natančna opredelitev delovne naloge; - oblikovanje smotrne delitve dela v skupini; - oblikovanje komunikacijske strukture v skupini; - usmerjanje procesov odločanja v skupini; - sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti; - uresničevanje lastnih odločitev in nadzor nad njihovim izvajanjem;
b. Vodenje usmerjeno predvsem na ljudi (vodja je prijatelj in poslušal podrejene in skrbi za dobre odnose v skupini); - oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega komuniciranja v skupini; - krepitev občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture; - oblikovanje skupine kot tima; - usmerjanje posameznika k osebni razvoju; - krepitev osebnega zadovoljstva posameznika z delom. Na temelju več neodvisnih raziskav (univerze: Ohio, Michigan in Harvard) sta J. Blake in R. Mouton izdelala **koncept vodstvene mreže** pri katerem sta zastopala stališče, da lahko vodja različno intenzivno hkrati uporablja prvi in drugi koncept (stil) vodenja. Abcisa pomeni usmerjenost na delovne naloge, ordinata pa usmerjenost na ljudi – 9 stopenjska lestvica in 81 kombinacij stilov, izločila sta **5 pomembnih stilov:** 1. »naloga«, ocena 9-1, vodja je usmerjen le na delovne naloge; 2. »društvo«, ocena 1-9, vodja je usmerjen le na ljudi; 3. »revščina«, ocena 1-1, vodja se ne zanima ne za delovne naloge ne za ljudi; 4. »tim«, 9-9, vodja se zelo zanima za delovne naloge in za ljudi; 5. »srednja pot«, ocena 5-5, uravnotežena usmerjenost vodje na ljudi in na delovne naloge.

➤ **24. Razložite bistvo situacijske teorije vodenja ter navedite in opišite temeljne stile vodenja po Reddinu!**
Za situacijsko teorijo vodenja je značilno, da poudarja odvisnost stila vodenja od situacije, izhajajoč iz spoznanja, da takšen stil vodenja, ki bil primeren in najboljši za vse situacije, ne obstaja. To je osrednja ugotovitev tudi Reddinove teorije #D. On poleg tega meni, da gre predvsem za to, kaj v dani situaciji kdo naredi. Njegova teorija temelji na izsledkih številnih raziskav (usmerjenost na ljudi in na delovne naloge). Meni, da je pri vsakem vodji en in drugi stil vodenja prisoten sočasno, vendar z različno intenzivnostjo tako, da lahko razlikujemo **4 temeljne stile vodenja:** 1. **Združevalni stil – »team«** (9-9), - vodja je usmerjen na ljudi in na naloge, - je prista timskega dela, - enači se s svojimi podrejenimi, - ne blaži sporov ampak išče vzroke zanj, - nadzoruje podrejene na podlagi skupnih idealov; - vodja za napake ne kaznuje, aprak si prizadeva, da se podrejeni na napake učijo; - za večje napake podrejene kaznuje tako, da jim zbudi občutek izgube samospoštovanja; - boji se, da bi drugi z njim postali nezadovoljni. Ta stil je primeren za vodenje ljudi, ki morajo med seboj sodelovati. 2. **Zadržani stil – »revščina«, 1-1):** Vodja - uporablja obe usmeritvi (na naloge in na ljudi) v zelo skromnem obsegu; - močno upošteva tradicijo; - je slabo komunikativen –raje piše kot govori; - poistoveti se s tehničnim sistemom org.; - verjame v moč predpisov; - kaznuje z odvzemanjem pristojnosti; - podrejene kaznuje tako, da jim odvzame pristojnosti; - podrejene ocenjuje po tem kako se držijo pravil in postopkov; - boji se, da bi bil odvisen od mnenja drugih. Ta stil je primeren za administrativna, rutinska dela. 3. **Zavzeti (socialno usmerjeni) stil – (»društvo« – 9-1)** – Vodja - pojmuje org. kot socialni sistem, ceni ljudi, podcenjuje org.; močno je usmerjen na medosebne odnose, manj na delovne naloge; - v odnosih s podrejenimi je odprt, uživa v dolgih razgovorih, želi spoznati ljudi s katerimi sodeluje; - skuša blažiti spore, kolikor je to mogoče; - kaznuje tako da se za podrejene več ne zanima; - je sentimentalen, boji se da ga bodo drugi zavrgli. Primeren za vodenje visokostrokovnih delavcev (znanstveno-raziskovalna dela). 4. **Prizadevni stil – »naloga«, (1-9).** Vodja: - močno ismerjen na naloge; - v odnosih do podrejenih je gospodovalec; - istoveti se s tehniko in nadrejenimi; - močnejše povdarja potrebe organizacije kot ljudi; - spore skuša zadušiti s pritiskom; - največji pomen pripisuje nagrajevanju, kaznovanje je v funkciji preprečevanja napak; - podrejenim daje le najnujnejše informacije; - sumničji delavce da se izogibajo delu; - najbolj se boji, da bi izgubil vpliv. Primeren za vodstvena mesta, ki zahtevajo veliko moči in kjer je potrebno dajati veiko navodil.

➤ **25. Razložite razliko med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja!**
Transakcijsko vodenje temelji na nekakšnem trgovanju med delavcem in vodjo: gre za materialne, socialne in kadrovske ugodnosti, ki jih delavec dobi, če dobro dela. Vodja deluje na podlagi: - nagrajevanja – pogajanje o nagradi za prizadevno delo; - aktivnega vodenja (spremlja dogajanje, išče odstopanja, izvaja korekcije); - pasivnega vodenja (intervenera le če niso doseženi standardi); - vodenja brez vaje (odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju). **Transformacijsko vodenje** pomeni prizadevanje vodje da bi razširil interese zaposlenih, razvil njihovo dovtetnost za namene in poslanstvo org. da bi svoje interese podredil koristim skupine. **Vodja deluje na podlagi:** - karizme (vodja predstavi vizijo ki pri podrejenih vzbudi spoštovanje in ponos); - inspiracije (vodja navdihuje visoka pričakovanja); - intelektualne stimulacije (pri podrejenih razvija inteligentnost, racionalnost...); - Upoštevanja posameznika (osebno zanimanje za posameznika, ki je individuum). Na osnovi raziskav, so transformacijski vodje bolj uspešni kot transakcijski. Ljudje so s prvimi bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Vendar to ni zdravilo za vse. Organizacije v stabilnih razmerah so lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem. Tiste v turbulentnem okolju pa raje s transformacijskim vodenjem. Le-to zaposlene pripravi, da so bolj motivirani, delajo z veseljem, so bolj prizadevni in zato dosegajo višje rezultate.

➤ **26. Navedite temeljne značilnosti vojaške organizacije (oboroženih sil) kot družbenega sistema**
V skladu s sistemsko teorijo lahko vojaško organizacijo najsplošneje opredelimo kot specifični sistem v okviru globalnega družbenega sistema oz. njegov specifični podsistem. Ta opredelitev vsebuje tri bistvene ugotovitve:
- VO je sistem; - VO je podsistem velikega družbenega sistema; - VO je specifični sistem
Temeljne značilnosti VO so:
1. **zapletenost** - je kompleksna, saj je tu veliko elementov (ustanov, enot, sistemov, opreme, orožja), odnosi med njimi so zapleteni (odvisnosti in procesi);
2. **odprtost** - je odprt sistem, ker s svojim okoljem intenzivno izmenjuje materijo, energijo in informacije
3. **dinamičnost** - prisiljena je na nenehno sprminjanje v celoti in po delih vplivi iz okolja, temeljna obeležja in narava notranjih zvez in odnosov so nespremenjena
4. **stohastičnost sprememb** - nepredvidljive spremembe in posledice tega težko vodenje, ampak ni širjenja negativnega vpliva.
5. **nestacionarnost** - njena struktura, obnašanje in delovanje se ne ponavljajo, mogoče samo staro posploševanje
6. **hierarhičnost** - hierarhično ustrojen sistem na več ravne, med njimi obstajajo odnosi subordinacije
7. **dvosmernost odnosov** - odnos človek-človek in človek-tehnika, v vseh sodobnih organizacijah bistven pri vodenju vojaške organizacije.
Temeljne značilnosti podsistema globalnega družbenega sistema:
- najpomembnejši dejavnik je človek;
- pomembna je zrada odnosov med ljudmi
- cilji voj.org. izhajajo iz ciljev globalnega družb. sistema, ki jih tudi določa

➤ **27. Razložite posebnosti vojaške organizacije kot družbenega sistema**
Posebnosti so: 1. deluje v najbolj neugodnih razmerah (oboroženi boj - negotovost, okolje); 2. težko je ugotoviti učinkovitost delovanja; 3. stopnja uresničitve ciljev VO se v boju približuje ničli; 4. deluje z dvojnimi namenom: odraščanje potencialnega agresorja in uspešno izvajanje oboroženega boja; 5. odvisna je od človeka (sposobnosti in lastnosti); 6. lastni sta ji dve obliki organiziranosti: mornodobna in vojna; 7. izkušnje in spoznanja iz preteklosti imajo za prihodnost relativni pomen.

➤ **28. Razložite pojem, vlogo in vsebino vodenja vojaške organizacije - vojaškega vodenja**

Cilj upravljanja in vodenja kateregakoli sistema je povečati stopnjo njegove organiziranosti za doseganje več ciljev. Bistvo je v zoperstavljanju kaosa in dezorganiziranosti sistema. Zato tudi vojaški sistem ne more obstajati brez upravljalno-vodstvene dejavnosti. Bistvo vodenja VO je stalno zavestno in aktivno delovanje na to organizacijo z namenom doseči čim višjo stopnjo bojne pripravljenosti VO kot celote in njenih delov zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja VO. Pomen je, da z vodenjem vplivamo na sistem, da bi prišel na stabilno, če se da, na optimalno raven. Z vodenjem je treba zagotoviti, da VO nenehno prehaja iz enega v drugo, bolj kakovostno stanje, oz., da iz obstoječega preide v novo stanje, ki bo v razmerah izvajanja oboroženega boja zanj bolj ugodno. **Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot** in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev VO, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. To je stalni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanje vploga v dosežene rezultate. **Temeljne značilnosti vojaškega vodenja opredeljujejo zlasti naslednji dejavniki:** - temeljne značilnosti družbenega sistema, kjer je VO podsistem; - način vojaškega organiziranja določene družbe in struktura VO kot celote predviden način izvajanja oboroženega boja in razmere, v katerih se bo le-ta izvajal; - raven tehnološko-tehnične opremljenosti vojaških enot; - strokovna in splošna usposobljenost ljudi, pripadnikov VO. VO deluje v miru in vojni. V miru skrbi za stopnjo pripravljenosti, predvidevanje namer možnega nasprotnika, materialne in tehnične priprave,... V vojni izvaja oboroženi boj; povečuje enotam, spremlja namere nasprotnika, presoja celotne situacije... VO je namenjena za delovanje v najbolj neugodnih razmerah; zato gre tu za negacijo volje dveh ali več sil. Ta posebnost VO pa se mora odraziti tudi v vsebini vodenja te organizacije, ki je v tem, da je pri vojaškem vodenju prisoten dejavnik, ki načrtno deluje v smeri preprečevanja uresničitve cilja vodenja in s tem cilja VO. Ta dejavnik ni prisoten pri vodenju nobenega drugega sistema.

➤ **29. Razložite pojem poveljevanja v širšem in ožjem smislu**

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

1.V širšem smislu razumemo s poveljevanjem obliko vodenja, ki je prisotna v tistih organizacijah, kjer obstaja med nadrejenimi in podrejenimi poveljniški odnos. Gre za posebni model vodenja, ki se uresničuje v razmerah, ki zahtevajo visoko stopnjo striktnosti in se od "civilnega" vodenja razlikuje v uporabi različnih metod uresničevanja. Tipična organizacija je VO, zato je to sopomenka za vojaško vodenje ali pojaški management.

2.V ožjem smislu pa razumemo s poveljevanjem fazo (funkcijo del) procesa vodenja, ki sledi organiziranju in s katero se dodeljuje naloge podrejenim. Tu je termin sopomenka za ukazovanje.

➤ 30. Razložite svoje pojmovanje razmerja med vodenjem in poveljevanjem!

To lahko razdelimo na dve skupini:

a. Vodenje in poveljevanje sta dve organizacijski funkciji, ki imata z metodološko-tehnološkega vidika enako vsebino, vendar različno obliko, ker se izvajata v različnih organizacijskih okolišjih (sistemih). Za poveljevanje lahko izhajamo iz dejstva, da se termin vodenje uporablja že na vseh drugih področjih življenja in zato uporabljamo poveljevanje v VO, saj je to specifičen sistem in je posledica posebnega odnosa med pripadniki VO, to je poveljniškega odnosa. To je hierarhični odnos, ki je temeljna in dominantna vrsta odnos v VO; nadrejeni ima pravico sprejemati vse odločitve in podrejeni mora brez ugovora izvrševati naloge; Komuniciranje poteka v obliki povelj, ukazov, direktiv, podrejeni je osebno odgovoren za neizvršitev naloge in nadrejeni ga lahko sankcionira;

b. Po drugi skupini stališče je poveljevanje del procesa vodenja v VO v smislu ene od funkcij ali faz vodstvenega procesa. To pa, kjer se dodeljuje naloge podrejenim in ki poteka po sprejetju odločitve in se uresničuje preko aktov poveljevanja. Vsa ta stališča temeljijo na sistematizaciji procesa vodenja. To se ujema s Fayolovo pet-člansko delitvijo vodstvenega procesa. Poveljevanje je tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugih oblik vodenja.

➤ 31. Navedite temeljne dejavnike vojaškega vodenja (poveljevanja) in razložite njihovo vsebino in pomen

Dejavniki

1. cilj - je vrednota, ki jo je treba doseči ali ohraniti (zadržati); opredeljevanje ciljev org. predstavlja bistvo procesa oblikovanja politike org., Vsaka org. si sama opredeli konkretne in splošne cilje, ki jih uresničuje z nalogami. Naloge so načrtovane aktivnosti posameznikov in org.enot, s pomočjo katerih se dosega rezultat in uresničuje cilj. Rezultat pa je kakovostno in količinsko izražena vrednost nekega dela, opravljenega v določenem času na temelju opredeljenega cilja in planirane naloge.

2. avtoriteta - je lahko oblast (pooblastila v VO po hierarhiji činov, v demokraciji ima najvišjo oblast ljudstvo, ki se na vojsko prenaša prek polit. predstavn. sistemov - posameznik ima tako mandatno avtoriteto) ali pa ugled (sposobnost vplivanja na ljudi neformalno obeležje, posledica znanja, pravilne odnosa do ljudi...)

3. odgovornost - org. prvina, ko prevzamemo nalogo in vemo za vsebino in posledice; **oblike**; disciplinska, moralna, materialna, zazenska; moralna - kolektiv, disciplinska - organi, ki ji izrekajo kazni; pri vodenju je to pomembno, saj je od tega odvisno delovanje celotne organizacije. Velikokrat je odgovoren samo nadrejenemu in kolektivu. Z njo ne razumemo samo tega, da se dolžnost sprejme in formalno izvrši, ampak tudi kakovost in učinkovitost izvršitve.

4. zaupanje - vsa razmerja v družbi temeljijo na zaupanju. Org. človeku zaupa neko dolžnost in dobi občutek odgovornosti in obveznosti. Brez zaupanja ni ciljev.

5. disciplina - je predpogoj za uspešno delo, pomeni izvajanje nalog in ukazov, spoštovanje reda in predpisov,... gre za obnašanje posameznika in enote v skladu z dolojeno nalogo in obstoječimi normami. Prizadevati si je treba za zavestno disciplino.

6. moralna - je eden najpomembnejših dejavnikov, odraža voljo posameznika in vojaškega kolektiva za izvršitev določene naloge; nanjo vplivajo: trenutni položaj, popolnjenost enote, izkušnje, kakovost, materialna zagotovitev, skrb za ljudi, sposobnost vodij.

7. predpisi - vodenje je dejavnost, s katero se zagotavlja spreminjanje predpisov v postopke; vsi hočejo poznati vse predpise delovanja; s tem pa ni vse obseženo; v VO se lahko tudi odstopa zaradi izjem in vodja mora poznati teorijo in prakso, predpise in cilje;

8. čas - v čim krajšem času sprejeti optimalno odločitev in jo prenesti na podrejene organe in enote; v VO je boljša pravočasna odločitev z manj informacijami, kot pa pravilna in prepozno sprejeta.

➤ 32. Navedite temeljne dejavnike vojaškega vodenja (poveljevanja) in razložite pojem, pomen in vrste avtoritete

Dejav. vojaš. vodenja so: cilje, avtoriteta, zaupanje, odgovornost, disciplina, moralna, predpisi in čas.

Avtoriteta - je lahko oblast (pooblastila v VO po hierarhiji činov, v demokraciji ima najvišjo oblast ljudstvo, ki se na vojsko prenaša prek polit. predstav. sistemov - posameznik ima tako mandatno avtoriteto) ali pa ugled (sposobnost vplivanja na ljudi, neformalno obeležje, posledica znanja, pravičnega odnosa do ljudi...).

Obstaja več vrst avtoritete, glavne pa so naslednje:

- **formalna** - institucionalizirana na normah temelječa družbena moč, s katero se postavlja v podrejeni položaj tistega, na kogar je usmerjena; uveljavljanje lastne volje in doseganje podrejanja; vojaški vodja mora imeti tudi neformalno; - **neformalna** - se je pridobi ali podeli niti z ukazom, grožnjami ali zastraševanjem, pridobimo jo lahko s pravičnim in poštenim delom, z znanjem in s sposobnostjo, s sposobnostjo pri podrejenih razviti spoštovanje ali občudovanje, s pravičnim odnosom do podrejenih in ohranitvijo stabilnosti v krizah ter pogumom (osebnim - neposredna ogroženost in poveljniškim - delovanje cele enote); - **dejanska** - rezultat in posledica formalne in neformalne; - **lažna** - temelji na sprevrženih temeljih - zmerjanje podrejenih, domišljavost, familijarnost, pedanterija, pridigarstvo, podkupovanje....

➤ 33. Navedite temeljne dejavnike vojaškega leadershipa in razložite njihovo vsebino in pomen

Dejavniki so:

1. vodja - ustvariti si mora podobo o tem, kdo je, kaj zna in kaj je sposoben storiti, vedeti mora svojo moč, svoje slabosti, zmogljivosti in omejitve z namenom, da bo obvladal samega sebe in uspešno vodil vojake;

2. vodeni - podrejeni, zanje je odgovoren vodja, ne sme vseh voditi na enak način, saj mora oceniti sposobnosti in motivacijo podrejenih v enoti in ustvariti ozračje za aktivno sodelovanje in pomoč

3. položaj (situacija) - vpliv na uspešnost vodenja, natančen nadzor in usmerjanje, analiza in najti optimalno, spodbujati in prisluhniti idejam drugih;

4. komunikacija - izmenjava informacij in idej, biti dober poslušalec in razlagalec, se ne prekinja govorica in se gleda vanj, čustva, izbira besed, tona glasu in fizičnih postopkov, dajanje vzgleda in poguma, ob pravem času povedati pravo stvar;

➤ 34. Navedite temeljna načela vojaškega vodenja (poveljevanja) in razložite njihovo vsebino

Načela so:

1. ohranitev človeškega dejavnika - najpomembnejši, brez ljudi ni mogoče opraviti naloge in doseči ciljev VO, ga obvaruje in zamenjuje z drugimi

2. subordinacija - zahteva, da nižje ravni brezpogojno, natančno in pravočasno izvršujejo naloge po ukazu nadrejenih, je materialni zakon v kriznih razmerah, pogoj za preživetje

3. neprekinjenost - neprekinjeno spremljanje sprememb v VO in okolju in usmerjanje podrejenih; neprekinjena zveza med njimi;

4. učinkovitost - neprekinjeno spremljanje sprememb v VO in okolju; smoter obstoja vodenja

5. elastičnost - zahteva, da je vojaški vodja sposoben brez posledic odstopiti od sprožene vodstvene dejavnosti in se preusmeriti na drugo, s katero bo bolj učinkovito usmerjal nastale spremembe

6. tajnost - s pomembnimi podatki in info. so seznanjene samo določene osebe

7. enostarešinstvo - vodenje VO je v rokah samo ene osebe in je treba vedeti, kdo odgovarja za vse

➤ 35. Navedite temeljna načela vojaškega leadershipa in razložite njihovo vsebino

Načela so:

1. poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje - kdo je, nagnjenja, moč, slabosti

2. tehnična in taktična strokovnost (ekspertnost) - sposobnost mirnodobne naloge uresničevati z vojnimi standardi

3. zahtevanje odgovornosti in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja - prevzemati odgovornost in nanjo naučiti podrejene

4. sprejemanje jasnih in pravočasnih odločitev - oceniti situacijo in primerno ravnati; če omahuje, nastane zmeda, pade samospoštovanje in nepotrebne žrtve in neuspeh naloge; informacije, prenos odločitev in razmislek o posledicah

5. dajanje vzgleda - vir moči in odgovornosti

6. poznavanje podrejenih in skrb za njihov blagor - osebno pozna, bojni pogoji, fizične in varnostne potrebe, pravične kazni in nagrade

7. zagotavljanje informiranosti podrejenih - sprejemanje odločitev, spodbuja iniciativnost in krepi moralno

8. zagotavljanje razumevanja naloge in nadzora nad njenim izvajanjem - podrejeni morajo poznati standarde in meje in mora jih nadzorovati (ne preveč, ne premalo)

9. izgradnja tima - spoštovanje, zaupanje, zavedanje lastnega prispevka k uspehu enote

10. uporaba vojaške enote v skladu z njenimi zmogljivostmi - pozna zmogljivosti in omejitve enote in tega ne sme presegati, kvečjemu doseči

Načela za nagrajevanje: opiramo se na linijo poveljevanja pri izbiri priporočil; pri izbiri nagrade se upošteva vrednote nagrajenega: izbere se nagrado, ki krepi osebni ponos, zaradi motivacije; nagrado se izroči na slovesnosti, zaradi demonstrativnega učinka; pozitivno obnašanje mora biti pravočasno nagrajeno; posluževanje ustnih povelj: neupravičeno nagrajevanje zmanjšuje motivacijsko moč; podpreti tiste, ki trdo delajo; sankcioniranje tistih, ki zmorejo, pa nočejo delati

Načela za kaznovanje: podrejeni mora vedeti, da z njim nismo zadovoljni; vodja se mora prepričati, da podrejeni vedo, kaj od njih pričakuje; kazni se izreče na samem in čim hitreje podrejeni mora vedeti za vzrok; kazni ne sme biti niti prestra niti nesmiselna; ob končani kazni, vodja ne sme gojiti zamere; vodja pri kaznovanju ne sme izgubiti samonadzora.

➤ 36. Navedite temeljne osebnostne lastnosti, ki jih mora združevati vodja (manager) nasploh in temeljne osebnostne značilnosti, ki jih mora združevati vojaški vodja (leader)

VODJA (manager)

1. osebnostne značilnosti (Stodgill)

- sposobnost - inteligentnost, verbalna sposobnost, sposobnost presojanja

- dosežki - znanje

- odgovornost - zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

- participacija - aktivnost, sociabilnost, prilagodljivost, smisel za humor
- status - socioekonomski položaj, popularnost
- 2. pričakovanja vodenih glede osebnostnih značilnosti (Kouzes&Posner)**
- poštenost - naredi kar objubi, zaupa v druge, dejanja
- sposobnost - znanje, usposobljenost za vodenje
- usmerjenost v prihodnost - vizija, občutek za razvoj, perspektiva
- inspirativnost - zbudi drugim iniciativnost, entuziazem, energijo, pritegne druge
- prepričljivost - verjetno najpomembnejša in čez vse štiri
- 3. motivacijski dejavniki za vodenje (Milner)**
- ugodno mnenje o oblasti; - želja po tekmovalnosti; - želja po uspešnosti; - želja po izražanju moči in usmerjanju drugih; - želja biti izpostavljen in v središču pozornosti; - želja po izvajanju upravljalških nalog.
- VOJAŠKI VODJA (leader)**
- 1. osebnostne značilnosti:** vzgled za podrejene; močan in spoštovanja vreden značaj; privržen profesionalni vojaški etiki; sposoben razreševati kompleksne etične dileme
- 2. lastnosti:** - pogum - fizični in moralni, premaga strah pred fizično nevarnostjo in zastopa svoje; - **moralne vrednote** in načela ter prepričanja, ne dela samo v svojo korist; - **iskrenost** - biti odkrit in pošten do vseh, lahko se ne strinja, a to pravilno izrazi; - **strokovnost** - profesionalno vojaško znanje in veščina; - **privrženost** - si prizadeva za čimbolj kakovostno opravljanje vseh svojih nalog
- 3. značaj:** odločnost; vztrajnost; samodiscipliniranost; iniciativnost; prožnost; doslednost; sočutje
- 4. profesionalna vojaška etika** - lojalnost ljudstvu oboroženim silam in lastni vojaški enoti - spoštovanje obveznosti obrambe države, linije poveljevanja, lojalnost vodje, prej misli na druge kot nase; občutek za dolžnost - vse dela in sprejema odgovornost za delo; nesebično opravljanje dolžnosti - žrtvovanje, vrnost, interes ljudstva in ne osebni, služji; osebna integriteta - pošten, iskren in pokončen, živi z vrednotami, zaupanje, zasebnost
- 5. etična odgovornost:** - z igranjem svoje vloge mora zagotavljati pozitivni vzgled - predmet opazovanja, dejanja; skrbeti za razvoj svojih podrejenih tudi z etičnega področja, podrejene voditi tako, da jih ne postavlja pred etične dileme
- 6. razreševanje kompleksnih etičnih dilem:**

➤ 37. Navedite temeljne probleme, ki se pojavljajo na področju vodenja in znanja, ki so potrebna za njihovo razreševanje

- 1. strokovni problem:** - dolžan nuditi strokovno pomoč - je v razkoraku s časom; hiter razvoj stroke - kako ga sprmljati; nekdo odlični strokovnjak, ni pa sposoben za vodjo
- 2. organizacijski problemi:** - zagotovitev optimalne organizacijske strukture - najtežji, vse večja delitev dela; predvidevanje prihodnosti - dokazi; zapletenost vodstvenega delovanja - težko po ravnem, saj se zapletenost poveča v geometrijskem zaporedju; stlno izgrajevanje informacijskega sistema - komuniciranje na vseh možnih ravneh; hiter razvoj tehničnih sredstev za potrebe vodenja; uporaba ustreznih metod dela - tehnike in metode
- 3. socialni (človeški) problemi:** - medčloveški - razumevanje; osebni - šolanje, napredovanje, družinski, stanovanjski, zdravstveni,...

➤ 38. Navedite temeljna področja znanj, ki jih mora imeti vojaški vodja (leader) na nižji vodstveni ravni

Znanja vodje:

- **strokovna (tehnična) znanja** - stroka in temeljna dejavnost organizacije
- **organizacijska (konceptualna) znanja** - umska sposobnost usklajevanja in povezovanja zaamislil in dejavnosti
- **znanja o človeku in medčloveških odnosih** - znanje za delo z ljudmi, za razumevanje, motiviranje posameznikov in skupin in komuniciranje z njimi...
- Znanja vodje na nižji vodstveni ravni:** - **poznavanje svojega** dela - tehnika, taktika, standardi in predpisi; - **poznavanje** samega sebe - kar je, kar misli, da je, kar drugi mislijo, da je; - **poznavanje** človekove narave - zakonitosti človekove narave, poznavanje zmognosti dobrega in slabega obnašanja, vedenje, kako strah vpliva na delovanje posameznika, poznavanje čustev, ki krepijo občutek strahu, v miru pripraviti na vojno, na strah psihično pripraviti, stalno zaposleni, se jih ne priganja, informiranost, poznavanje lastne enote - sposobnosti in omejitve, disciplina, kohezivnost, ni jih dobro stalno premeščati, uriti jih v realističnih razmerah, pravočasno reševati medsebojne konflikte, jih preprečevati, da delajo kot tim.

➤ 39. Pojasnite pojem in vsebino organizacijskega procesa

Sestavine vodstvenega (menedžerskega) procesa so delni procesi, prek katerih se izvaja celotna delovna naloga nosilcev vodstvene funkcije. Ti delni procesi (ali delovne funkcije vodenja) v praksi ne potekajo v strogem zaporedju, ampak običajno istočasno. Zato je faza poimenovana pogojno. Različni avtorji te faze različno poimenujejo. **1. skupina:** proces vodenja členijo na več delovnih funkcij in pri tem izhajajo iz prepričanja da je vodstveni proces preveč zapleten, da bi ga strnili samo v tri faze (Fayol, Jovanović): planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje); **2. skupina:** proces vodenja členijo na tri delovne faze (planiranje, organiziranje, kontroliranje). izhajajo iz prepričanja, da brez ukazovanja in koordiniranja ne moremo govoriti o organiziranju. Ta dva procesa pa ne moreta imeti enakega statusa kot planiranje in kontroliranje. Lipovec: ima tudi tri-člensko delitev, le s tem, da druge faze ne imenuje organiziranje ampak uveljavljanje (spravljanje v tek). **SKUPNO:** na začetku je planiranje in na koncu je kontroliranje, kar je vmes so razlike.

➤ 40. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pomen in vsebino planiranja

Faze vodstvenega procesa: - planiranje; - organiziranje; - koordiniranje; - kontroliranje.

PLANIRANJE – (predvidevanje) je preiskovanje bodočnosti in postavljanje programa delovanja; - je na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja (organizacije) z namenom uresničiti cilje delovanja; - Planiranje (kot funkcija procesa vodenja) je neprekinjen proces opredeljevanja ciljev in nalog določene organizacije (sistema) in iskanje optimalnih načinov za njihovo uresničitev; - je neprekinjen proces določanja ciljev in nalog, kakor tudi odkrivanja najprimernejših načinov za njihovo uresničitev. S planiranjem se določi kaj, kje in kdaj naj nekdo stori v prihodnosti; - je zavestna človekova dejavnost opredeljevanja ciljev (vojaške) organizacije in načina za njihovo uresničitev. Glavni cilj planiranja je, da čimbolj zmanjšamo negotovost – t.j., da čimbolj prodremo v prihodnost. **Pomen planiranja:** - povečuje verjetnost, da bo organizacija dosegla svoj cilj; - ker povezuje okolje organizacije s ciljem njenega delovanja - je sredstvo za koordinacijo ciljev in okoliščin; - je sredstvo za koordinacijo sedanosti in prihodnosti; je sredstvo za časovno in prostorsko racionalno razporejanje uporabe omejenih ekonomskih idr. virov. **Načela planiranja: Realnost** - planiranje v skladu z realnimi možnostmi; - **Integralnost (kompleksnost)** - vsi elementi planiranja – t.j. cilji in naloge, organizacijska in kadrovska struktura, tehnična komponenta, finančna sredstva idr. - obravnavajo integralno in v medsebojni odvisnosti. - **Kontinuiranost** – stalna prisotnost plana v določenem časovnem obdobju. - **Aktivno sodelovanje** – k izdelavi in realizaciji plana pritegniti vse zainteresirane organe in posameznike. - **Srečevalnost** - zahteva nenehno odvijanje funkcije planiranja v smeri od višjih organov k nižjim in obratno. - **Institucionalnost** - obstoj regulative, ki ureja izdelavo, sprejem in nadzorovanje uresničevanja plana. - **”Znanstvenost”** planiranja - izdelava planov temelji na znanstvenih študijah in strokovnih analizah, ki so opirte na spoznanja različnih (psihologije, obramboslovja, večšine vojskovanja idr.). **Vsebinska planiranja na vojaškem področju:** neposredna povezanost s celotnim sistemom planiranja v družbi; - usklajenost vrste in obsega ciljev vojaškega sistema s strateškimi cilji in gospodarskimi zmogljivostmi družbe (← načelo realnosti planiranja); - opredeljevanje ciljev in nalog ob upoštevanju vpliva vseh dejavnikov (← načelo integralnosti planiranja); - odvisnost razvoja posameznih podsistemov vojaške organizacije (sistema) od razvoja vojaške organizacije kot celote; - enotnost planiranja v vojaškem sistemu kot celoti ob decentralizirani pristojnosti za izdelavo planov po ravnem poveljevanju; - časovna in hierarhična povezanost planov; - analiziranje uresničevanja plana in odpravljanje zaznanih motenj in slabosti. Pomen planiranja se povečuje s premikanjem od nižje k višjim ravnam vodenja (poveljevanja); s tem se spreminja tudi značaj planiranja: - na nižjih hier. ravnih je planiranje konkretnije in zajema manjše število nalog, - na višjih hier. ravnih je planiranje splošnejše in zajema večje število nalog; različna je tudi **časovna dimenzija** planiranja: - na nižjih ravnih zajema planiranje obdobje od meseca do leta dni, - na najvišjih ravnih pa zajema planiranje večletno obdobje. **Vojaško planiranje** je zapleten enoten proces, ki ima tri segmente: - planiranja uporabe OS; - planiranja razvoja OS; - planiranja življenja in dela v OS. **Časovno gledano** obsega (vse mora biti časovno in vsebinsko usklajeno): - **dolgoročno** – 10 ali več let, najvišja raven vodenja, dolgoročni plan razvoja OS ki opredeljuje: politiko, cilje in naloge OS, velikost in strukturo OS, smeri razvoja podsistemov, potrebe po materialu in fin. sredstvih. **srednjeročno** : 5 let, na najvišji in prvi nižji ravni opredeljuje: cilji in naloge ta 5 let, stopnja bojne pripravljenosti, spremembe v strukturi podsistemov, potek modernizacije in opremljanja, sredstva za 5 let, dinamiko uresničevanja ciljev in nalog; **kratkoročno:** (letno) – 1 leto ali manj, na vseh ravnih, opredeljuje: naloge, viri in načini zagotovitve sredstev, razdelitev sredstev po nalogah, dinamika izvajanja nalog. **Faze procesa planiranja:** Miselno-ustvarjalna faza procesa (vojaškega) planiranja obsega tri vrste dejavnosti: -dojemanje naloge ali izbiri cilja delovanja; -biranje podatkov in - presojo položaja in sprejem odločitev. Rutinsko-tehnična faza planiranja: - prenos odločitve v ustrezne planske dokumente – tehnično oblikovanje dokumentov; -pregled in verifikacija izdelanih dokumentov. **Metode planiranja:** **postopno metodo** → planiranje poteka na vsaki ravni vodenja (poveljevanja) posebej; potem se začne planiranje na neposredno višji ravni; -**paralelno metodo** → planiranje poteka bolj ali manj sočasno na več hierarhičnih ravnih; -**kombinirano metodo** → planiranje poteka ob uporabi postopne in paralelne metode.

➤ 41. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pomen in vsebino organiziranja

Faze vodstvenega procesa: - planiranje; - organiziranje; - koordiniranje; - kontroliranje.

Organiziranje je faza (funkcija) procesa vodenja (poveljevanja), ki sledi planiranju in v kateri se **plan organizacije spravi v delovanje** in s tem začne uresničevati. **Organiziranje ima namen:** organizacijska struktura org. se prilagodi zahtevam plana; - da se izvedejo ustrezne priprave podrejenih izvajalcev; - da se vsem organizacijskim delom organizacije (sistema) dodelijo konkretne naloge, da se lahko začne z izvajanjem koordinirane akcije zaradi realizacije plana; - da se z ustreznimi povelji in ukazi sproži koordinirano izvajanje s planom predvidenih nalog.

Faze organiziranja: organiziranje dela priprave podrejenih posameznikov in organizacije, prenos odločitve (ukazovanje in poveljevanje; enostarske in subordinacija) - ustno, pisno, preko sistema zvez; akti poveljevanja (razumljivi, pisani po šablona, uresničljivi);

- **povelja** - dnevno in bojno, povelje ima informacijski (stanje enote) in dispozitivni del (kaj morajo narediti, doseči, pisno);
- **ukazi** - delovanje enote, delujejo ali pa prepovejo, pisni in ustni, jasni, kratki
- **direktive** - na višjih ravnih, izdajo jih vrhovna poveljstva, za daljše obdobje, smernice, priprave in uporabe enot, splošni cilji
- **inštrukcije** - postopki delovanja za daljši rok, višja raven
- **koordiniranje delovanja**

Organiziranje dela je aktivnost s katero se opredelijo postopki, ki so p otrebni za doseg cilja in na temelju njih vzpostavi org. struktura organizacije (razmerja med ljudmi). Prilagojeno mora biti zahtevam plana.

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

Pri organiziranju izvedbe naloge mora vsak vodstveni delavec iz načel: • predstavitev cilja; - definiranje naloge; - postavitev rokov za začetek in izvedbo naloge; - zagotovitev optimalne (delovne) strukture vodstvenega organa - kontrola; - čimprejšnja dostava relevantnih podatkov organu na nižji vodstveni ravni; - natančna uskladitev vseh aktivnosti z materialnimi in kadrovskimi zmogljivostmi; zagotovitev stalnega vpogleda v potek priprav za izvedbo naloge in izvajanja naloge; - delati je treba hitro in umirjeno; - zagotoviti je treba dokaze za vse, kar se dela - izdelava poročil.

Ločiti mora naslednje priprave: ♦ moralno - psihološke (motiviranje); ♦ materialno - tehnične priprave;

♦ zdravstvene priprave

Da bi bil pri tem uspešen, mora upoštevati naslednje: - poznati splošne razmere v org.; - informirati podrejene o spremembah; - razvijati kolektivni duh in informirati enoto o dosežkih; - poznati obnašanje in psihološko stanje podrejenih; - vzpostaviti dobre medčloveške odnose v enoti; - preprečevati širjenje dezinformacij; - paziti na dodeljevanje nalog podrejenim zaradi psihološkega učinka; - podrejenim predstaviti smisel nadaljnjega dela

Podrejene lahko motivira z - nosilec etičnih standardov daje vzgled

razvijanje enote v kohezivni team

nagrajevanje in kaznovanje

➤ 42. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pomen in vsebino koordinacije

Faze vodstvenega procesa: - planiranje; - organiziranje; - koordiniranje; - kontroliranje.

Koordinacija je pojem, ki označuje skladno razmerje med elementi določene strukture ter aktivnostmi določenega procesa. Pojem uporabljamo v:

- **širšem smislu** - je dejavnost, ki je bistvo vodstvenega delovanja v smislu vzpostavljanja skladnih razmerij v delovanje določene organizacije

- **ožjem smislu** - je ena izmed 4 glavnih sestavin procesa organiziranja ali celo samostojna faza procesa vodenja.

V delovanju neke org. z več hierarhičnimi ravnimi tvorijo celotni sistem koordinacije elementi; - vertikalne koordinacije; - horizontalne koordinacije; - funkcionalne (diagonalne) koordinacije

Delovanje subjektov lahko koordiniramo glede na: prostor- čas (sinhronizacija); način delovanja; uporabljena sredstva

➤ 43. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pomen in vsebino kontrole

Faze vodstvenega procesa: - planiranje; - organiziranje; - koordiniranje; - kontroliranje.

Kontroliranje je - ugotavljanje, kaj je bilo narejeno, merjenje in ocenjevanje doseženega, izvajanje korektivnih ukrepov, da bi uresničili zastavljen cilj organizacije

Fayol je bdenje nad tem, da se vse v podjetju vrši v skladu s pravili in izdanimi ukazi. Da je kontrola potrebna, nas navaja to, da ob uresničevanju načrtov zadevamo ob ovire in stvari začnejo odstopati od idej. Zato je naloga kontrole odkrivati te ovire in zadrževati odloke. Korektivni ukrepi so lahko relativno preprosti v smislu dodatne razlage zadovoljive sredstev; Obsega lahko tudi popravke planov ali celo ciljev. Glavna ovira je lahko sama organizacijska struktura, saj lahko terja neka razmerja med ljudmi, ki tem niso všeč in pride do konfliktov, kar onemogoča plan. Popravimo tako, da spremenimo org. strukturo.

Delne ovire: odpor dela pripadnikov org. da bi delali skupaj z drugimi ljudmi - premagamo z izbrano izbiro osebja ali z ustreznim uvajanjem novih ljudi, **komiciranje** - občutki pripadnosti določenim skupinam, - razlike v položajih, - navodila o poročanju samo o pomembnih stvareh, **blokada** pri delegiranju pooblastil - vodja vso oblast, - ni zaupanja, - strah, - preobremenjenost vod. delavca. **Načela kontroliranja (kakovostna kontrola):** - stalnost, - javnost, - pravočasnost najave, objektivnost, - analitičnost, - strokovnost kontrole, - organiziranost kontrole.

Metode kontrole: osebna kontrola vodstvenega delavca; kontroliranje s strani drugih.

Način izvajanja kontrole- mora temeljiti na liniji vodenja in se izvaja: - med pripravami na nalogo; - med izvajanjem naloge; - po končani nalogi

➤ 44. Opišite načelni potek upravljalno-vodstvenega procesa, naslonjenega na Parsonsonovo shemo

Delovanje vsakega organizacijskega sistema ima več faz: - ugotavljanje potreb in oblikovanje ciljev; - organizacija izvedbe; - samo delovanje organizacijskega sistema

Parsons je oblikoval tri ravni poteka upravljalno - vodstvenega procesa v sodobnih org. sistemih: - **institucionalna (politična) raven;** - **izvršilna raven;** - **instrumentalna - upravná raven.**

Institucionalna - politična raven: tu se celotni proces začne. Ta je najvišja raven. Vloga je v tem, da posreduje med organizacijo in njenim okoljem zato določa cilje organizacije. Na tej ravni se sprejemajo odločitve temeljnega pomena za organizacijo, ki so izhodišče za celotno delovanje.

Izvršilna raven: s prve ravni se proces spusti na nižjo raven, kjer se celotno delovanje skoncentrira na izvedbeni ravni - načelna politika se operacionalizira. Od tu se vodi celotni potek akcije, s čemer se zagotavlja uresničevanje ciljev, ki so jih določili na višji ravni.

Instrumentalna - upravná raven: tu se posamezna vprašanja konkretizirajo, strokovno obdelajo in pripravijo na neposredno izvajanje. Gre za pripravo izvedbe in iskanje odgovora na vprašanje Kako?

➤ 45. Razložite zgradbo in potek upravljalno-vodstvenega procesa sistema upravljanja in vodenja NVS RS na politični (institucionalni) ravni

DRŽAVNI ZBOR: ima zakonodajno vlogo; edini organ, ki ima ta pooblastila. Zakone o nacionalni varnosti sprejema dvotretinska večina glasov navzočin poslancev. Tu je 90 poslancev za 4 leta. Po ustavnih določilih ima tri pristojnosti: - **nadzoruje** izvajanje obrambe države (proračun, inšpekcija), - **določa** temeljne usmeritve za organizacijo obrambe; - na predlog vlade **odloča** o razglasitvi vojne, izrednega stanja, odloči o uporabi OS v pogojih vojnega in izrednega stanja; sprejme zakon o obrambi, ki določa, da nadzira izvajanje obrambe in določa temeljne usmeritve za izvajanje in organiziranje obrambe, tudi mobilizacija, odloča o delovni in materialni dolžnosti v izrednem stanju, sprejema dolgoročne programe razvoja in opremljanja vojske, odloča o strateških usmeritvah za delovanje obveščevalnih služb; je najvišji politični organ, ima močnejšo vlogo kot skupščina zaradi povdajene parlamentarne ureditve. ; **Državni svet** - je kot drugi dom parlamenta; ima svetovalno in iniciativno vlogo in možnost vložitve odločilnega veta za zakone sprejete v DZ, v njem so zastopniki nosilcev socialnih, gospodarskih, poklicnih in lokalnih interesov. Ima 40 članov izvoljenih za mandat 5 let.

KOMISIJE IN ODBORI: 1. Komisija za nadzor varnostnih služb – nadzor, področje delovanja urejeno z zakonom, predlaga zakone, poroča DZ, sestaja se mesečno. **2. Odbor za obrambo** – obravnava problematiko, ki se nanaša na obrambo, vojaško dolžnost, zaščito in reševanje; **3. Odbor za notranje zadeve in pravosodje** – široke pristojnosti, notranje zadeve, policija, državljanstvo, tujci, ureditev pravosodja. **4. Odbor za mednarodne odnose** – razprava o mednarodnih pogodbah pred ratifikacijo, ostala mednarodna problematika na bilateralni in multilateralni ravni;

➤ 46. Razložite zgradbo in potek upravljalno - vodstvenega procesa sistema upravljanja in vodenja NVS RS na politično-izvršilni ravni

PREDSEDNIK RS: je vrhovni poveljnik OS (samo funkcija, ne naziv), razglašá zakone z nacionalno-varnostnega področja, izreka mnenja na zahtevo DZ ali na lastno iniciativno o nac. varnosti, izdaja :če se DZ ne more sestajati: - na predlog vlade odloča o vojnem in izrednem stanju, izdaja uredbe z zakonsko močjo; na predlog vlade odloči o mobilizaciji SV, daje predhodno soglasje k odločitvam ministra za obrambo (postopki seznanjanja predsednika z bojno pripravljenostjo SV); daje mnenje k določilom letnih usmeritev za načrtovanje priprave bojne sposobnosti SV; na predlog ministra povišuje v generalske in admiralske čine; njegova vloga je sedaj na račun DZ, predsednika DZ in predsednika vlade močno oslabiljena.

VLADA RS – ima okrepljeno vlogo in je samostojni organ izvršne oblasti; je osredni organ na politično- izvršilni ravni procesa upravljanja in vodenja. To izhaja iz funkcij vlade: vodi, usmerja in usklajuje izvajanje politike države, ki jo je opredelil DZ ter zagotavlja izvajanje zakonov tako, da sprejema potrebne ukrepe in odločitve na posameznih področjih, med drugim tudi na nacionalnovarnostnem.

ORGANI: Svet za nacionalno varnost: ustanovljen 1998 z odlokom vlade; svetovalni organ vlade ali predsednika RS in usklajevalni organ na področju NVS. **Pristojnosti:** koordiniranje NVS, usmerjanje in koordiniranje vseh varnostnih in obrambnih dejavnosti, proučevanje strategije, ki je skupna vsem subjektom odgovornim za NVS.

Sestava: predsednik RS, predsednik in podpredsednik vlade, obrambni, notranji in zunanji ter pravosodni minister, direktor SOVE; **Državni operativni štab obrambe** – vlada ga ustanovi v primeru vojne za operativno usklajevanje civilne in vojaške obrambe, lahko se ustanovijo ožji operativni štabi za posamezna področja; Poveljnik in štab civilne zaščite RS – operativno vodenje CZ, po političnih odločitvah vlade in DZ; uprava mora nuditi podporo poveljniku; namestnik uprave je namestnik poveljnika CZ.

47. Razložite zgradbo in potek upravljalno- vodstvenega procesa sistema upravljanja in vodenja NVS RS na instrumentalni (upravno-strokovni) ravni

MINISTRSTVO ZA OBRAMBO: opravlja upravne in strokovne zadeve na področju obrambe in zaščite, obrambni načrti države, razvoj in organizacija, opremljanje in vodenje obrambnih sil, priprava civilne obrambe, zagotavljanje upravnih zvez, vojaško šolstvo, priprava sistema ZIR, pravice in dolžnosti državljanov na obrambnem področju;

ORGANI: Generalštab SV – opravlja strokovne naloge, ki se nanašajo na organizacijo, usposabljanje in delovanje obrambnih sil; **Uprava RS za zaščito in reševanje** – predlogi raziskovalnih in razvojnih načrtov s področja varstva za primer naravnih in drugih nesreč; - predlog nacionalnega programa zaščite in reševanja; sistemi obveščanja; ocene ogroženosti, razglasitev nevarnosti naravnih in drugih nesreč; državni načrti ZIR; organiziranje CZ; usposabljanje enot in štabov CZ; izobraževanje. **Inšpektorat RS za obrambo:** nadzor izvrševanja predpisov; preverjanje stanja priprav: civilne obrambe, mobilizacije, vojaškega usposabljanja; bojne pripravljenosti enot in poveljstev; opravljanje upravnih in strokovnih obrambnih zadev. **Inšpektorat RS za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami:** - nadzor nad izvajanjem zakonov in predpisov; - ukrepi za zmanjšanje posledic nesreč; - stanje načrtov in pripravljenosti, obveščanja in usposabljanja; - upravne in strokovne zadeve; odpravljanje pomankljivosti.

MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE: sistem, organizacija in delovanje upravnih organov, urejanje in nadzor plač v javni upravi; organizacija in predpisi s področja varovanja ljudi in premoženja; organizacijski in drugi ukrepi za zagotavljanje varnosti; organizacija in vodenje policije.

MINISTRSTVO ZA ZUNANJE ZADEVE: opravlja zadeve, ki se nanašajo na globalne odnose RS z drugimi državami in mednar. organizacijami zlasti pri izvajanju zunanje politike, zaščiti interesov RS v tujini, pri sklepanju medn. pogodb, diplomatsko-konzularne zadeve v tujini (ambasadorji, konzuli).

KAZALO:

1. Opredelite pojem **organizacija** in navedite **pozitivne** in **negativne** strani obstoja organizacije za življenje sodobnega procesa -
2. **Opredelite pojem organizacija** in razložite **tri-pomensko rabo termina organizacija** -
3. Navedite časovno členitev (periodizacijo) razvoja organizacijske znanosti in glavne značilnosti -
4. **Navedite vrste organizacij po različnih merilih predvsem pa z vidika temelj, cilja (poslanstva org.)** -
5. Navedite **pojme organizacijskega cilja**, pojasnite razmerje med org. ciljem ter uspešnostjo in učinkovitostjo uresničevanja organizacijskih ciljev -

Temelji vodenja in poveljevanja – povzetek IM

6. Navedite vrste in vlogo organiz. ciljev –
7. Navedite temeljne organizacijske funkcije in pojasnite njihova medsebojna razmerja –
8. Navedite temeljne značilnosti upravljalno-vodstvene dejavnosti kot organizatorične dejavnosti –
9. Pojasnite družbeno-ekonomski, organizacijsko-strukturni in organizacijsko-procesni vidik upravljanja –
10. Pojasnite razmerje med lastniškim in lastniškim upravljanjem ter navedite in opišite glavne oblike upravljanja –
11. Pojasnite pojem vodenja v širšem smislu in razložite tradicionalno pojmovanje –
12. Pojasnite pojem vodenja v širšem smislu in razložite njegovo sodobno pojmovanje –
13. Pojasnite pojem vodenja v širšem smislu in razložite v okviru njegovega tradicionalnega pojmovanja v čem je tehnična, družbeno-ekonomska in procesna značilnost (določenost) vodenja –
14. Pojasnite pojem vodenja v širšem in ožjem smislu in razložite njuno medsebojno razmerje –
15. Razložite proces nastanka strukture vodstvene funkcije in primerjajte njeno vertikalno in horizontalno razsežnost –
16. Razložite vsebino pojmov: hierarhično razmerje, hierarhična stopnja, hierarhična lestvica, instanca in kontrolni razpon –
17. Navedite glavne zvrsti strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti linijske zvrsti –
18. Navedite glavne zvrsti strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti funkcionalne zvrsti –
19. Navedite glavne zvrsti strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti linijsko-štabne zvrsti –
20. Navedite glavne zvrsti strukture vodstvene funkcije (zvrsti vodenja) in opišite temeljne značilnosti, prednosti in slabosti odborovske (komitejske) zvrsti –
21. Razložite pojem stila (metode) vodenja ter navedite temeljne dejavnike, ki vplivajo na obliko stila vodenja –
22. Navedite klasifikacijo stilov vodenja z vidika razmerja med vplivom nadrejenega in podrejenih na odločanje in opišite temeljne značilnosti posameznih stilov –
23. Razložite in primerjajte temeljna koncepta vodenja glede na to, v kaj je usmerjeno delo vodstvenega delavca in opišite koncept vodstvene mreže –
24. Razložite bistvo situacijske teorije vodenja ter navedite in opišite temeljne stile vodenja po Reddinu –
25. Razložite razliko med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja –
26. Navedite temeljne značilnosti vojaške organizacije (oboroženih sil) kot družbenega sistema –
27. Razložite posebnosti vojaške organizacije kot družbenega sistema –
28. Razložite pojem vlogo in vsebino vodenja vojaške organizacije – vojaškega vodenja –
29. Razložite pojem poveljevanja v širšem in ožjem smislu –
30. Razložite svoje pojmovanje razmerja med vodenjem in poveljevanjem –
31. Navedite temeljne dejavnike vojaškega vodenja (poveljevanja) in razložite njihovo vsebino in pomen –
32. Navedite temeljne dejavnike vojaškega vodenja (poveljevanja) in razložite pojem, pomen in vrste avtoritete –
33. Navedite temeljne dejavnike vojaškega leadershipa in razložite njihovo vsebino in pomen –
34. Navedite temeljna načela vojaškega vodenja (poveljevanja) in razložite njihovo vsebino –
35. Navedite temeljna načela vojaškega leadershipa in razložite njihovo vsebino –
36. Navedite temeljne osebnostne lastnosti, ki jih mora združevati vodja (manager) nasploš in temeljne osebnostne značilnosti, ki jih mora združevati vojaški vodja (leader) –
37. Navedite temeljne probleme, ki se pojavijo na področju vodenja in znanja, ki so potrebna za njihovo razreševanje –
38. Navedite temeljna področja znanj, ki jih mora imeti vojaški vodja (leader) na nižji vodstveni ravni –
39. Pojasnite pojem in vsebino organizacijskega procesa –
40. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pojem in vsebino planiranja –
41. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pojem in vsebino organiziranja –
42. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pojem in vsebino koordinacije –
43. Navedite faze vodstvenega procesa ter pojasnite vlogo, pojem in vsebino kontrole –
44. Opišite načelni potek upravljalno-vodstvenega procesa, naslonjenega na Parsonsonovo shemo –
45. Razložite zgradbo in potek upravljalno-vodstvenega procesa sistema upravljanja in vodenja NVS RS na politični (institucionalni) ravni –
46. Razložite zgradbo in potek upravljalno-vodstvenega procesa sistema upravljanja in vodenja NVS RS na politično-izvršilni ravni –
47. Razložite zgradbo in potek upravljalno-vodstvenega procesa sistema upravljanja in vodenja NVS RS na instrumentalni (upravno-strokovni) ravni –