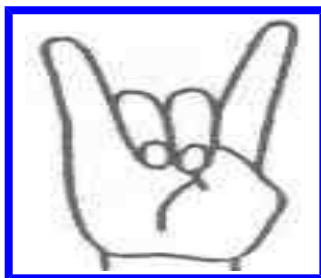


# Organizacijsko Vedenje

*(vprašanja in odgovori)*

by [ErikS\\_S8N1C\\_Metalc](#)



### ***Kazalo:***

1 POJEM ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA.....	2
2 POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA.....	5
3 NEFORMALNA ORGANIZACIJA KOT NAČIN ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA....	8
4 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO V VODSTVENIH PROCESIH.....	12
5 MOTIVIRANJE.....	14
6 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	20
7 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	24
8 VPLIV ZNANJA IN SPOSOBNOSTI MENEDŽERJEV IN VODIJ NA VEDENJE ZAPOSLENIH.....	27
9 MODELI MENEDŽMENTA IN VODENJA.....	29
10 TRANSAKCIJSKO VODENJE.....	34
11 KONFLIKTI V ORGANIZACIJI.....	36
12 POSLOVNA ETIKA IN MORALA.....	40
13 STRES – KAKO GA OBVLADATI.....	43
14 ODLOČANJE IN VEDENJE.....	46

## **1 POJEM ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA**

**1. Z vidika dinamike delovanja organizacije razvrščamo funkcije v organizaciji v operativne in regulacijske. S kakšnim namenom se organizirajo te funkcije ?**

Operativne funkcije in procesi se organizirajo s ciljem, da lahko organizacija izvede svojo skupno nalogo oz. da doseže tržni učinek. Regulacijske funkcije in procesi pa organizirajo, usklajujejo in usmerjajo operativne funkcije.

**2. V upravljalno vodstvenem procesu moramo upoštevati tehnološki, družbeno-ekonomski in humani vidik. Kaj zajema človeški vidik z vidika organizacijskega vedenja ?**

Človeški vidik zajema skupne odnose med zaposlenimi v organizaciji. Ta vidik odseva kakovost, ki zagotavlja večjo ali manjšo uspešnost organizacije. V procesih dela se v organizaciji vzpostavljajo odnosi med ljudmi, upravljanjem in vodenjem, vodoravno in navpično, ki jih določajo cilji, strukture organiziranosti, velikost in druge organizacijske značilnosti.

**3. Menedžmet kot nosilec regulacijske funkcije v organizaciji vzpostavlja, vzdržuje in razvija organizacijske odnose tako, da jih strukturira. Kako imnujemo v menedžerski znanosti ta pojav ?**

Ta pojav je v menedžerski znanosti poznan pod pojmom organizacijsko vedenje.

**4. Organizacijsko vedenje je posebna disciplina organizacijske vede in menedžmenta. Za organizacijsko vedenje obstajajo številne opredelitve. Kako je definiral organizacijsko vedenje Pugh ?**

V funkciji cilja, strukture in praktičnega ustvarjanja se v organizaciji vzpostavljajo odnosi med posamezniki in skupinami v procesih dela, vodenja in upravljanja, ki jih imenujemo organizacijsko vedenje.

*a) Kako je definiral organizacijsko vedenje Luthans ?*

Organizacijsko vedenje je menedžersko spretnost razumevanja, predvidevanja in kontrole vedenja ljudi v organizaciji.

*b) Kako je opredelil organizacijsko vedenje Stuart – Kootze ?*

Izhodiščna definicija organizacijskega vedenja pravi, da je organizacijsko vedenje proučevanje vedenja ljudi v organizacijah. Opredelitev nam torej pove, da se ljudje v organizacijah vedejo drugače, kot izven organizacij. Organizacijsko vedenje je torej veda o tem, kako se ljudje vedejo, kadar so v vlogi članov formalnih organizacij.

*c) Kako je opredelil organizacijsko vedenje Robins ?*

Organizacijsko vedenje je področje proučevanja vpliva, ki ga imajo posamezniki, skupine in organizacijska struktura na vedenje znotraj orgaizacij, z namenom uporabe tovrstnih spoznanj pri izboljšanju organizacijske uspešnosti.

*d) Organizacijsko vedenje je tudi znanstvena disciplina. Zakaj ?*

Organizacijsko vedenje je posebna znanstvena disciplina, ki oblikuje in uporablja svoja spoznanja z uporabo znanstvenih metod. Uporaba znanstvenih metod nam omogoča, da ločimo intuitivna spoznanja, do katerih pridemo z naključnimi izkušnjami ali z opazovanjem vedenja posameznikov ali skupin, od spoznanj, ki so rezultat znanstvenih proučevanj in so plod sistematičnega opazovanja, odkrivanja vzrokov in posledic ter zaključevanja na podlagi znanstvenih dokazov. Pri tem pa velja pripomniti, da ni nujno, da so intuitivna spoznanja povsem napačna, pogosto pa so. Znanstvena spoznanja so v bistvu posplošitve, do katerih pridemo s proučevanjem konkretnih primerov.

**5. Kakšne koristi imajo menedžerji od poznavanja teoretskih spoznanj o organizacijskem vedenju ?**

Menedžerji, ki poznajo teoretična spoznanja o vedenju ljudi, bodo dokaj natančno lahko predvideli vedenje posameznikov in skupin v konkretnih situacijah. To pa jim omogoča izbira ustreznih metod in tehnik s posamezniki ali skupinami.

**6. Kakšna je razlika oz. podobnost med organizacijskim vedenjem in menedžmentom ?**

Organizacijsko vedenje nas uči spoznati in upravljati vedenje posameznikov in skupin v organizacijah. Menedžment je mnogo širši od organizacijskega vedenja. Znanja o organizacijskem vedenju so potrebna vsakemu menedžerju pri izvajanju svojih osnovnih nalog, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor. Zato morajo menedžerji vedeti, kakšen učinek bodo njihovi ukrepi imeli na ljudi. Glede na to, da menedžerji delajo z ljudmi, je razumevanje vedenja ljudi odločilno za uspešnega menedžerja. Razumevanje vedenja posameznikov in skupin je pomemben prispevek k izobraževanju in razvoju menedžerjev. Organizacijsko vedenje pomembno področje menedžmenta (vede o upravljanju organizacij).

**7. Katere znanstvene discipline proučujejo organizacijsko vedenje ?**

Organizacijsko vedenje, je predmet proučevanja številnih znosti in znanstvenih disciplin z različnih vidikov kot je psihologija dela, industrijska sociologija, komunikologija in psihiatrija. Najceloviteje pa je proučevanje v okviru organizacijske vede kot posebna znanstvena disciplina menedžmenta.

**8. Katere zvrsti organizacijskega vedenja poznate ?**

Poznamo tri zvrsti organizacijskega vedenja, in sicer mikroorganizacijsko, sledi mezoorganizacijsko in koncu je makroorganizacijsko vedenje.

**9. Organizacijsko vedenje proučujemo s treh ravni. Katerih ? Kaj pomenijo posamezne ravni ?**

Mikroorganizacijsko vedenje se ukvarja s posamezniki in ima izvor v eksperimentalni, klinični in organizacijski psihologiji. Mezoorganizacijsko vedenje proučuje skupine in njegov izvor je v komunikologiji, socialni psihologiji in interakcijski sociologiji. Makroorganizacijsko vedenje se pa usmerja na organizacije in ima izvor proučevanja v sociologiji, političnih vedah in ekonomiji.

## **10. Kaj vam pomeni interpersonalno vedenje ?**

Interpersonalno vedenje se kaže v medosebnem komuniciranju, ki ocenjuje kako se vedemo do kolegov, podrejenih in vodij ter kako izrabljamo organizacijsko moč in kako se vedemo v konfliktnih situacijah.

## **11. Katere sposobnosti organizacijskega vedenja so potrebne za uspešno vodenje ?**

Starejši viri o organizacijskem vedenju povezujejo sposobnosti organizacijskega vodenja z vodstveno ravno v organizaciji. Tako npr. Kast govori o treh temeljnih skupinah veščin za uspešno vodenje, in sicer o tehničnih, socialnih in stratejskih veščinah. Vendar pa klasifikacija po Heleru in Hindle-u odseva bolj praktični pristop in veleva naslednje sposobnosti, in sicer jasno komuniciranje, obvladovanje časa, odločanje, uspešno delegiranje, motiviranje ljudi, vodenje timov, vodenje sestankov, uspešna prezentacija (poučevanje), uspešno pogajanje, vodenje razgovora (intervju), razumevanje sprememb in zmanjšanje (obvladovanje) stresa.

# **2 POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA**

## **1. Kaj vse vpliva na vedenje posameznika v organizaciji ?**

Vsak posameznik ima določeno mesto v organizacijski strukturi, kar tudi vpliva na njegovo vedenje. Na vedenje pa vpliva znanje, lastnosti, izkušnje, posameznikove potrebe in želje slehernika. Položaj posameznika določa odnose z drugimi ljudmi. Odnosi zunaj organizacije opredeljujejo njegovo vedenje in predstavljajo možnosti in omejitve, skratka določajo, kar mora in česa ne sme posameznik delati.

## **2. Kako vpliva položaj in status na vedenje posameznika v organizaciji ?**

Položaj posameznika je mesto, ki ga zavzema v organizacijski strukturi. Položaj posameznika je neodvisen od njegovega subjektivnega mnenja. Posamezniki imajo tudi svoj status v skupini oz. organizaciji, ki ji pripadajo. Položaj (status) označuje pozicijo posameznika v vzorcu organizacijskega vedenja. Vedenje posameznika pa je odvisno od določenih pravic in dolžnosti, ki jih pridobijo, ko pridejo v organizacijo ter delovnih nalog, ki jih morajo opravljati. Na oboje pa vpliva tudi vloga, ki jo ima posameznik in mu veleva kaj naj dela. Slednje so najpogosteje institucionalno določene in s tem je tudi posameznikov vzorec vedenja v precejšnji meri vnaprej določen.

## **3. Cilji in strategije posameznika so večkrat nasprotni ciljem in strategijam organizacije. Kako vpliva pravo razmerje med potrebami posameznikov in zahtevami organizacije na organizacijsko vedenje ?**

V zvezi s tem sta znani dve stališči. Prvo je, da zanikamo in zanemarjamo interes postati srečni, zadovoljni z visoko moralno ipd. Drugo pa, da bi razvijali naraščajoče zanimanje za razvijanje posameznikov v ljudi, ki bi se zavedali svoje osebne vrednosti, možnosti za razvoj, ki bi imeli močan občutek odgovornosti in ki bi bili uspešni pri delu ter zadovoljni v življenju. To stališče temelji na

prepričanju, da je možno uporabiti nasprotja, nezadovoljstvo idr. kot sredstva za osebno rast. Zadovoljstvo zaradi zmanjšanja odgovornosti je lahko le začasen pojav. Pomembno je tudi, da čim bolj ko gremo k proizvodnim nalogam, tem bolj sta za posameznika pomembni neposredno delo in okolje. Sem prištevamo takšne vplive, kot so spremembe v tehnologiji, načrtovanju dela, delovnih nalog, v sistemih nagrajevanja, v metodah poučevanja idr. Pomembno je tudi, da čim točneje opredeljujemo naloge, ker s tem bolj lahko posameznik kontrolira svoje delo in okolje; s tem nastanejo pomembne spremembe v medsebojnih odnosih. Odnosi med posamezniki se nanašajo na zaupanje, odkritost, dopuščanje razlik v stališčih, osebno rast, delegiranje, sodelovanje, možnost doseganja individualnih ciljev v okviru ciljev organizacije. Pomemben pogoj za integracijo posameznika v organizacijo je prožnost v strukturi mišljenja, občutenja in delovanja.

#### **4. Spremembe v organizaciji so raznovrstne in pogoste. Koliko pritiska, frustracije, apatije, nasprotovanja idr. je možno dopustiti, da so rast posameznika in organizacije optimalna ?**

Za slednje so potrebne empirične raziskave. Znano pa je tudi, da v slabo vodenih organizacijah primerna količina pritiska prispeva k temu, da posamezniki in delovne skupine dosegajo boljše rezultate.

#### **5. Katere ravni vedenja posameznikov in skupin razlikujemo v organizaciji ?**

Ločimo tri ravni, ki lahko opisujejo in razlagajo vedenje posameznikov in skupin. Prva raven je individualna, potem je skupinska in tretja raven je med skupinami v organizaciji. Posamezniki v organizaciji se povezujejo in združujejo v skupine, kategorije, agregate itn.

#### **6. Kako bi opredelili skupino ?**

V splošnem je skupina opredeljena kot splet medsebojnih odnosov, ki so urejeni tako, da trajajo dalj časa. Člani skupine opravljajo z delitvijo dela dodeljene jim naloge in skupina nastopa kot enota za tiste, ki v njej sodelujejo in za tiste, ki so zunaj nje. Skupina je realna, kolektivna, toda delna enota, ki jo lahko neposredno opazujemo. Temelji na skupnih vrednotah, ki so trajne in tvorbe, ima cilj, enotna stališča, naloge in vedenje, kar predstavlja socialni vir, ki teži k relativni integriranosti.

#### **7. Kako bi opredelili skupnost ljudi kot kategorijo ?**

Skupnost ljudi, kot posebno socialno enoto ali kategorijo, je da so si podobne v enem ali več pogledih. Za kategorijo ni potrebno, da bi ljudje imeli med seboj stike, recipročne komunikacije ali medsebojne odnose. Tvorba kategorije je predvsem miselni proces, v kategoriji so ljudje skupaj le s stališča tistega, ki jih proučuje, niso pa, vsaj ne vedno, dejansko skupaj.

#### **8. Kaj vam pomeni agregat kot skupnost ljudi ?**

Agregat je skupnost ljudi, ki so lahko v fizični ali neposredni bližini, so pa brez recipročnih komunikacij. Ljudje, ki sestavljajo agregat, so razmeroma anonimni, neorganizirani in imajo le omejen socialni stik. Glede na skupino je agregat bolj kratkotrajna tvorba, ki ne vključuje interakcij in medsebojnih odnosov.

## **9. Navedite nekaj konstitutivnih elementov skupine !**

Skupina mora biti spoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo in po zunanjih opazovalcev. Potem, da ima določeno tako strukturo, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih. Sledijo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo pri skupnem delu, recipročni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije. Potem so pomembne izdelane norme o vedenju, ki vplivajo na način izvajanja vlog. Obstajati morajo določeni skupni interesi in vrednote, delovanje mora biti usmerjeno k delovnemu cilju ali smotru in skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi izmerljivo trajanje v časovnem obdobju.

## **10. Kako vpliva število članov skupine na organizacijsko vedenje ?**

S povečevanjem števila članov skupine (10 do 15 članov) skupinski procesi in medsebojni odnosi vedno bolj bledijo. Pri zelo povečanem številu članov skupina preide v kategorijo, ki jih združujejo le nekatere skupne poteze (elektro inženirji, ekonomisti, vzdrževalci, vozniki v neki organizaciji).

## **11. Kako bi opredelili skupinsko dinamiko ?**

Skupinska dinamika je odvisna predvsem od tipa posameznikov, ki so vključeni v skupino. Za nastajanje skupinskih struktur v medsebojnih osebnih interakcijah je pomembno predvsem to, da člani prevzemajo določene aktivnosti oz. da izbirajo poti za aktivnosti, ki jih je moč v danih pogojih uresničiti. Odnosi, ki se med temi nalogami oblikujejo, so postopno prav tako regularni in utrjeni kot dejavnosti same.

## **12. Kako vplivajo na organizacijsko vedenje nasprotovanja članov skupine ?**

Nasprotovanja nastajajo zlasti v začetnem procesu nastajanja skupine. Težave skupine so v tem, da bi zadovoljila pričakovanja članov glede statusa, materialnega nagrajevanja, raznih oblik priznanja idr. Izničuje pripravljenost članov, da bi skupino podpirali. Skupino, ki je neprestano slaba in neučinkovita, člani nehajo podpirati. Dogaja se tudi, da se člani skupine indentificirajo s člani in cilji nasprotnih skupin. V takšnih primerih se člani izločijo iz dosedanje skupine. Čim bolj podpirajo člani skupine svojo skupino in vodjo skupine, tem težje je nasprotnim skupinam, da bi si podredile njene člane.

## **13. Kaj vam pomeni stabilnost skupine ?**

Stabilnost skupine zagotavljajo racionalne prvine, kot so cilji skupine, delovne naloge, struktura vlog in podobno. Racionalne elemente lahko empirično preverjamo. Skupinske norme, individualna pričakovanja in podobno so manj stabilne in manj preverljive značilnosti skupine.

## **14. Navedite pomembnejše spremenljivke in procese v malih skupinah !**

Pomembnejše spremenljivke in procesi v majhnih skupinah so recimo vloge, položaj posameznika v skupini glede na njegovo pomembnost in naloge, ki jih opravlja, potem vodstvo, tip vodenja (avoritativno, demokratično, liberalno). Sledi vzdušje, stopnja medsebojnega razumevanja in interakcije ter podpiranje, nato osebnost, osebne značilnosti posameznikov, potem kohezivnost (privlačnost med člani skupine in medsebojno navezanost) in na koncu norme, vrednote, ki vplivajo na člane skupine v različnih situacijah in s katerimi se člani skupine strinjajo.

### **15. Navedite pomembnejše variable skupine !**

Pomembnejše variable skupine so npr. individualna storilnost je količina dela, skupinska storilnost, produktivnost skupine z vidika vodstva, pritisk (odpori), cilj (primer s količino izgubljenega časa, ki je nastala zaradi raznih prekinitev), napetost v skupini (negativno čustveno razpoloženje članov skupine), zavzetost za delo (posamezni član skupine opravlja delo sam od sebe), fleksibilnost skupine (prilagajanje spremembam), proces v skupini (število sprememb v interakcijskem vzorcu), integracija (po eni strani funkcija fleksibilnosti in po drugi strani funkcija procesa povezovanja v skupini) in zadovoljstvo v skupini kot stopnja zadovoljstva z delovanjem skupine in doseženo storilnostjo.

### **16. Kakšna so možna razmerja med posameznikom in skupino ?**

Gre se za prijateljsko sodelovanje, to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu. Temu sledi nasprotno tekmovanje, ki je nasprotno prejšnji usmeritvi in verjetno pri tem razmerja sploh ni. Osebna usmeritev članov je nasprotna, prevladujeta nezaupanje in sovraštvo, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem. Potem je prijateljsko tekmovanje, to je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno usmerjen k drugemu in zadnje je nasprotno sodelovanje. Tukaj pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo tako dosegli pričakovane rezultate.

### **17. Katere so pomembnejše razsežnosti razmerij pri delu ?**

Pomembnejše razsežnosti pri delu so, da so člani skupine lojalni do interesov drugih članov, vendar da imajo kljub temu tudi svoje interese. Tako mora vsaka skupina obravnavati odklone članov skupine. To je lahko vir ustvarjalnega izboljšanja pri reševanju problemov ali doseganju skupnih ciljev ali pa vir destrukcij skupine. Te konflikte je treba reševati s povezavo posameznikov v kohezivno skupino. Kohezivna skupina je lahko zelo konformna v zadevah, ki so za skupino pomembne. Ljudje delujejo v interakciji z drugimi. Interakcijski odnosi se nanašajo na razmerja med posamezniki ali več ljudmi, katerih cilj je opraviti določeno delo. Bistvo je, da kljub nastajanju konfliktov zaradi nastalih delovnih nalog, razmerij ipd. da ohranjamo raven komunikacije in da delamo za skupen cilj organizacije.

## **3 NEFORMALNA ORGANIZACIJA KOT NAČIN ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA**

### **1. Formalno organizacijsko zgradbo oblikujejo formalne skupine. Kaj razumete pod pojmom formalna organizacija ?**

Formalna organizacija je projektirana in normirana organizacijska zgradba, namenjena optimalnemu usklajevanju tokov in odnosov vseh virov v delovnih procesih, v katerih se ti viri uporabljajo in dosegajo cilji organizacije. Delovni proces izvajajo skupine sodelavcev in vodij, ki jih imenujemo formalne delovne skupine. Formalne skupine se v organizaciji oblikujejo v skladu s potrebami organizacije in so rezultat zavestnega in načrtnega delovanja vodstva.

a) *Navedite pomembnejše značilnosti formalnih skupin !*



Formalne skupine v organizaciji imajo naslednje značilnosti: so formalizirane strukture, usmerjene so k izvajanju nalog, težijo k stalnosti, prispevajo k skupnemu cilju organizacije, velja konciznost organizacijskega ustroja po nekaterih vidikih in so lahko trajne (skupine v delovnih procesih) in tudi občasne ali spremenljive (projektne skupine).

## **2. Vzporedno s formalno organizacijo obstaja v vsaki organizacije še neformalna organizacija. Kako bi opredelili neformalno organizacijo ?**

Neformalna organizacija je dejansko organizacijsko vedenje zaposlenih v okviru formalne organizacijske zgradbe, zasnovane na dejanskih odnosih v procesu dela, s tem da so odnosi med zaposlenimi zasnovani na motivih in mehanizmih socialne interakcije in težnji po aktualizaciji individualnih potencialov in socialne satisfakcije.

### *a) Za kakšne cilje se v organizaciji oblikujejo neformalne skupine ?*

Neformalne skupine so namenjene zadovoljevanju kakih specifičnih potreb ljudi v organizaciji. Primarna usmeritev neformalne organizacije in neformalnih skupin je usmerjenost k človeku. S tem se pa tudi določajo pravila vedenja za vse člane skupne sisteme prepričanj, idej in vrednot, sproža neformalne aktivnosti, sistem komuniciranja idr.

## **3. V čem vidite vlogo in pomen neformalne organizacije in neformalnih skupin ?**

Neformalna organizacija predstavlja dejanske, nenačrtovane odnose med ljudmi, ki nastajajo v procesu dela in vodenja, ki vselej bolj ali manj odstopajo od formalnih odnosov v organizaciji. Neformalna organizacija predstavlja skupen odmik dejanskega vedenja od projektiranega v organizaciji. Ne glede na te odklone pa se v organizaciji oblikujejo tudi neformalne skupine, ki so spontane, nanačrtne in so namenjene zadovoljevanju kakih specifičnih potreb ljudi v organizaciji.

### *a) Katere pomembnejše sestavine so značilne za neformalno organizacijo ?*

Neformalna organizacija ima naslednje sestavine: sestavljajo jo neformalne skupine, organizacija in strukturiranje odnosov znotraj skupin in med skupinami vključuje ljudi, hierarhijo in status. Sledijo oblike vedenja, ki vključujejo norme in opcije (notranji in zunanji odnosi), sistem idej in vrednot (vedenje in aktivnosti), neformalne aktivnosti (povezanost/nepovezanost s formalnim vedenjem) in sistem komuniciranja, s pomočjo katerega se člani hitro obveščajo o dogodkih, stališčih in idejah.

### *b) Katere so pomembnejše funkcije neformalne organizacije ?*

Pomembnejše funkcije neformalne organizacije so: socialna satisfakcija (zadovoljevanje eksistenčnih ali drugih potreb članov), funkcija kontrole dejanskega vedenja (osnovanega na konkretnem vedenju), socialna kontrola (lastni člani, druge skupine, delovanje organizacije), obstoj vzporednih sistemov informiranja, postavljanje socialnih in kulturnih vrednot, povečanje kakovosti delovnega življenja z druženjem pri delu, posrednik med posameznikom in formalno organizacijo, pospeševanje delovanje formalne organizacije in omogočanje prenosa indirektnih pobud in ustvarjalnosti.

### *c) Katere so pomembnejše razlike med formalno in neformalno organizacijo ?*

Pomembnejše razlike med formalno in neformalno organizacijo so prikazane v spodnji preglednici:

Kategorija	Formalna	Neformalna
------------	----------	------------

<u>1</u>	Struktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• načrtovana</li> <li>• racionalna</li> <li>• stabilna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spontana</li> <li>• emocionalna</li> <li>• dinamična</li> </ul>
<u>2</u>	Pozicija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vloga</li> </ul>
<u>3</u>	Cilji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobiček/potreba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osebna satisfakcija</li> </ul>
<u>4</u>	Vpliv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozicija</li> <li>• avtoriteta</li> <li>• z vrha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osebnost</li> <li>• socialna moč</li> <li>• od spodaj</li> </ul>
<u>5</u>	Kontrolni mehanizem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpuščanje in degradacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fizične in socialne sankcije</li> </ul>
<u>6</u>	Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• službeni kanali</li> <li>• jasno definiranje</li> <li>• službene linije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neslužbeni kanali</li> <li>• nejasno definirane</li> <li>• nedostopne službenim linijam</li> </ul>
<u>7</u>	Slika odnosov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organigram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociogram</li> </ul>
<u>8</u>	<p>Ostalo:</p> <p>a) Vključ evanje posameznika</p> <p>b) Odnosi med ljudmi</p> <p>c) Vloga vodje</p> <p>d) Temelj interakcije</p> <p>e) Temelj integracije</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vsi so razporejeni v delovne skupine</li> <li>• predpisani z delovnimi procedurami</li> <li>• predpisani s strani organizacije</li> <li>• Obveznosti po funkciji ali položaju</li> <li>• lojalnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samo sprejemljivi</li> <li>• spontani</li> <li>• rezultat članstva</li> <li>• stanje in razvitost osebnostnih lastnosti</li> <li>• skupinska kohezivnost</li> </ul>

#### 4. Neformalne skupine nastajajo za zadovoljevanje določenih interesov zaposlenih. Katerih ?

Neformalne skupine v organizaciji nastajajo zato, da zadovoljijo razne interese, kot recimo prijateljstvo, medsebojno obveščanje, socialne aktivnosti, ukvarjanje s športom, glasba, razni hobiji, kontakti izven organizacije in razne druge okoliščine idr.

##### a) Kakšne neformalne skupine nastajajo v organizaciji ?

Neformalne skupine se med seboj razlikujejo po dveh razsežnostih: socialni interakciji in strukturi. Glede na socialno interakcijo so v teoriji in praksi organizacije poznane dve vrste takšnih neformalnih skupin: interesne in prijateljske skupine. Med interesnimi skupinami se razlikujejo poklicne skupine ali skupine z istim ekonomskim interesom (npr. sindikat). Prijateljske skupine nastanejo na podlagi privlačnosti med člani, ki se združujejo zaradi uresničevanje kakega delnega cilja. Glede na strukturo članstva razlikujemo horizontalne, vertikalne in mešane skupine. Horizontalne skupine povezujejo člane organizacije istih organizacijskih stopenj. Vertikalni skupinski sestav nastane, ko se združujejo člani različnih organizacijskih ravni, kjer se ohranjajo hierarhični odnosi, vendar te člane povezuje enak interes (npr. stranka). Mešane skupine povezujejo člane različnih organizacijskih položajev iz različnih organizacijskih delov (koalicije in lobiji).

##### b) Navedite značilnosti neformalnih skupin, ki jih poznate !

Značilnosti neformalnih skupin so, da zadovoljijo razne interese, kot recimo prijateljstvo, medsebojno obveščanje, socialne aktivnosti, ukvarjanje s športom, glasba, razni hobiji, kontakti izven organizacije in razne druge okoliščine idr.

## **5. Kakšna je vloga neformalnih skupin in neformalne organizacije v dinamiki vedenja zaposlenih v organizaciji ?**

Vloga neformalnih skupin in neformalne organizacije je, da omogočajo odvijanje vedenje zaposlenih na podlagi norm in pravil vedenja, ki so dogovorjena in spontano oblikovana v vsaki organizaciji in skupini posebej. Te norme izhajajo iz načina vedenja in jih sprejemajo vsi člani skupine.

### *a) Naštejte nekaj prvin dinamike neformalne organizacije !*

Prvine dinamike neformalne organizacije so predvsem norme in pravila vedenja neformalne skupine, neformalne organizacijske vloge vodij, neformalne vloge sodelavcev in neformalni komunikacijski sistem.

### *b) Kaj je vloga in pomen norm ?*

Vloga je igranje norm in pravil vedenja. Norme pa so pomembne zato, ker skupini zagotavljajo uspeh in preživetje, odsevajo preference vodstva ali drugih vplivnih članov skupine, zagotavljajo predvidljivost pričakovanega obnašanja članov skupine v neki situaciji, spoštujejo specifične vloge posameznih članov in pomagajo skupini, da razreši probleme v interpersonalnih odnosih.

### *c) Katere neformalne organizacijske vloge poznate ?*

Organizacijske vloge v neformalni organizaciji lahko strnemo v dve skupini, in sicer na vloge glede na vodjo in vloge sodelavcev – izvajalcev. Vloge glede na vodjo pa se delijo na medosebne, informacijske in vloge odločanja. Medosebne vloge so figura (opravljanje formalnih obveznosti), zveza (mreža komunikacij) in recimo voditelj (kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje). Informacijske vloge se delijo na spremljanje informacij, dostop do informacij, pridobivanje in posredovanje informacij, predelava informacij in posredovanje informacij o svojem oddelku. Zadnje, vloge odločanja pa so kot vloga podjetnika (alokacija virov, zagotavljanje sredstev,...), odpravljanje motenj, razdeljevanje virov in pogajalska vloga.

### *d) Kakšna je vloga in pomen neformalnega komuniciranja ?*

Vloga neformalnega komuniciranja je, da uporablja tako formalne komunikacijske kanale kot tudi neformalne. Prek neformalnega komunikacijskega sistema se lahko tudi širijo destruktivne in lažne informacije. Pomen pa je, da omogoča večstransko komuniciranje po načelih enosmernosti (x komunicira z y preko oseb v verigi), vsestranskosti (x komunicira z vsemi), verjetnostno (x komunicira slučajno z drugimi po zakonu verjetnosti) in skupinsko načelo (x komunicira selektivno s tistimi, ki jim lahko verjame).

## **6. Kakšen mora biti odnos vodje do neformalne organizacije in do neformalnih skupin v organizaciji ?**

Ena pomembnih nalog voditeljev, da ugotovijo odmike neformalne organizacije od načrtovane formalne organizacije na vseh področjih in funkcijah zlasti pa v komuniciranju. Pomembna naloga vodij je tudi indentifikacija neformalnih skupin in njihovih vodij. Vodje morajo vedeti, katere neformalne skupine so v organizaciji prisotne in kdo so njihovi vodje za posamezne aktivnosti, da bi lahko za svoje delo oblikovali ustrezno strategijo in izrabili prednosti neformalnih skupin, zlasti z vidika presoje učinkov svojih prihodnjih odločitev in postopkov. Vsaka odločitev vodje sprva generira odpor, zato mora po tej fazi vodstvo nadaljevati s komuniciranjem, predstaviti popolne informacije in

s prepričevanjem doseči, da neformalna organizacija sprejme odločitve in postopke vodij. Glede na zgoraj navedeno lahko zaključimo, da je pomembna naloga vodstva integriranje operativnih ciljev formalne in neformalne organizacije. Za vodje je pomembno, da vzdržujejo ustrezno ravnotežje med neformalnimi skupinami v odnosu vodja – neformalna organizacija.

## **7. Neformalne skupine in klike se razlikujejo. V čem so te razlike ?**

Neformalne skupine sledijo ciljem organizacije, a izražajo odpor pri tem. Razlika je v tem, ker klika ne sprejema ciljev organizacije, ker sledi svojim ciljem, ki so nasprotni formalni organizaciji. Klika deluje destruktivno in nasprotuje vodjem in je proti celotni formalni organizaciji.

### *a) Kako je mogoče eliminirati klike iz organizacije ?*

Probleme klike rešimo tako, da jih izločimo iz organizacije. Klika je mogoče izločiti samo na en način in ta je, da odstranimo vodjo. Z odstranitvijo vodje pripadniki klike hitro opustijo te cilje in se z določenim odporom vključijo v organizacijo. Vodstvo lahko vodjo klike eliminira na tri načine, in sicer z odpuščanjem, z napredovanjem in s premestitvijo na drugo lokacijo. Z odpuščanjem ali s premeščanjem vodja klike zgubi svoje pristaše in ni več tako destruktiven, ker ima kot posameznik omejeno moč. Z napredovanjem vodja klike zgubi motiv borbe proti vodstvu, ker je sam postal del vodstvene strukture in zaradi tega menja stališče in vedenje glede na cilj organizacije. Tretji način eliminiranja vodje klike s premeščanje je najbolj moralno vprašljiv, ki povzroča niz neželenih reakcij in komentarjev med sodelavci.

## **4 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO V VODSTVENIH PROCESIH**

### **1. Kako bi opredelili razne skupine glede na formalne in neformalne znake ?**

Ne glede na to, ali se gre za formalnost ali neformalnost, obstajata skupina in tim. Skupino sestavljata dva ali več posameznikov (diade, triade,...), ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev. Na podlagi te opredelitve lahko zaključimo, da so vsi timi skupine, vse skupine pa niso timi.

### **2. Katere stopnje v razvoju skupine poznate ?**

Značilno pa je, da skupina pri opravljanju svoje naloge, preide skozi nekaj stopenj, in sicer oblikovanje, nasprotovanje, pristajanje, izvajanje in zaključevanje.

### **3. Katera stopnja v razvoju skupine je po vašem mišljenju najbolj kritična ?**

Najbolj kritična stopnja v razvoju skupine po mojem mišljenju je nasprotovanje, saj se tukaj gre ali bodo posamični interesi, misleč, da so najboljši za skupino, prevladali ali bodo pa prezrti. Med člani in vodjo se lahko pojavijo medsebojne čustveno in miselno nabite sovražnosti. S tem je pa tudi povezan ponos posameznika in ranjeni ego. Posledično nekateri člani ne želijo sodelovati med seboj, nočejo sprejeti predvidenih nalog, položaja idr. Posamezni člani se osamijo ali izzivajo vodjo. V takšnih primerih ima vodja dve možnosti, in sicer, ali dopusti, da se nasprotja povsem izrazijo ali pa, da

nasprotje omeji ali zaduši. Priporočljivo je, da vodja analizira nasprotja in jih ustrezno razreši, ker je to pogoj na nadaljnjo normalno rast skupine in sploh za sodelovanje članov skupine. Drugače pa če bo skupina imela sploh jasne cilje, razdeljene in dobro definirane vloge in premetenega voditelja, ki bo znal rešiti konflikte in nasprotovanja, potem bo takšna skupina uspešna. Pomembna je pa tudi »zrelost« posameznikov in spoznanje, da delujejo za ISTI cilj.

#### **4. Gotovo pripadate (ste pripadali) kakemu timu. Skušajte ugotoviti slabe in dobre strani tega tima !**

Slabe lastnosti mojega bivšega tima so bile, npr. nejasno definirane vloge in delovne naloge, neposlušnost do vodje (mene), premajhno število članov in potem posledično preveliko zanašanje na dodeljene delovne naloge enemu članu. Temu so sledile neidentifikacija posameznih članov skupine s skupnim ciljem in neurejena, motena komunikacija zaradi drugih obveznosti članov skupine. Bila je pa tudi premajhna povezanost med člani in vodjo (mene) na začetku, na koncu pa prevelika in s tem tudi zmanjšana avtonomnost odločitev posameznega člana in s tem prenešana na vodjo (mene). Dobre lastnosti pa so bile (v drugem timu) odlična komunikacija, odprtost za drugačne poglede, ideje, odzivnost na ideje drugih in realizacija slednjih, imel sem še sovoditeljico, kar je zmanjšalo možnost nepretoka informacij, nejasno definiranih vlog in delovnih nalog. Pa potem je bila tudi medsebojna povezanost odlična in predvsem jasno opredeljen cilj, definirane vloge, dobro vzdušje in semi-demokratsko odločanje o izvajanju posameznih delovnih nalog.

#### **5. Opišite socialno strukturo tima, ki mu pripadate !**

Socialna struktura, ki je vladala, med recimo večjim timom, kateremu sem pripadal je bila ta, da sta bila dva vodja, eden je bil idejni, drug pa menedžerski (je ostalim določila delovne naloge in vloge). Potem sem imel dve članici, ki sta skrbeli za pretok informacij, ena je skrbelo za računovodska dela (statistična obdelava podatkov) in druga je bila urednica izdelka, ki smo ga morali narediti ter zadnja je poskrbelo za materializacijo izdelka. Članica, ki je skrbelo za računovodska dela je bila venomer blizu obema vodjema in ravno tako urednica izdelka, medtem ko sta bili članici za pretok informacij prisotne bolj na začetku oblikovanja, proti koncu, torej realizaciji pa njuna vloga ni bila več pomembna. Torej prepletale so se vloge menedžerja, kadrovnika, razsodnika, računovodje, koordinatorja, informacijskega distributerja in kontrole.

#### **6. Pomislite na kako skupino, v katero ste prišli kot novinec. Kako so vas sprejeli člani ? Kdo vas je predstavil ? Kakšni so bili vaši občutki ?**

Ker sem v skupino prišel v samem začetku nastajanja oz. oblikovanja niso bila prisotna neka močna nasprotovanja ali negativna čustva, sploh pa ker sem bil določen kot »idejni vodja«, imel sem vizijo ciljev. Predstavila pa me je menedžerska vodnica, s katero sem tudi nadaljno sodeloval, tako da ker sem bil bližje vodji, ki je imela odlične odnose s članicami, sem si hitro pridobil potrebno zaupanje in spoštovanje, ker sem ji bil bližje. Ostali člani niso izražali neke jeze, nezadovoljstva, zadržanosti ali česar koli drugega, tako da je bilo vsesplošno vzdušje sproščujoče. Moji občutki so bili predvsem pozitivni, ker sem lahko tudi določal vloge in delovne naloge, ki jih bodo morali ostali člani izvajati in upoštevati, ob tem pa mi je pomagala menedžerska polovica. Sodelovanje je bilo izvrstno, ker je menedžerska vodnica skrbelo, da so bili vsi člani obveščeni iz vsem in tudi zagnanost ostalih je bila temu potrebna. Ni bilo »šleparjev«.

#### **7. Katere so bistvene razlike med formalnimi in neformalnimi skupinami ?**

Formalna je tista skupina v organizaciji, ki je nastala na podlagi formalnega akta. Formalna skupina ima vnaprej določenega vodjo, cilje, delovne naloge in pogoje za obstoj. Formalne skupine so premišljeno organizirane za določene naloge in specifične cilje. Neformalne skupine nastanejo na podlagi povezovanja med ljudmi. Obvladujejo zahteve, ki niso uradno določene, ampak se nanašajo na zadovoljevanje interesov, potreb po pomoči, razvijanju prijateljstva, za dobivanje zaupnih informacij idr. Neformalne skupine lahko podpirajo ali pa ovirajo delovne cilje v skupini ali organizaciji, so pa lahko tudi do njih nevtralne.

### **8. Naštejte nekaj temeljnih vrednot, ki so po vašem mnenju pomembne za normalno delo v skupini !**

Za normalno delo v skupini mislim, da so potrebne sledeče temeljne vrednote: zaupanje, odkritost, svobodnost, medsebojno sodelovanje in podpiranje, odprtost za drugačne poglede, poslušnost, marljivost, vestnost, natančnost, dobronamernost, komunikacija, vzpodbujanje, ustvarjalnost, poštenost in zanesljivost.

### **9. Katere vloge morajo biti zastopane v uspešnem timu ?**

Za delovanje v uspešnem (idealnem) timu so potrebne vloge (9) snovalca (inovator, izumitelj, iznajditelj), iskalca virov (pogajalci), koordinatorja (usklajevalec), tvorca, opazovalca (ocenjevalec), izvajalca, dovrševalca (picajzelj, perfekcionista), timskega delavca in vloga strokovnjaka.

### **10. Kaj je pomembnejše, da vodja organizira najprej svoje delo ali delo drugih v skupini ?**

Ker je vodja takoj na začetku določen za delo v skupini in upoštevajoč-se razvojnih faz skupine, si mora vodja prvo sam organizirati delo, šele nato delo, delovne naloge in določevanje vlog drugih v skupini. Ker če si sam takoj na začetku ne določi kaj je potrebno storiti, da bo cilj dosežen, torej neka že naprej določena metodologija dela, potem tudi drugim članom ne bo mogel določiti potrebnega dela, ker bo njegova vloga izvisela v fazi nasprotovanja in bo tako delo onemogočeno in cilj nedosežen. Bistvo je, da mora poznati možne poti do cilja in s tem v to določiti potrebne vloge v timu, ki bodo prispevale za realizacijo cilja ali ciljev skupine. V fazi oblikovanja se tako ali tako že oblikujejo vloge v skupini glede na posameznikovih sposobnosti in slednji potem le čakajo na »ukaz« vodje kaj storiti. Potem že člani prevzamejo potrebne vloge, glede na določeno delovno nalogo. Vodja ne pride v skupino in reče, da ima tak in takšen problem in potem posluša oz. poskuša vzbuditi ostale za samoaktualizacijo in delegacijo vlog in delovnih nalog, NI v enakovrednem položaju kot v timu.

## **5 MOTIVIRANJE**

### **1. Motiv je razlog oziroma hotenje, da človek deluje. Navedite nekaj pomembnejših opredelitev motiva!**

Motiv je želja po ravnotežju in njegov osnovni namen je izpolniti primankljaj. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiv je središče motivacijskega procesa ter temelj človekovega delovanja.

a) *Kakšne vrste motivov razlikujete ?*

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi (socialne, biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti motivi, ki v človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status). Glede na razširjenost med ljudmi ločimo splošne (pogosti pri vseh ljudeh) in regionalne (samo na določenih področjih). Motivi, ki jih srečujemo pri posamezniku, pa so individualni motivi. V nadaljevanju ločimo tudi podedovane in pridobljene motive.

**2. Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. Navedite pomembnejša pojmovanja motivacije !**

Motivacijo za delo lahko opredelimo kot duševno stanje, ki človeka spodbuja za delovne aktivnosti. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k željenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivacija je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k ciljem, s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega, delovnega, ali poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti. Motivacija je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakujejo sami in to tako, kot najbolj zmore ali zmorejo. Za to obstajajo motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika. Motivacija se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.

**3. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Kaj vse lahko spodbuja zaposlene ?**

Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji (neekonomske) ali drugimi oblikami spodbude (ekonomske; denar), ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Ameriška študija je pokazala, da zaposlene vzpodbuja zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema za delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti, varnost zaposlitve in da vidijo učinek svojega dela. Elton Mayo meni recimo, da zaposlene vzpodbuja kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodstvom, F. Taylor pa navaja denar kot edini vzpodbujevalec oz. motivator. Herzberg pa meni, da zaposlene vzpodbuja uspeh, napredovanje, odgovornost, itd., medtem ko J.S. Adams meni, da zaposlene vzpodbuja pravičnost nagrajevanja za dobro opravljeno delo.

**4. Motivacija je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava vedenje in ga poenoti ter poveže v celoto v prizadevanju za doseg ciljev, ki si jih je zadal. Na čem torej sloni motivacija ?**

Storilnost je močno odvisna od vsakokratne motivacije. Motivacija pa je zadeva emocij; vsaj toliko kot razuma. Motivacija sloni namreč na potrebah, potrebe pa doživlja organizem na emocionalni podlagi. Motivacija temelji na psihični funkciji čustvovanj oz. čustev.

## **5. Motivacija ima zelo veliko moč. V čem vidite moč motivacije ?**

Moč motivacije se da videti kot pomembno orodje menedžerjev oz. upravljalcev z človeškimi viri. Je ena izmed strategij menedžmenta in je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi dosegali rezultate, pomembne za organizacijo. Dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove svojim sodelavcem, kakšni so cilji organizacije in vzvezi z njimi, kakšne so njihove obveznosti, to je dolžnost in odgovornost ter seveda tudi plačilo. Odnosi med vodilnimi in vodstvenimi delavci ter ostalimi zaposlenimi so dobri ali celo vzorni, kadar se naloge opravljajo po pogovorih in dogovorih in ne po ukazih. Moč motivacije se tudi kaže v tem, da koga pripravimo, da bo kaj storil, ker bo sam hotel to storiti.

## **6. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Kaj vam pomeni notranja in kaj zunanja motivacija ?**

Notranja motivacija izvira iz zanimanja za neko aktivnost in zanjo je pomembna radovednost, kompetentnost in vzajemno delovanje. Zunanjo motivacijo uporabimo, ko zaposlenih ni mogoče več notranje motivirati. Za uspešno zunanjo motivacijo mora biti vodilni avtoriteta in oceniti mora situacijo, kdaj sme izreči pohvalo (priznanje).

## **7. Med zaposlenimi, njihovimi potrebami in cilji, prihaja do motivacijskih razmerij in struktur. S čim so določeni interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe ?**

Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni na podlagi psihe in fiziologije vsakega posameznika (dednost), z njegovim znanjem in načinom, kako ga uporabiti za oblikovanje cilja in z razmerji med interesi in cilji posameznikov (okolje).

## **8. Na motivacijo zaposlenih vpliva vrsta dejavnikov. Katere vrste motivacijskih dejavnikov razlikujete ?**

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdelimo v tri skupine in sicer glede na individualne razlike (materialna, nematerialna motivacija), lastnosti dela (človekova sposobnost) in organizacijsko prakso (pravila, splošna politika, menedžerska praksa, nagrade). Poznamo pa še karierni sistem kot motivacijsko sredstvo.

## **9. Za razvoj celovitega motivacijskega sistema je pomembna motivacijska kultura. Kaj določa motivacijsko kulturo v organizaciji ?**

Motivacijsko kulturo določa osebna struktura zaposlenih (materialna stimulacija), dosežena razvojna stopnja motivacije, stil vodenja (ljudje delajo z veseljem), mobilnost zaposlenih in motivacijski splet standardov.

## **10. Poznanih je več motivacijskih teorij. Katere motivacijske teorije, usmerjene na**



## **potrebe poznate ?**

Poznamo Haireovo (fizične, družabne in egoistične potrebe), Likertovo (ekonomske, egoistične, varnostne in ustvarjalne potrebe), Maierovo (prirojene, pridobljene in družabne potrebe), Maslowo (fiziološke, varnostne, družbene, spoštovanjske in samopotrjevalne potrebe), Alderferjovo (nižja, šele potem višja potreba), McClellandovo, Leavittovo, Hackman-Oldhamovo motivacijsko teorijo, teorija X in Y (McGregorjevo) in teorija Z (Reddin).

### *a) Strnjeno opišite Maslowo motivacijsko teorijo !*

Maslowa teorija potreb temelji na predpostavki, da ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom in začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Na najnižji ravni piramide so fiziološke potrebe in so temeljne človekove potrebe in dokler te niso zadovoljene, človek praktično nima drugih potreb. Ko so le-te primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavniki potrebe po varnosti. Potrebe po varnosti vključujejo osebno, čustveno, fizično in ekonomsko varnost. Sem spadajo: načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji in osnovna človeška svoboda. Ko se te zadovoljene so na vrsti socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti, ki vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, ljubezen in dobre delovne odnose. Potem sledijo potrebe po spoštovanju oziroma po statusu in vključujejo odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Na koncu, na vrhu te piramide pa so potrebe po samouresničevanju oziroma samoizpolnitvi, ki vključujejo zadovoljstvo ob delu in željo po kreativnosti ter uresničevanju svojih zmožnosti.

### *b) Kaj so značilnosti teorije ERG ?*

Alderfer je oblikoval tristopenjsko lestvico potreb, in sicer obstoj, pripadnost in razvoj (ang. Existence, Relatedness and Growth). Potrebe je razvrstil v skupine in bistvena razlika je med potrebami višjih in nižjih ravni. Na najnižji ravni so potrebe po obstoju (osnovne eksistenčne potrebe za preživetje) ter potrebe po duševni in telesni varnosti (pravica do dela in lastnine, potrebe po zaščiti). Vmes so potrebe po pripadnosti (varnost, socialne potrebe in potrebe po samospoštovanju). Na vrhu pa so potrebe po osebnem razvoju (kreativnost, razvoj in produktivno delo). Ta teorija ne predvideva tako stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslowova. Upošteva vpliv kulture, okolja, izobrazbe in družinskih vezi na ljudi ter individualne razlike med njimi.

### *c) Predstavite McClellandovo motivacijsko teorijo !*

David McClelland je svojo teorijo razčlenil na tri potrebe človeka: potrebo po dosežkih, po sodelovanju in potrebo po moči. Posameznik z visoko potrebo po dosežkih ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv a zato potrebuje povratno informacijo. Posameznik z visoko potrebo po sodelovanju teži predvsem k zasnovi in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi (samopriljubljenost). Pri posamezniku z visoko potrebo po moči pa pride do izraza močna želja uveljavljanja čustvene in vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi (vodje).

## **11. Katere motivacijske teorije, usmerjene na cilje poznate ?**

Poznamo Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, Latham in Locke-ovo teorijo cilja, teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanja in Leavittovo motivacijsko teorijo.

### *a) Strnjeno predstavite dvofaktorsko Herzbergovo motivacijsko teorijo !*

Herzbergova teorija se imenuje tudi obogatitev dela in je nastala je na osnovi Maslowe motivacijske teorije. Nekateri motivi so nujni, da človek funkcionira. Vodja mora ugotoviti, kaj je tisto, kar prispeva

k zadovoljstvu zaposlenih in kaj je izrazito slabo. Herzberg je tako prišel do dveh dejavnikov, in sicer higienikov in motivatorjev. Higieniki ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, ampak vzdržujejo stanje ker odpravljajo okoliščine, ki bi vplivale na zaposlene (politika podjetja, nadzor, plače, delovne razmere, odnos do sodelavcev). Motivatorji pa spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če jih ni (uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu). Za povečanje zadovoljstva pri delu Herzberg predlaga naslednje splošne značilnosti organizacije, da naj se kombinirajo naloge, da bodo le-te raznovrstnejše. Potem je potrebno ustvariti dobre delovne enote, v katerih bodo izvrševalci občutili, da nekaj skupno ustvarjajo in da je delo potrebno razširiti (samostojnost). Tudi ta teorija vodi k poenostavljanju, saj ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega uslužbenca, ustreza tudi drugim.

*b) Opišite motivacijsko teorijo cilja !*

Latham in Locke sta ugotovila, da v primeru, če so zaposleni seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen, se zaposlene še dodatno spodbudi, da bi ta cilj dosegli. Ko je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen, prepoznaven in spreten. Na to vpliva jasno postavljen cilj (metoda dela znana), težko uresničljiv cilj, ki vodi do boljših rezultatov, edinstven ali neobičajen cilj in pogoste povratne informacije o rezultatih dela posameznika. Poudarek je na udeležbi zaposlenih pri postavljanju ciljev in končna posledica tega procesa je, da bodo zaposleni cilje hoteli doseči in da si jih bodo v prihodnje postavljali vse višje.

*c) Kaj so značilnosti teorije enakosti ?*

Teorija enakosti zagovarja stališče, da bodo ljudje boljše ali slabše motivirani, če bodo videli oziroma čutili razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev. Pri teoriji enakosti gre v bistvu za teorijo družbenih primerjav, kjer ljudje uporabljajo sebe za primerjavo z ostalimi. Sprašujejo se ali je njihovo delo je nagrajeno slabše od ostalih ali so za enak vloženi napor pri delu enako nagrajeni kot ostali in ali je nagrajenost njihovega dela višja kot pri ostalih. Pravičnost motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, zasnava nepravičnosti pa vodi k nezadovoljstvu in konfliktom. Organizacija mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge.

*d) Kaj je bistvo teorije pričakovanja ?*

Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri čemer bo cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trudom. Bistvo teorije pričakovanja je valenca (privlačnost ali vrednost cilja) instrumentalnost (zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem, s kakšnim obnašanjem bo zaposleni dosegel na svojem delovnem mestu želene rezultate) in pričakovanje (posameznikovo prepričanje, da bi določeno vodenje privedlo do cilja). Teorija pričakovanja pomaga zaposlenim in managerjem, da razumejo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravili in želenimi dosežki. Vodilni morajo pomagati zaposlenim, da oblikujejo realna pričakovanja.

*e) Kaj nam nudi Leavittova motivacijska teorija ?*

Leavittova teorija temelji na proučevanju procesa, ki se sproži v posamezniku ob pojavu potrebe, in vsebuje naslednje elemente: potrebo, napetost, cilj, aktivnost in olajšanje. Prvo fazo v procesu, ko potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu, sproži dogajanje, imenuje stanje pomanjkanja. Sledi napetost, ki potrebo spreminja in osebo usmeri k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki potrebo zadovolji, jo zmanjša in prinese olajšanje ter zmanjša napetost. Potreba in napetost skupaj povzročata aktivnost, ki je lahko motorična, intelektualna, ali senzorična. Končna stopnja pa olajšanje, ki ga je povzročilo doseganje cilja. Na tej stopnji subjekt ve, da je cilj dosežen. Leavittov model pomaga vodilnemu, da zaposlenim omogoči aktivnost, na podlagi katere zaposleni doživijo olajšanje.

## 12. Kaj nam nudi motivacijska teorija, usmerjena na delovanje poznate ?

Skinnerjeva teorija pravi, da je vedenje v funkciji njegovih posledic. Teorija izhaja iz vplivov okolja, posledic in reakcij, ki jih na svoje obnašanje doživlja posameznik in vzroke za človekovo obnašanje išče zlasti v zunanjem svetu. V tej teoriji sta glavna motiva nagrada in kazen. Kazen povzroča brisanje določenih oblik vedenja, medtem ko se s pomočjo nagrade pridobivajo nove oblike vedenja. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, nagrada ali kazen, vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje.

## 13. Kaj nam nudi motivacijska teorija značilnosti dela ?

Teorija značilnosti dela pravi, da se gradi na notranjem pomenu dela, na občutku odgovornosti in na zadovoljstvu posameznika. Poudarja, da zaposleni dobro delajo, če so zadovoljni (dovolj pristojnosti in odgovornosti). V nadaljevanju je potrebno oblikovati raznovrstno delo, kjer zaposleni lahko uporabijo svoje sposobnosti in spretnosti ter sodelujejo pri načrtovanju in oblikovanju dela. Pri tem pa so pomembni delovni in osebni učinki. Delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, in sicer pomembnosti dela, doživljanja odgovornosti in poznavanje rezultatov dela, kjer zaposleni lahko ocenijo uspešnost svojega dela.

### a) Kaj teorija spodbujanja ?

Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje, zanemarja pa občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike. Ljudje, ki opravljajo raznolika in zanimiva dela, so notranje in osebno motivirani za opravljanje dela. Zunanje nagrade imajo v tem primeru negativen učinek na osebno motivacijo. Torej, če bo posameznik začel prejemati zunanje nagrade za naloge, za katere je osebno motiviran, se bo njegova motivacija sčasoma zmanjšala.

### b) Kaj teorija pravičnosti ?

Teorija navaja, da je za zvišanje motivacije za delo pomembno, da se zdi zaposlenim proces ugotavljanja zasluženosti nagrad pošten in da se pri tem upoštevajo dogovorjena pravila. Temeljni dejavniki za primerjavo so: vložki, prejemki (pozitivni ali negativni) in osebe za primerjavo. Ko si posameznik izbira osebo za primerjavo, upošteva tri spremenljivke: raven plače, stopnjo izobrazbe in delovno dobo. Če občuti nepravičnost, si jo prizadeva zmanjšati: izkrivi svoje sposobnosti in izkrivi resničnost o drugih. Organizacija mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge.

### c) Kaj teorija $x, y$ in $z$ ?

Opredelimo jo lahko kot teorijo o medčloveških odnosih, po kateri je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. Gre se predvsem za proces ustvarjanja možnosti, odstranjevanja ovir, sproščanja zmožnosti, spodbujanja rasti in zagotavljanja pomoči. Teorija X pravi, da so ljudje oziroma zaposleni po naravi leni, neambiciozni, neodgovorni, zato jih mora vodstvo usmerjati, nadzorovati, nagraditi in plača je edini motivator. Po teoriji Y lahko zaposlene opredelimo kot aktivne, odgovorne, samodisciplinirane osebe, ki rade sprejemajo predlagane cilje. Zaposlene je potrebno le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost in prevzemajo odgovornost za izvedbo svojih nalog. Nanje najbolj vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja. Z teorija preučuje človeka v realnem okolju, brez skrajnosti. Pravi pa, da človek ima voljo, je naklonjen dobremu in slabemu, medčloveški odnosi ga spodbujajo, razum ga motivira in medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja.

d) *Kaj Fromova ?*

Fromm je ugotovil, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli in zato, ker bi radi nekaj bili. Materialne dobrine bolj motivirajo prvo skupino ljudi, druga skupina ljudi pa teži k uveljavitvi samega sebe v družbi in jo bolj motivirajo nematerialni motivacijski dejavniki.

e) *Kaj Hackman-Oldham model obogatitve dela ?*

Hackman in Oldhamer sta se v tej teoriji ukvarjala predvsem z notranjo motivacijo. Ukvarjala sta se z vprašanjem, kako lahko vodilni spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Zaposleni zazna, da se delo splača in ga je vredno delati, ker doživlja pomembnost dela. Doživljanje odgovornosti pa povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa skupaj vplivajo na motivacijo za delo.

**14. Kaj bistvo ekonomske motivacije ? Kako je sestavljena tipična slovenska plača ?**

Temeljno izhodišče ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil ter da je denar ali materialne dobrine energija oziroma spodbuda, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Slednje pa zavisi od omejitve plačila. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot zaposleni, ki zaslužijo toliko, da njihov obstoj ni ogrožen. Tipična slovenska plača je sestavljena iz osnovne plače (polni delovni čas), dodatki za posebne obremenitve, dodatki za delovno dobo, pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje ter nadomestila, plačani prosti dnevi, nagrade za uspešnost (skupinska uspešnost, plačilo iz dobička), regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči), povračila stroškov v zvezo z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja) in ostale ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

**15. Kako motivirati za delo ?**

Zaposlenim prinaša uspešnost pri delu predvsem notranje zadovoljstvo, vendar si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. Motivira pa se lahko tudi z stalno zaposlitvijo, primerno plačo, s pohvalami, nagradam in priznanji, potem dobro komunikacijo, z strokovnim usposabljanjem in izobraževanjem, z boljšo organiziranost dela, z spremljanjem delovne uspešnosti, možnosti osebnega razvoja in napredovanja ter sodelovanja zaposlenih pri upravljanju.

## **6 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

**1. Kdaj se pojem organizacije kulture začne pogosteje pojavljati v literaturi o organizaciji in managementu ?**

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje omenjajo definicijo, ki jo je oblikoval E.H. Schein leta 1987 in je isti avtor, ki je organizacijsko kulturo definiriral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

## **2. Kakšen je vpliv japonske uspešnosti na zanimanje za organizacijsko kulturo v ZDA in Evropi ?**

Vpliv japonske uspešnosti na zanimanje za organizacijsko kulturo v ZDA in Evropi se kaže v različni opredelitvi indikatorjev v štirih dimenzijah, in sicer po stopnji individualizma ali kolektivismu, v razliki po moči, izogibanju negotovosti in stopnji maskulinizacije / feminizacije. Najvišja stopnja kolektivismu je v ZDA in bila je v bivši Jugoslaviji. Dežela z večjo distanco moči je bila bivša Jugoslavija, Avstrija pa ima najnižji indeks distance moči. Dežele z največjim indeksom negotovosti so Grčija, Portugalska, Belgija, Japonska, bivša Jugoslavija, Francija, na drugi strani lestvice pa se nahajata Švedska in Norveška. Dežele z visokim indeksom maskulinizacije so Japonska, Avstrija, Italija in Švica. Tudi ZDA ima vrednost tega indeksa visoko nad povprečjem. Nizek indeks pa imajo skandinavske dežele. Za kolektivismu je značilno, da zaposleni pričakujejo, da bo organizacija skrbela za njih, kot skrbi oče za družino. Če teh zahtev organizacija ne izpolnjuje, so zaposleni zelo odtujeni in nizko produktivni. Tudi politika organizacije je zato utemeljena na visoki stopnji pripadnosti posameznika ter na njegovem občutku dolžnosti in moralne zavezanosti. Razlike v moči imajo za posledice večjo stopnjo centralizacije, visoke organizacijske piramide, višji delež nadzornega osebja, večja diferenciacija v zaslužkih in nižja kvalifikacijska raven nižjih slojev. Glavna posledica za organizacije v deželah z visokim indeksom negotovosti so večje število formaliziranih pravil, večji delež strokovnjakov, večja standardizacija in uniformiranost organizacij. Vodje imajo več nadzora, hkrati pa so tudi manj pripravljeni tvegati pri odločanju. Tudi stopnja fluktuacije zaposlenih je nižja, stopnja zadovoljstva z delom pa višja. Posledice za organizacijo v državah z visokim indeksom so predvsem v tem, da je na vodilnih in bolj plačanih mestih majhno število žensk. Kariero delajo predvsem moški, ženske na bolj kvalificiranih položajih pa so zelo oblastne.

## **3. Organizacijska kultura ni enotno opredeljena. Kaj so osnovni razlogi za to ?**

Osnovni razlogi za to so, da se organizacije med seboj razlikujejo po svoji kulturi, stališčih in vedenju ljudi. Kultura organizacije zajema osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji. Po različnem delovanju in vedenju ljudi se organizacije med seboj razlikujejo. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji. Zaradi svojskosti organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo.

## **4. Naštete nekaj definicij organizacijske kulture !**

Organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji, je kolektivna volja članov organizacije in se nanaša na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj. Organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije. Organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika. Organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije, organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije. Organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih. Organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja. Organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje. Organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb. Organizacijska kultura je v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko neke organizacije. Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

## **5. Katere prvine se pojavljajo v različnih opredelitvah organizacijske kulture ?**

V različnih opredelitvah organizacijske kulture se pojavljajo nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, predstave, prepričanja, simboli ipd.

## **6. Na katerih ravneh v organizaciji se srečujemo z učinki organizacijske kulture ?**

Z učinki organizacijske kulture se srečujemo preko prikritih dejavnikov, ki (so)oblikujejo organizacijsko življenjsko držo. Ti se kažejo v konkretnem delovanju ter v izdelkih in jeziku, ki ga ljudje v organizaciji uporabljajo. Delovanje organizacije zajema vse oblike človekove dejavnosti. Izdelki so vsi človekovi proizvodi, npr. predmeti dela, tehnologije, naprave ipd. Jezik je integralni pojem za vse komunikacijske oblike in odnose znotraj organizacije in z njenim okoljem. To je materializirana kultura organizacije. Z učinki se srečujemo tudi preko vlog, ki povezujejo ljudi in jih spravljajo v medsebojno odvisnost glede na delitev dela v organizaciji. Potem so pravila vedenja, ki so odsev posameznikov do vlog, norm in vrednot organizacije.

## **7. Katere so osnovne značilnosti organizacijske kulture ?**

Osnovne značilnosti organizacijske kulture so: primerno vedenje, norme, prevladujoče vrednote, filozofija, pravila in organizacijska klima. So pa še organizacijska kultura kot socialna tvorba, organizacijska kultura, ki uravnava obnašanje članov, organizacijska kultura, ki je proizvod ljudi, organizacijska kultura, ki je splošno sprejeta, organizacijska kultura, ki nastaja postopno, organizacijsko kulturo, ki se jo da naučiti, prilagodljiva organizacijska kultura, zavestna in nezavestna organizacijska kultura, potem organizacijska kultura, ki ni oprijemljiva in je dosežek ali proces. Potem tudi velja, da kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja, da je kultura vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja, da je kultura zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč, da je kultura dinamičen pojav in obstoj nerazločne narave kulture.

## **8. Katere so tipične subkulture v organizaciji ?**

Tipični subkulturi v organizaciji sta subkultura vodstva in subkultura delavcev. Pri obeh subkulturah se razvije precejšnja pristranost in negativen odnos do nasprotne subkulture. V subkulturi vodstva je način razmišljanja precej zastarel, prevladuje taylorizem. Pretirano pozornost posvečajo administraciji, financam in imajo pogosto brezoseben odnos do podrejenih. V subkulturi delavcev imajo pristransko sliko o vodstvu, ki naj bi bilo izkoriščevalsko, podcenjevalno do podrejenih in usmerjeno le k povečevanju dobičkonosnosti organizacije.

## **9. Kateri pojmi so podobni pojmu organizacijske kulture ?**

Podobni pojmi k organizacijski kulturi so: organizacijska klima, filozofija organizacije, organizacijska strategija, neformalna organizacija in kulturni kapital.

## **10. Kaj je filozofija organizacije ?**

Opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih in o pravih obnašanja. V tem smislu predstavlja del organizacijske kulture in sicer njeno normativno komponento. Od kulture se loči po tem, da predstavlja zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije.

## **11. Kako merimo organizacijsko kulturo ?**

Organizacijsko kulturo se meri odvisno od metodologije dela, merimo jo pa predvsem po vrednotah, ritualih, njenih vzornikih, zgodbah, simbolih, mitih o organizaciji, in preko proizvodov in storitev. Tehnike merjenj pa so spraševanje, preizkušanje, opazovanje članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna). Sledi analiza lastnosti vzornikov, potem analiza parol in pomembnih izrekov, analiza organizacijske filozofije (posebej izjave o poslanstvu) in analiza organigrama podjetja, postopkov s strankami, itd.

## **12. Kako merimo klimo v organizaciji ?**

Merjenje klime v organizaciji se je kot najbolj objektivni pripomoček izkazal vprašalnik, ki vsebuje trditve, vprašani pa svoje doživljanje izrazi s stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Na tak način dobljene rezultate analiziramo in ugotovimo, v kolikšni meri je določen dejavnik zastopan v organizaciji. Poznamo pa še oblike merjenja preko opazovanja in opazovanja z udeležbo, neformalni opisi, poglobljeni intervjuji, anketni vprašalniki, preko organizacijske strukture, sistemi informiranja in nadzora, sistemi nagrajevanja in sankcij, zgodbe in miti, različni dokumenti in pravilniki.

## **13. Kakšne osnovne zvrsti organizacijskih kultur uporablja organizacija ?**

Ansoffova tipologija označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti, in sicer ekstravertiranosti – introvertiranosti članov (usmerjenost v organizacijo ali v okolje) in časovne perspektive (usmerjenost v preteklost, sedanjost ali prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo oz. nenaklonjenostjo spremembam. Ansoff deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov (stabilnega, reaktivnega, anticipativnega eksploativnega in ustvarjalnega). Handy pa navaja štiri tipe organizacijske kulture: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura (kultura moči) ima skrb za postavitev pravih ciljev in iskanja načinov, kako jih uresničiti. Vodje si skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov. Vodje izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem. V komuniciranju gre predvsem za pojasnjevanje ciljev in razlago različnih ukrepov in predpisov. Pri kulturi spoštovanja pravil (kultura vlog) pa se gre predvsem za red in sistematično delo, zelo pomembna so sporočila in poročila, komunikacija je predvsem pisna. Prisotna je hierarhična organizacijska zgradba, ki skrbi za kontinuiteto organizacije. Centralizacija je izrazita na vseh področjih. Za vodje je bistveno, da se držijo postopkov. Spore zglajujejo z izdajanjem novih predpisov in navodil. Kultura temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti, pomembna sta hierarhija in status. Inovativna, v naloge in delo usmerjena kultura (kultura nalog) sta značilna decentralizacija in delegiranje odgovornosti. V organizaciji velja domneva, da se vsi podrejeni sami od sebe trudijo uresničevati organizacijske cilje, zato ni potreben nadzor od zunaj. Struktura organizacije je kot mreža. Moč leži na stičiščih mreže in temelji na znanju in sposobnostih. Spore gladijo s posvetovanji in jih jemljejo kot nauk za prihodnost. Komuniciranje je razvito v vseh smereh, slog vodenja je usmerjenost k cilju. Posameznika podpirajoča kultura (kultura osebnosti) pa veleva, da do odločitev prihaja predvsem po neformalnih poteh. Odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. Slog vodenja je posamičen, poudarjeni so medsebojni odnosi, v organizaciji je malo formalnih sestankov, dejavnosti, ki podpirajo delovanje organizacije, niso strukturirane. Komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol.

## **14. Kakšna je razlika med neformalno organizacijo in kulturo v organizaciji ?**

Neformalna organizacija je sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Člane neformalnih skupin vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Organizacijska kultura je v vlogi katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije. Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije.

### **15. Navedite primer spreminjanja organizacijske kulture !**

Spreminjanje organizacijske kulture moramo vedno razumeti kot splet dveh procesov. Gre za odstranitev obstoječe kulture in nastajanje nove. Primeri spreminjanja organizacijske kulture so po Lundberg-u, ki razlikuje pet razredov sprožilnih dogodkov sledeči. Nesreče v okolju so en vidik (gospodarska recesija, finančne krize, itd.), potem so priložnosti v okolju (nova tehnologij, itd.), sledijo notranji prevrati (npr. postavitve novega vodstvenega tima), zunanji prevrati (politično vmešavanje; spremenjena zakonodaja) in krize vodstva (neprimerne strateške odločitve, nesmotrno trošenje organizacijskih sredstev, itd.). Po Williamsu pa so najpogostejše metode uvajanja kulturnih sprememb kadrovske spremembe, poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanji in vrednot zaposlenih, spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij in spreminjanje podobe podjetja.

### **16. Kakšne so težnje spreminjanja organizacijskih kultur ?**

Najpogostejši vzroki so: neobveščeni ali slaba obveščeni o spremembah (nezadostno informiranje zaposlenih o načrtovanih spremembah, postavljanje pred dejstva lahko pripelje do nezaželenih reakcij), strah pred neznanim (uslužbenci se navadno bojijo nepredvidljivega okolja, saj ima vsaka večja sprememba v organizaciji poleg znanih tudi neznanne in potencialno nevarne posledice), strah pred ekonomskimi neugodnostmi (npr. plača, pokojnina, službeni avto), strah pred izgubo socialnega statusa in ugleda, oviro pa predstavljajo tudi obstoječe percepcije, navade in drugi utečeni obrzci življenja.

## **7 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

### **1. Kako bi opredelili organizacijsko klimo ?**

Organizacijska klima je običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Če so ti odnosi pozitivni, se tedaj oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi pripeljejo do napetega vzdušja, nezadovoljstva, konfliktov in posledica tega je nizka produktivnost. Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in se uporablja za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti.

### **2. Kako vpliva organizacijska klima na izražanje človekovih značilnosti ?**



Organizacijska klima vpliva na izražanje človekovih sposobnosti preko naslednjih dejavnikov, in sicer sistem vodenja, cilji podjetja, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v organizaciji in socialne vloge posameznikov. Pomemben vpliv izražanja človekovih sposobnosti pa se tudi vrši preko prilagajanja organizacijski klimi. Pozitivna posledica prilagajanja je vsekakor tista, ko se na novo zaposleni prilagaja in sprejema tisto klimo, ki mu omogoča boljše življenje in prihodnost tako v organizaciji, kot posledično tudi v osebnem življenju. S pozitivnim pristopom k delu človek stremi k boljši prihodnosti in tudi lastne cilje bo lažje dosegal. Negativna posledica prilagajanja že ustaljeni klimi v organizaciji, katere posledice so slabi rezultati dela, pa bo tudi pri na novo zaposlenih vzbudila željo po spreminjanju klime v organizaciji.

### **3. Kakšne vrste organizacijskih klim poznate ?**

Poznam motivacijsko, inovacijsko, organizacijsko, podjetniško, ustvarjalno in raziskovalno klimo npr.

### **4. Navedite nekaj temeljnih razlik med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo !**

Organizacijska kultura ali » organizational culture« je globalen pojem in se nanaša na preteklo ter prihodnje stanje sistema. Organizacijska klima ali »organizational climate« pa je analitičen in lokalni pojem, ki razlaga trenutno oz. zdajšnje stanje sistema. Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko klimo, medtem ko ta le kaže kulturo organizacije v določenem času in prostoru. Prav tako je pomembna razlika med pojmom tudi v tem, da se klima ustvarja zgolj začasno in v različnih procesih sistema, kultura pa v daljših obdobjih prek globalnih interakcij v sistemu in z njegovim okoljem. Na splošno lahko ugotovljamo, da je kultura manj opazna, bolj celovita in se tudi težje spreminja, zato je tudi zahtevnejša za obvladovanje. Spreminjanje in obvladovanje klime pa je veliko lažje in enostavnejše.

### **5. Organizacijska klima se ustvarja v procesu. Kaj zajema ta proces ?**

Za spreminjanje klime v organizaciji vedno potrebno opraviti dve pomembni aktivnosti. Prva je, da spremenimo obstoječe stanje določenega pojma v organizaciji, drugo pa, da zaposlene v organizaciji pripravimo na uvedbo, sprejem sprememb in da jih pripravimo, da se bodo spremembam ustrezno tudi obnašali.

### **6. Kako proučujemo in merimo organizacijsko klimo ?**

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Merimo jo pa preko dobljenih rezultatov s psihološkimi vprašalniki (anketami), ki jih izpolnijo zaposleni, ali z intervjuji, ki jih naredi oseba, ki ni zaposlena v organizaciji.

### **7. Katere so pomembnejše razsežnosti organizacijske klime ?**

Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v organizaciji, zato jih ni potrebno iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele nato ugotovljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. To pa naredimo z njenim merjenjem, ki zajema pomoč vprašalnikov, intervjujev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Naloga oseb, ki so vključene v raziskavo je, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je organizacijo, v kateri

dela. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omenjenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime.

## **8. Katere razsežnosti zajema vprašalnik SiOK ?**

Vprašalnik SiOK (Slovenska Organizacijska Klima) zajema organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, zadovoljstvo z delovnim okoljem, inovativnost in iniciativnost.

## **9. Katere načine merjenja organizacijske klime razlikujete ?**

Poznamo tri načine merjenja organizacijske klime. Prvi je preko neformalnih opisov in vsebujejo posebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so pridobljeni na podlagi opazovanj, zapiskov in so subjektivne narave. Drugo so sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj družbe. Ta vrsta podatkov je tudi zelo subjektivna. Zadnji način pa je ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki in je primernejši kot ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije. V vprašalnikih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

## **10. Na katere težave najpogosteje naletimo pri proučevanju organizacijske klime ?**

Za proučevanje klime se moramo le odločiti, katere vrste klime želimo raziskati oz. nas zanimajo. Preučiti moramo posamezne vrste klime in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali, ugotavljali in vplivali na del klime, ki nas konkretno zanima in s tem tudi ugotovili morebitne težave. Ko želimo v organizaciji proučiti klimo, moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju zaposlenih. Pri proučevanju klime je težavno to, ker lahko sestavine organizacijske klime le predpostavimo, njihov obstoj pa je odvisen od potrditve preko vprašalnikov, anket.

## **11. Katere načine ugotavljanja organizacijske klime poznate ?**

Načini ugotavljanja organizacijske klime so predvsem, da ugotovimo, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo. Potem preučujemo te ljudi in ugotovimo njihove cilje, taktiko in šibke točke. Sledi analiza ekonomskih dilem, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki. Potem pregledamo zgodovino podjetja, pri čemer posvečamo posebno pozornost poklicni karieri njihovih vodij. Na koncu pa sestavimo celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da izluščimo skupne imenovalce. Preko empiričnih raziskav, pa lahko tudi ugotavljamo organizacijsko klimo iz odnosa vodstva do ljudi, sprejemanje odgovornosti in medsebojnih odnosov.

## **12. Opišite metodologijo proučevanja organizacijske klime !**

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi. Ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. V tej fazi si izberemo dejavnike, ki jih bomo preučevali. Sestavimo vprašalnike, ankete ali pa si izberemo anketirance. Potem naredimo psihološke vprašalnike (ankete), ki jih izpolnijo zaposleni ali

intervjuje, ki jih naredi oseba, ki ni zaposlena v organizaciji. Po tej fazi zbiramo odgovore in sledi analiza rezultatov, po tem pa predstavitev slednjih.

### **13. Katere načine spreminjanja organizacijske klime poznate ?**

Najpogostejši načini spreminjanja klime so naslednji. Prvi način je tako imenovani nekontrolirani način, kjer se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati (negativne posledice). Drugi način je, da klimo lahko spremenimo z navodili in ukrepi. Pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, poskušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri (hitrejši način, vprašanje realiziranih zastavljenih ciljev). Tretji način spreminjanja klime pa je tako imenovana neposredna akcija. To pomeni, da klimo spreminjamo z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Pomembno je zaupanje zaposlenih v ta način.

### **14. Kako vpliva organizacijska klima na vedenje ljudi ?**

Vpliv organizacijske klime na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico. To pomeni, da se človek lahko klimi prilagodi. Ta lastnost je sicer lahko zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. Vpliv organizacijske klime na vedenje ljudi pa je tudi odvisno predvsem od ekstrovertiranosti posameznika (priljubljen, družaben, ambiciozen), njegove čustvene stabilnosti (zaskrbljen, negotov, prestrašen), naklonjenosti (prijazen, toleranten, prilagodljiv), natančnosti (odgovoren, delaven, zanesljiv) in sprejemljivost za izkušnje (kultiviran, iznajdljiv, širokega mišljenja). Tako na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi, občutja, vrednote, klima itn. Zaradi teh vplivov je vedenje posameznikov različno in največkrat ne vemo za vzroke določenega vedenja.

### **15. Opišite kazalce socialne klime !**

Socialna klima je odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitost skupine, strukture, velikost). Doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote. Klasifikacija tipov organizacijskih klim pa je glede na odnos do sprememb ciljev, načina organiziranja in motiviranja zaposlenih je lahko receptivna, kjer je doseganje ciljev postavljeno v ospredje in je zato odnos zaposlenih do inovacij in sprememb pozitiven. Ti v glavnem črpajo ideje iz zunanjega okolja, zato poskušajo z njim vzpostavljati čim boljše stike. Odnosi med člani so kooperativni in temeljijo na timske delu. Organizacija vzpodbuja inovativnost s sistemom nagrajevanja, možnostmi dodatnega izobraževanja in napredovanja. Tehnologija omogoča fleksibilnost dela in prenos informacij. Lahko je tudi konformna in daje prednost realizaciji ciljev s pomočjo stroge discipline in konformnosti. V teh organizacijah obstaja stroga hierarhija, ki jo podpira kontrolni sistem, ki nagrajuje konformno obnašanje. Posamezniki ne razvijajo iniciativnosti in niso motivirani za sodelovanje. Uspeh organizacije je pretežno odvisen od usmerjenosti vodilnih. Lahko pa je tudi reaktivna in zavrača vse novo in nasprotuje spremembam, ker želi ohraniti stabilnost organizacije. V tovrstnih organizacijah vladajo pritiski in konflikti med zaposlenimi. Člani so do takšne organizacije ravnodušni ali celo sovražni.

## **8 VPLIV ZNANJA IN SPOSOBNOSTI MENEDŽERJEV IN VODIJ NA VEDENJE ZAPOSLENIH**

### **1. Tržno gospodarstvo terja vsestransko usposobljenost menedžerjev in vodij. Katere vrste znanja so potrebna ?**

Potrebna so predvsem strokovna znanja, konceptualna znanja, znanja s področja medčloveških odnosov in družbena znanja.

### **2. Menedžerji in vodje iz preteklosti, sedanjosti in bodočnosti se po znanju močno razlikujejo. Navedite pomembnejše razlike !**

Vodja preteklosti je imel visoko izobrazbo in je imel posebne osebne značilnosti. Današnji menedžer ali vodja je usmerjen predvsem k ciljem. Vse bolj pa postaja pomembna tudi fizična kondicija, strokovno znanje, zanesljiv nastop in sposobnost motiviranja. Poudarjene so vrline kot pripadnost, natančnost in redoljubnost. Manj pomembna so dobra spričevala, rodbinske vezi, izbran študij in inozemske izkušnje. Pri menedžerju bodočnosti so poudarjeni znanje in lastnosti, kot so splošna izobrazba, sposobnost komuniciranja, motivacije in zanesljiv nastop, znanje tujih jezikov, potrebna fizična kondicija, socialna osveščenost, kreativnost, karizma in gibkost - sposobnost prilagajanja. Novi tip menedžerja naj bi imel osebne lastnosti, sposobnosti in znanja močneje poudarjene kot do sedaj. Največje razlike so pri znanju tujih jezikov, sposobnosti prilagajanja, komuniciranja, sodelovanja, osebnosti, ustvarjalnosti, izvirnosti, socialne osveščenosti, sposobnosti motivacije in zanesljivem nastopu.

### **3. Katere sposobnosti mora imeti dober menedžer in vodja ?**

Na podlagi neke ankete zaposleni menijo, da naj bi njihov menedžer imel sposobnost povezovanja, opazovanja, odločanja, sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti, da je dober poslušalec, da zna prenašati kritiko, da zna upoštevati ugovore sodelavcev in da zna oblikovati tim.

### **4. Menedžerji in vodje morajo imeti določene sposobnosti. Katere ?**

Poleg že omenjenih naj bi tudi bili usmerjeni k tržnim potrebam, razvijali občutek pripadnosti in ugodno klimo. Potem, da bi znali razčlenjevati organizacije na manjše organizacijske enote z manjšim številom vodstvenih ravni, hitro in neovirano komuniciranje za energično izvajanje eksperimentov, sočasno spremljanje večjega števila medsebojno konkurenčnih razvojnih nalog, interaktivno učenje v stikih s kupci in dobavitelji, postavljanje ciljev in oblikovanje politik in postopkov, organiziranje, motiviranje in nadzorovanje ljudi, analiziranje razmer in opredeljevanje strateških in operativnih načrtov, odzivanje na spremembe z novimi strategijami in reorganizacijami, izvajanje sprememb z določanjem novih politik in postopkov in doseganje rezultatov in zagotavljanje primerne rasti, dobičkonosnosti in donosnosti. So pa še pomembne: ustvarjalni vpogled (postavljanje pravih vprašanj), senzitivnost (delovati proti drugim), vizija (ustvarjanje prihodnosti), gibkost (pričakovanje sprememb), osredotočenost (izvajanje sprememb) in potrpežljivost (živeti na dolgi rok).

### **5. Kako bi se lotili ugotavljanja vodstvenih sposobnosti menedžerjev in vodij ?**

Da bi vodilni sodelavci lahko razvijali in dopolnjevali svoja znanja, morajo najprej vedeti, kakšna znanja in sposobnosti že imajo po omenjenih vrstah znanj. Torej: ustvarjalni vpogled (postavljanje pravih vprašanj), občutljivost oz. sočustvovanje (delo z ljudmi), vizija (ustvarjanje prihodnosti), spremljivost oz. prilagodljivost (upoštevanje sprememb), osredotočenost (izvajanje sprememb),

potrpežljivost (živeti na dolgi rok). Za vsako vrsto znanj oz. sposobnosti bi postavil deset vprašanj, za katera bi anketiranci izbirali odgovore po skali: vedno (4), pogosto (3), redko (2) in nikoli (1). Na podlagi izpolnjenega vprašalnika bi anketiranci ugotavljali skupno število doseženih točk po posameznih vrstah znanj oz. sposobnostih.

## 9 MODELI MENEDŽMENTA IN VODENJA

### 1. Teorija menedžmenta je doslej razvila vrsto modelov oziroma načinov vodenja. Navedite nekatere !

Poznamo modele osebnih značilnosti vodje, modele vedenja vodje, teorija x, y in z, modeli dveh univerz, model mrežnega vodenja, Likertovi sistemi vodenja, Millerjevi slogi vodenja, situacijski modeli vodenja, Fiedlerjev kontingenčni model vodenja, Herseyjev in Blanchardov situacijski model vodenja, teorija 3-D situacijskega vodenja, Houseov model poti in ciljev, participativni model vodenja, sestavljeni model situacijskega vodenja, transformacijsko in transakcijsko vodenje in managerska mešanica – PEAI.

### 2. Katere osebne značilnosti so za identifikacijo vodje poembne ?

Najpomembnejše značilnosti za identifikacijo vodje so: fizične (mlajši oz. srednjih let, vitalen, visok, vitek in prijetne zunanosti), osebnostne (čustveno stabilen, prilagodljiv, obvladovan, samozavesten, prodiren), socialne (prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju) in delovne, kjer je vodja usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, je samoiniciativen in pripravljen sprejemati odgovornost.

### 3. Obrazložite teorijo x, y in z !

Opredelimo jo lahko kot teorijo o medčloveških odnosih, po kateri je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. Gre predvsem za proces ustvarjanja možnosti, odstranjevanja ovir, sproščanja zmožnosti, spodbujanja rasti in zagotavljanja pomoči. Teorija X pravi, da so ljudje oziroma zaposleni po naravi leni, neambiciozni, neodgovorni, zato jih mora vodstvo usmerjati, nadzorovati, nagraditi in plača je edini motivator. Po teoriji Y lahko zaposlene opredelimo kot aktivne, odgovorne, samodisciplinirane osebe, ki rade sprejemajo predlagane cilje. Zaposlene je potrebno le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost in prevzemajo odgovornost za izvedbo svojih nalog. Nanje najbolj vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja. Z teorija preučuje človeka v realnem okolju, brez skrajnosti. Pravi pa, da človek ima voljo, je naklonjen dobremu in slabemu, medčloveški odnosi ga spodbujajo, razum ga motivira in medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja.

### 4. Kaj so značilnosti mrežnega vodenja ?

Model mrežnega vodenja razlikuje pet vrst vodenja, z različnimi deleži usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem. Značilnosti vodstvene mreže so skrb za proizvodnjo, skrb za ljudi in organizacijska hierarhija. V devetstopenjski skali je možno razviti 81 tipov oz. sklepanj o uporabi vodstvene hierarhije. Poznavanje možnih alternativ omogoča vodji, da v danih razmerah izbere

najustreznejšo. Številčna oznaka 9,1 pomeni, da so vodje maksimalno zainteresirani za doseganje proizvodnih rezultatov, ne da bi pri tem kaj dosti upoštevali zahteve in potrebe ljudi. Za ta način vodenja je značilno, da obstajajo velika nasprotja med zahtevami proizvodnje in potrebami ljudi. Ljudje se pojmujejo kot sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev. Številčna oznaka 1,1 pomeni, da so vodje slabo zainteresirani za doseganje visokih proizvodnih dosežkov kot tudi za izrabo človeških zmožnosti. Naloga takšnih vodij je predvsem, da postavijo ljudi na delo, da jim na grobo opredelijo naloge in da jih puste same. Vodja te vodstvene usmeritve je v glavnem prenašalec sporočil z višjih ravni. Številčna oznaka 1,9 označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za delovne naloge. Vodstvena usmeritev temelji na sklepanju, da so zahteve proizvodnje nasprotne zahtevam in potrebam ljudi. Vodje vodstvene usmeritve 1,9 dajejo podrejenim široke naloge in ljudem zaupajo, da bodo opravljali svoje naloge na najboljši način. Številčna oznaka 9,9 pomeni visoko usmerjenost k proizvodnji in k ljudem. Vodje oblikujejo tim zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in pomagajo pri opravljanju nalog. Vodja vodstvene usmeritve 9,9 ustvarja takšne delovne razmere, da zaposleni čutijo potrebo po sodelovanju, vsestransko upošteva njihove ideje, ki prispevajo k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. V sredini vodstvene mreže je številčna oznaka 5,5. Ta vodstvena usmeritev pomeni srednjo pot, ki se pogosteje pojmuje kot zlata pot. Po svoji vsebini je to kompromisni način vodenja. Vodje domnevajo, da je mogoče ustvariti zadovoljivo proizvodnjo z izravnanim proizvodnih sestavin in človeških prvin.

## **5. Strnjeno opišite Likertove sisteme vodenja !**

Likert je razvil štiri sisteme vodenja. Različne karakteristike vodenja je razvrstil v štiri skupine: sistem 1, sistem 2, sistem 3 in sistem 4. Posamezni sistemi se med seboj razlikujejo po temeljnih spremenljivkah za timsko delo, zlasti pa glede na udeležnost podrejenih pri odločanju. Sistem 1 imenuje Likert izkoriščevalski avtoritativni sistem. V tem sistemu vodstvo ne zaupa svojim podrejenim. Vse odločitve sprejema najvišje vodstvo v organizaciji. Podrejeni so prisiljeni opravljati dodeljene naloge, živijo v strahu pred kaznovanjem, za svoje izredne delovne dosežke pa so le občasno nagradjeni ali dobijo ustrezno priznanje. Za medsebojno delovanje nadrejenih in podrejenih sta značilna strah in nezaupanje. Sistem vodenja 2 označuje Likert kot dobronamerni avtoritativni sistem, v katerem je nekaj zaupanja in komuniciranja med predstojniki in podrejenimi, toda odločanje je še vedno v pristojnosti vodij. Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so podobni odnosom služabnika in gospodarja, ki so navidezno prijazni. Vse pomembne odločitve sprejema najvišje vodstvo, ki tudi postavlja cilje. Samo manj pomembne odločitve lahko sprejemajo vodje na nižjih organizacijskih ravneh. Sistem vodenja 3 označuje Likert za participativno-posvetovalni sistem. Vodstvo organizacije precej, toda ne popolnoma, zaupa in verjame svojim podrejenim. Manj pomembne odločitve sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni. Komuniciranje poteka po organizacijski hierarhiji v obe smeri, toda še vedno bolj vertikalno. Kot motivacijske oblike se uporabljajo razne nagrade, priložnostne kazni in razne oblike vključevanja zaposlenih pri obravnavanju vprašanj, ki zadevajo njihovo delo. Sistem vodenja 4 je participativni sistem učinkovitih delovnih skupin. V tem sistemu vodenja vodstvo popolnoma zaupa in verjame podrejenim. Za ta sistem vodenja so značilni podpirajoči odnosi, ki pospešujejo najprimernejšo izrabo človeških virov. Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh. Komuniciranje ni razvito samo po vertikali formalne organizacije, temveč tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in skupinami v organizaciji.

## **6. Opišite značilnosti Millerjevih slogov vodenja !**

Miller razvil sedem načinov oz. slogov vodenja, in sicer prerok, ki je tipični način oz. slog vodenja v prvi fazi razvoja podjetja. Prerok je vizionar z veliko znanja in človeške energije. Sprejema izzive novih tehnologij, upira se ustaljenim oblikam delovanja, je ustvarjalen in inovativen. Prerok dela vse sam. Sledi barbar, ki je voditelj v klasičnem smislu, je odločen in ljudje mu sledijo. Zanj je najpomembnejše proizvajati in prodajati. Njegove aktivnosti temeljijo bolj na čustvenem soglašanju s

cilji kot pa na racionalni ravni. Je človek z veliko energije in ustvarjalnosti. Potem je graditelj in raziskovalec in je prepričan, da deluje v pravi smeri. Podjetje dozoreva brez izgube energije in kreativnosti mladih. Centralizirano odločanje ni več možno, ker je okolje že preveč kompleksno. Zatem je administrator, ki podjetje notranje uredi s pravili. Ustvarja integrirane sisteme in strukture in se osredotoča k varnosti delovanja podjetja namesto k ekspanziji. Administrator si prizadeva, da formalizira odnose med udeleženci v organizaciji. Več časa porabi za poročila kot za stranke. Potem je birokrat, ki je pristaš močne kontrole in s tem prežene nove preroke in barbore. Zavira ustvarjalnost in razvoj. Nastopi obdobje skepticizma. Zaposleni začno dvomiti o viziji podjetja in sposobnosti vodij. Birokratska organizacija postaja sama sebi namen. Člani organizacije trošijo veliko energije za notranje boje in razprtije. Sledi aristokrat, ki je podedoval podjetje z velikim premoženjem, proizvodi, ljudmi in ustaljenim trgom. Je bogat dedič, ki se je odtujil od tistih, ki delajo produktivno. Aristokrat je vzrok upora in dezintegracije v podjetju. Izgubi legitimno moč, ker preneha delati, voditi in ustvarjati vizijo razvoja. Na koncu pa je sinergist, ki je vodja, ki uporablja različne sloge vodenja, ki so potrebni glede na doseženo razvojno stopnjo podjetja. Sinergist vzdržuje ravnotežje, nadaljuje gibanje za napredek velikih in kompleksnih struktur z unificiranjem. Sinergist ustvarja socialno enotnost podjetja.

## **7. Predstavite Fiedlerjev kontigenčni model vodenja !**

Izhodišče Fiedlerjeve teorije je pojmovanje, da je najučinkovitejši tisti slog vodenja, ki se najbolj prilagaja dani situaciji. Po njegovi teoriji je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki v skladu z delom vodje. To lahko doseže tako, da spremeni situacijo ali pa da spremeni način svojega dela. Slog vodenja Fiedler pojmuje kot osebno značilnost vodenja, ki jo je težko spreminjati. Poudarja dva možna načina vodenja: usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu. Vodje, ki so usmerjeni k odnosom menijo, da so dobri odnosi pogoj za uspešnost vodenja. Pri sodelavcih cenijo iskrenost, odkritost, prijaznost idr. Za vodje, ki so usmerjeni k delu in proizvodnji, je pomembno predvsem, da je delo dobro opravljeno, in cenijo predvsem lastnosti, kot so pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu ipd. K dobrim odnosom usmerjeni vodje so najuspešnejši v heterogenih situacijah. To so situacije, ko je delo zapleteno, položajna moč vodje velika in ko skupina ne mara vodje. Za pomoč pri določanju Fiedler opredeljuje tri spremenljivke, vzete iz delovne situacije, in sicer odnosi vodja – člani, osebni odnosi med vodji in člani njihovih skupin (ni uporabe moči, formalna avtoriteta), potem strukturiranost naloge (zapletenost dela; razčlenjevanje, standardi, pravila), ki jo mora opraviti skupina in položajna moč vodje (nagrajevalna, prisilna, ekspertna referenčna).

## **8. Kaj so značilnosti Herseyevega in Blanchardovega situacijskega modela vodenja ?**

Njun model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. Ugotavljata, da ima večina vodij primarni in sekundarni slog vodenja. Primarni slog je tisti, ki ga vodja uporablja najpogosteje. Uvajata tudi pojem fleksibilnosti sloga, ki se nanaša na sposobnost vodje, da spreminja svoj slog vodenja. Ukazovalno vodenje vodje se pojavlja, kadar vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja izbira in nadzira člane skupine. Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in vključuje člane skupine v procese odločanja. Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje izvrševanje. Zrelost se sestoji iz dveh spremenljivk: iz delovne zrelosti in psihološke zrelosti. Delovna zrelost se nanaša na usposobljenost članov skupine za opravljanje dela. Psihološka zrelost pomeni pripravljenost in motiviranost članov skupine za opravljanje dela. Ko pa zaposleni napredujejo do visoke stopnje zrelosti, je obseg upoštevalnega, podpornega in posvetovalnega vodenja vodje zmanjšan, ker pristojnosti delegira podrejenim. Zrelejši delavci potrebujejo manj vodenja. Herseyevega in

Blanchardovega model vodenja ponuja različne kombinacije ukazovalnega in podpornega načina vodenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. Je zgrajen na treh spremenljivkah. Kot prvo obseg navodil in usmerjanja, ki jih daje vodja (usmerjenost na nalogo), potem je obseg socioemocionalne podpore, ki jo daje vodja (usmerjenost na odnose, upoštevanje vodenih) in stopnja pripravljenosti vodenih, ki jo izražajo za opravljanje določene naloge (zrelost vodenih).

## 9. Opišite 3-D teorijo in sloge vodenja po tej teoriji !

Teorija 3-D temelji na izsledkih številnih prejšnjih raziskav, ki so odkrile dve glavni prvini v obnašanju vodij: usmerjenost v odnose in usmerjenost v naloge. Glede na ti prvini Reddin razlikuje štiri temeljne sloge vodenja. Prikazuje jih s kvadrantom. Temeljni slogi oziroma načini vodenja po Reddinu so: zadržani (separated) slog vodenja z nizko stopnjo umeritve k nalogam in ljudem, sledi prizadevni (dedicated) slog vodenja z usmeritvijo samo k nalogam, potem zavzeti (related) slog vodenja z usmeritvijo le k ljudem in združevalni (integrated) slog vodenja z visoko stopnjo usmeritve k nalogam in k ljudem. Zadržani (separated) slog vodenja označuje vodjo, ki skrbi predvsem za to, da popravlja napake oziroma odmika podrejenih od predvidenih pravil. Vodja te vodstvene usmeritve je slabo komunikativen, raje piše kot govori, upošteva predvsem tradicije, enači se z organizacijo in njenim tehničnim sistemom. Pri svojem delu upošteva predvsem pravila in postopke ter ocenjuje druge, kako ta pravila in postopke upoštevajo. Zadržani vodja je predvsem primeren za administrativne, knjigovodske, statistične in konstrukterske naloge. Prizadevni vodja je maksimalno usmerjen k nalogam, minimalno pa k odnosom oziroma ljudem. Prizadevni vodja je gospodovalen do drugih. Enači se s tehničnim sistemom in nadrejenimi. Najprimernejši je za vodenje del, kjer je treba dajati veliko navodil, npr. na področju proizvodnje in prodaje. Zavzeti (related) slog vodstvene usmeritve je maksimalno usmerjen k odnosom oziroma ljudem minimalno pa k delovnim nalogam. Zavzeti oziroma socialno usmerjeni vodja je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih. Proti drugim je odprt, uživa v dolgih razgovorih, ker želi spoznati ljudi, s katerimi sodeluje. Združevalni (integrated) vodstveni slog označuje vodjo, ki je maksimalno usmerjen k doseganju visoke stopnje izvršitve nalog, sočasno pa tudi k ljudem in zadovoljevanju njihovih potreb. Integracijski vodja deluje združevalno in želi biti tesno povezan tako z delovnimi skupinami kot tudi s posamezniki. Prizadeva si postati, sestavni del sociotehničnega sistema. S podrejenimi rad razpravlja o delovnih ciljih in vseh vidikih njihovega dela, ki se tičejo posameznika kot tudi delovnih skupin. Združevalni vodja komunicira v vseh smereh. Najpogosteje se enači s svojimi sodelavci, ker ga ne motijo položajne razlike. Glede na to, koliko učinkovito je uporabljen temeljni slog vodenja, razlikuje osem slogov, in sicer učinkovitejši vodstveni slogi so npr. birokratski slog vodenja, kjer je ugodnejši slog zadržanega vodje. Značilnosti birokrata so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, obvladan in vpluden do sodelavcev oziroma strank. Sledi razvijalski slog vodenja, kjer je ugodnejša zvrst k odnosom usmerjenega vodje. Značilnosti razvijalca so: razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, dobro dela in sodeluje z drugimi, svojim sodelavcem zaupa, oni pa njemu. Nato pa je dobrohotni avtokratski slog vodenja in je ugodnejša zvrst k nalogam usmerjenega vodje. Značilno za dobrohotnega avtokrata je, da je neomajen in spodbujajoč, delaven, odločen izpolnjevati svoje obveznosti in usmerjen k doseganju odličnih rezultatov. Izvrševalski slog vodenja je najugodnejši združevalni (integracijski) slog vodenja. Značilno za izvrševalca je, da uporablja timsko delo pri sprejemanju odločitev, da prepričuje ljudi, naj se sami obvežejo za določene cilje, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih. Manj učinkovitejši vodstveni slogi so npr. dezerterski (izogibajoči se) slog vodenja, ki je manj uspešna zvrst zadržanega vodstvenega sloga. Značilnosti dezerterja so: dosega minimalne rezultate, zadovolji se s tem, da se drži pravil, ne prizadeva si, da bi dosegel boljše delovne rezultate, izogiba se obveznosti, odgovornosti in sodelovanja, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ovira druge v ustvarjalnosti in ni komunikativen. Misijonarski slog vodenja je manj ugoden socialno usmerjeni slog vodenja. Značilnosti misijonarja so: izogiba se konfliktov, je ljubezniv, prijazen in prisrčen, rad ugaja drugim ljudem in je od njih tudi odvisen, ni spodbujajoč, je pasiven, ne daje nikakršnih navodil, delovni rezultati ga ne zanimajo. Avtokratski slog vodenja je manj uspešen k nalogam usmerjeni slog vodenja.



Značilnosti za avtokrata so: sam odloča o vsem, je kritičen, zahteva pokorščino, duši spore, od vsake akcije pričakuje neposredne rezultate, komunicira le navzdol z dajanjem navodil, s podrejenimi se ne posvetuje in ljudje se ga navadno bojijo. Kompromisarski slog vodenja je manj uspešna zvrst združevalnega sloga vodenja. Značilnosti kompromisarja so: je omahljiv in mehak, izogiba se odločitvam oz. sprejema nedoločne, kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravih razmerah, je dvoličen in ljudje mu ne zaupajo.

## **10. Obrazložite Housejev model poti in ciljev !**

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela za visoko storilnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Model domneva, da je naloga vodje, spodbujati člane tima in jim pomaga dosegati visoke cilje. Način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela. Model poti in ciljev razlikuje štiri temeljne načine vodenja, in sicer: izzivalni način vodenja uporablja vodja, ki postavlja izzivalne, razmeroma visoke cilje in pričakuje, da jih bodo člani skupine dosegli. Potem je usmerjevalni način vodenja in pomeni, da vodja natanko pove, kaj od članov pričakuje, in jim tudi pomaga pri izvajanju nalog. Sledi svetovalni način vodenja pomeni, da se vodja posvetuje s člani, jih sprašuje za mnenje, preden sprejme odločitev. Zatem je prijateljski način vodenja in pomeni, da je vodja prijazen in razumevajoč do članov skupine, kar ustvarja pozitivno delovno vzdušje. Pomembna sestavina opisanega modela so lastnosti zaposlenih. Lastnosti zaposlenih se nanašajo na spoznanja zaposlenih o koristih določenega načina vodenja. Če zaposleni kažejo potrebo po priznanju in samospoštovanju, bodo sprejeli svetovalni ali prijateljski način vodenja.

## **11. Kako razumete participativni model vodenja ?**

Participativni model vodenja določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Tako so raziskovalci ugotovili nekakšno zaporedje pravil, ki naj jih vodja upošteva, ko določa obliko in vsebino sodelovanja članov v procesu sprejemanja odločitev. Načini odločanja v participativnem modelu vodenja so: A = avtokratski, K = konsultativni in T = timski. Vodje uporabljajo opisani participativni model vodenja tako, da najprej opredelijo problem oziroma problemsko situacijo. Po opredelitvi problema se vprašajo, kako pomembna je ta odločitev za kakovost dela (PK). Odgovor je lahko zelo ali malo, kar določa pot k naslednji stopnji (PČ). Na tej stopnji se vodja vpraša o pomembnosti pristanka članov tima na to odločitev. Odgovor zelo ali malo vodi k naslednjemu vprašanju. Z opisanim participativnim modelom vodenja vodje lahko določajo vrsto in stopnjo participacije članov timov pri odločanju. To je v skladu z ugotovitvami številnih raziskovalcev vodenja, ki poudarjajo pomembnost participacije članov pri odločanju, če je pomembna kakovost odločitev in če je pomemben pristanek članov tima na odločitev.

## **12. Kaj vam pomeni transakcijsko in transformacijsko vodenje ?**

Transformacijsko vodenje (karizmatično vodenje) je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševali za reševanje problemov pri delu. Transformacijski vodje vodijo podrejene z motiviranjem. Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme (predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje), inspiracije (navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na enostaven način), intelektualne stimulacije (razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov), upoštevanja posameznika (kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvaja, svetuje ipd.). Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če dobro dela oz. če opravi delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje zaposlenih in se ravna predvsem po pravilih. Transakcijski vodja je posredovalec dogajanja.

Transakcijski vodja deluje na podlagi nagrajevanja (pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke), aktivnega vodenja z izjemami (spremlja, išče in odpravlja napake), pasivnega vodenja z izjemami (poseganje le, če delo ni opravljeno) in vodenja brez vaje (izogibanje odgovornosti in timskega odločanju).

### **13. Obrazložite PEAI kodo !**

Adizes je svojo metodologijo je poimenoval PEAI, kar je kratica, izpeljana iz prvih črk angleških besed za pojme, ki jih uporablja (performance, entrepreneurship, administration in integration). Proizvajalec (P) je vodja, ki želi sprejemati dobre odločitve in se mora osredotočiti na izdelke ali storitve za odjemalce. Od vodje se pričakuje, da bo dosegel ustrezne rezultate ali opravil storitve tako dobro kot konkurenca, ali bolje od nje. Zaradi opravljanja te vloge je organizacija lahko le kratkoročno uspešna, ker se potrebni izdelki ali storitve sčasoma spreminjajo. Vloga P v organizaciji pomaga do kratkoročne uspešnosti, ker zadovoljuje potrebe trenutnih odjemalcev. Da bi vodja opravil to vlogo, mora imeti ustrezno znanje. Imeti pa mora tudi sposobnost, da ve, kdaj so doseženi končni cilji. Administrator (A) planira, usklajuje in kontrolira izvajanje. Administratorji skrbijo, da sistem deluje, kot je bilo načrtano. Vloga A zagotavlja, da bodo prave stvari opravljene ob pravem času. Vloga A organizacijo dela učinkovito, kar dosežejo s sistematiziranjem odločitev. Vodje morajo imeti energijo in znanje. Funkcionalno znanje jim omogoča doseganje rezultatov. Zaradi tega procesa je organizacija kratkoročno učinkovita. Podjetnik (E) organizaciji pomaga, da se vnaprej pripravi za zadovoljevanje potreb uporabnikov izdelkov ali storitev. Izvajanje tega procesa organizaciji omogoča, da je dolgoročno uspešna. Učinkovitost in uspešnost organizacije terjata poleg proizvodnje in administriranja višjo stopnjo prostosti pri določanju ciljev, strateškem planiranju in vodenju politike. To vlogo vključuje podjetništvo. V dinamičnem okolju menedžer mora biti sposoben spreminjati cilje in sisteme. Integrator (I) misli na proces v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine, cilji organizacije se usklajujejo s cilji skupine in individualno podjetništvo preraste v skupinsko podjetništvo. Če je lahko skupina sama sposobna, da določi smeri nadaljnjega delovanja, ne da bi bila odvisna od posameznika, je integrativna vloga ustrezno opravljena. Dober integrator postane nebiten, integrirani tim lahko obstane brez njega.

## **10 TRANSAKCIJSKO VODENJE**

### **1. Vsi modeli vodenja imajo pri udejanjanju neko stično točko – komunikacijo med vodjo in vodenim. Kako imenujemo to komunikacijo ?**

To medosebno komunikacijo, ki zajema prenos sporočila, imenujemo transakcija. Transakcijo Terpin definira kot družbeni stik, ki ga sestavlja dražljaj in odgovor. Da bi transakcija trajala, mora dražljaj povzročiti odgovor, ki spet povzroči dražljaj, ta pa spodbuja nadaljnji odgovor.

### **2. Kaj razumte pod pojmom transakcijska analiza ?**

Transakcijska analiza je, ker se JAZ ODRASLI razvije kasneje kot OTROK in RODITELJ, ki imata najvažnejše živčne steze, imamo preko vsega življenja problem, da nadoknadimo to časovno razliko. Harris opredeli več načinov, ki prispevajo, da zasnuje JAZ ODRASLI, ter s tem postane osnovno stališče »jaz sem OK - ti si OK« močnejše. Prvo je, da se naučimo prepoznati svoj jaz DETE, ranljiva mesta, strahove ter glavne oblike izražanja teh občutkov. Potem se naučimo prepoznati svoj jaz RODITELJA, njegovega opominjanja, ukazovanja, utrjena načela ter glavne oblike izražanja teh občutkov. Potem moramo biti nežni z OTROKOM pri drugih, ga ščititi, spoštovati njegovo potrebo

kreativnega izražanja ter breme NISEM OK, ki ga nosi s seboj. Temu sledi, da štejemo do deset ter s tem ODRASLEMU damo možnost, da obdela podatke z izključitvijo RODITELJA in OTROKA. Na koncu si pa izdelamo sistem moralnih vrednosti, ki nam pomagajo priti do boljše odločitve.

### **3. Kakšna stanja zavesti razlikujemo pri transakcijski analizi ?**

Berne je opredelil tri stanja zavesti, in sicer Roditelj, Odrasli in Dete.

### **4. Kakšne vrste transakcij poznate in kaj so njihove značilnosti ?**

Eric Beme opredeljuje tri vrste medosebnih odnosov oziroma tri vrste transakcij, in sicer komplementarne, križne in prikrite. Komplementarne transakcije so pričakovane, v njih prevladuje nekonfliktno, medsebojno usklajeno reagiranje. Križne transakcije pa so nepričakovane, aktivirana so neustrezna stanja zavesti, težnja ljudi je k prekinitvi, preobrnitvi smeri komunikacije. Prikrite transakcije so kompleksne, vključeno je več stanj zavesti, sporočilo je prikrito.

### **5. Kaj razumete pod pojmom čustvene zanke ?**

Čustvena zanka je kot odziv osebe na določeno spremembo v zunanjem svetu do ravnanja osebe, ki bi pomenilo prilagoditev nastali spremembi. To pa spremljajo krožna ponazoritve čustev, ki prikažejo neko razmerje med osebo in svetom. Vse se začne z dražljajem (sprememba v zunanjem svetu; določena stimulacija v osebi pokrene reakcijo – odziv). Sledi zaznava spremembe v zunanjem svetu in je pogoj za odziv. Potem je spoznanje pomena in presoja pomembnosti zaznave. Pomen se določi hkrati z zaznavanjem in vrednotjo. Sledi doživljanje emocije, mobilizacija organizma. Čustveni odziv na pomen deluje adaptacijsko, spremembe mobilizirajo organizem na morebitno akcijo. Zatem je mentalizacija in je usmerjena na aktiviranje mišljenja. Čustva spodbujajo miselne operacije, ki niso razpršene, temveč izbrane glede na stimulativno situacijo. Nato pa se spet vrnemo na začetek, na aktivnosti za prilagoditev na spremembo v zunanjem svetu.

### **6. Katera so pomembnejša človekova čustva ?**

Pomembnejša človekova čustva so: želja (imamo, naredimo, dosežemo ali ustvarimo; cilji definirani, motivacija visoka), frustracija (dodatni napor), upanje (razvijanje želje brez nadzora v smeri pričakovanj; krepki duhovno moč), dolgočasje (ni zadovoljitve želje), strah (ogroženost, mobilizacija in adaptacija), trema (nemir pred jasno postavljeno nalogo), zaskrbljenost (preprečuje brezbržnost in pomanjkanje odgovornosti), sram (potrditve negativne slike o sebi pred osebo), krivda (odstopanje od socializacije) in kljubovanje, ki pomeni nasprotovanje avtoriteti.

### **7. Katera življenska stanja razlikujete, ki določajo odnos osebe do osebe in do drugih ?**

Glede odnosa do osebe do osebe razlikujemo Jaz nisem OK, Ti si OK stanje (prevelik delež pozornosti, božanja in nošenja po rokah v otroštvu), potem je Jaz nisem OK, Ti nisi OK (ni več tolikšne pozornosti in nošenja po rokah; pesimizem), Jaz sem OK, Ti nisi OK (brutalno ravnanje z otrokom; kriminalno stanje – krivi so drugi) in Jaz sem OK in Ti si OK (temelji na prejšnjih treh z mero razumevanja, razmišljanja, zaupanja in pripravljenosti na akcijo). Iz tega izpeljemo odnose do drugih, oz. t.i. komplementarne transakcije, ki potekajo od Dete1-Dete2 pa Dete2-Dete1, od Roditelj1-Roditelj2 pa Roditelj2-Roditelj1, od Odrasli1-Odrasli2 pa Odrasli2-Odrasli1, od Roditelj1-Dete2 pa

Dete2-Roditelj1, od Dete1-Roditelj2 pa Roditelj2-Dete1, od Dete1-Odrasli2 pa Odrasli2-Dete1, od Odrasli1-Roditelj2 pa Roditelj2-Odrasli1. Poznamo pa še križne transakcije, ki temeljijo na Odrasli1-Odrasli1 in Roditelj2-Dete1, 1Odrasli-Odrasli2 in Dete2-Roditelj1, Roditelj1-Dete2 in Roditelj2-Dete1, Dete1-Roditelj2 in Dete2-Roditelj1. Imamo pa še skrite transakcije, ki pa so v smislu Odrasli1-Odrasli2 in skriti Roditelj1-Dete2 povezava, potem je Odrasli1-Odrasli2 in skriti Roditelj1-Dete2 ter Dete1-Roditelj2 povezava. Prikrto vodenje pa je lahko obojestranska manipulacija ali pa samo enostranska.

## **11 KONFLIKTI V ORGANIZACIJI**

### **1. Medsebojne interakcije med posamezniki in skupinami v organizaciji povzročajo številne konfliktna situacije. Kaj razumete pod pojmom konflikt ?**

Konflikt je oblika nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem.

*a) Navedite nekaj opredelitev konfliktov !*

Konflikt je nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji. Konflikt je proces, ki se začne takrat, kadar se pojavlja razočaranje (frustracija) ali kadar nekdo misli, da je situacija konfliktna.

### **2. Pri obravnavanju konfliktov srečujemo dva temeljna pristopa: tradicionalna komunikacija pri vodenju in sodobni pristop. Kako obravnavata konflikte omenjena pristopa ?**

Tradicionalna komunikacija pri vodenju pravi, da je treba konflikte preprečevati in zmanjševati, ko se pa ti pojavijo, je treba ugotoviti krivca med sprtimi stranmi. Sodobni pristop, ki izhaja od podmene pa veleva, da je konflikt neizbežen, integralni del vsake spremembe, delovanja določene strukture, povzročen zaradi raznih notranjih in zunanjih dejavnikov in da je v minimalnem obsegu celo optimalen način vedenja.

### **3. Navedite pomembnejše vire nastajanja konfliktov !**

Viri nastajanja konfliktov so v odnosu med zaposlenimi v procesu dela, zlasti pri spremembah, potem v tekmovanju in ambicijah, ki presegajo zmoglosti posameznika ali skupine. Sledijo nasprotovanja avtoritetam in vodjem, medsebojna odvisnost posameznika ali skupin v organizaciji (ocenjevanje prispevkov ali rezultatov posameznika ali skupine) in ko prihaja do diferenciacije v skupini, kot posledica delitve dela, kjer percepcija te delitve, na podlagi norm in vrednosti lahko različna.

### **4. Konflikte razvrščamo po različnih kriterijih: po vzrokih nastanka, po posledicah in po udeležencih. Katere konflikte po vzrokih nastanka razlikujete ?**

Po virih nastanka razlikujemo konflikte interesov in konflikte vrednosti.

a) *Katere konflikte po posledicah razlikujete ?*

Za vire po posledice pa konstruktivne konflikte (neeskalirajoči in funkcionalni) in destruktivne konflikte (eskalirajoči in nefunkcionalni).

**5. Po udeležencih razlikujemo notranje ali intrapersonalne konflikte. Kakšne vrste teh konfliktov poznate ?**

a) *Kakšne vrste interpersonalnih konfliktov poznate ?*

Interpersonalni so konflikti blokiranja cilja, konflikti nestrinjanja s cilji, konflikti dvojne privlačnosti, konflikti dvostranske odbojnosti, konflikti vlog (neusklajenost osebe in narave dela itn.), konflikti med člani skupine ali z drugimi osebami in konflikti med nosilci organizacijskih vlog.

b) *Kakšne vrste medskupinskih konfliktov poznate ?*

Medskupinski pa so hierarhični, funkcionalni, konflikti stroke in konflikti formalne in neformalne organizacije.

**6. Kakšne so razlike med stvarnimi in lažnimi konflikti ?**

Lažni konflikti so namenjeni prekrivanju stvarnih konfliktov.

**7. V čem vidite pozitivnost konfliktov ?**

Pozitivnost konfliktov je vidna v omogočanju v določenih situacijah optimalno porazdelitev vpliva in moči, so sestavni del borbe za središčno mesto v skupini ali organizaciji (kdo je pomembnejši v odnosih), so del borbe za prevlado (kdo je prvi?), pojavljajo se v borbi za prevlado in gotovost v odnosih, povezani so s prizadevanjem pri definiranju lastne identitete v odnosih (kako pozicionirati in svetovati sebe), vključevanje tretjih v odnos, razbijanje prejšnjih iluzij in napačnih stališč idr. Drugače pa so še pomembni zaradi tega, ker pripomorejo k opaženju problema, iskanju rešitve, umirjanju strasti, spodbujanju vednosti, samospoznanju, spremembam, strukturiranju posamezne in skupne identitete.

**8. Kakšna je razlika med problemom, težavo in konfliktom ?**

Konflikte obravnavamo kot probleme; probleme pa je treba razreševati. Če konflikt ni razrešljiv govorimo o težavi in ne o problemu. Težave so nespremenljive in so preprosto danost. To stališče navaja na sklep, da konflikte tudi delimo na rešljive in nerešljive.

**9. Vzroki za nastajanje konfliktov so številni. Kateri ?**

Temeljni vzroki nastajanja konfliktov so po Esseru različna in izkrivljena prepričanja, frustracije in različna vrednotenja, konfliktna stališča in čustveno spremljanje teh stališč in konfliktnost ter nagnjenost k agresivnosti.

## 10. Kateri so komunikacijski vzroki nastajanja konfliktov ?

Gre se za semantične nesporazume (različno tolmačenje istih dejstev), zamenjava komunikacijskih ravni, neprikladno emocionalno spremljanje, verbalna – neverbalna neuskklajenost in amorfni, fragmentarni ali reaktivni slog komuniciranja (poročila so pol službena, nepopolna, defenzivna ali ofenzivna).

## 11. Pri notranjih ali intrapersonalnih konfliktih govorimo o motivacijskem ciklusu. Opišite ta motivacijski cikel !

Motivacijski cikel zajema tri faze, in sicer potrebo – akcijo – cilj. Vedenja posameznika je spodbujeno z neko potrebo, to je pomanjkanje nečesa (motiv). Na podlagi tega motiva posameznik določi cilj. Za doseg cilja so potrebne določene aktivnosti oz. instrumentalno vedenje, ki omogoča doseg želenega cilja. Na poti doseganja cilja se pojavljajo določene bariere.

a) *Kakšne so lahko reakcije posameznika, ko se pojavijo v motivacijskem ciklusu določene bariere ?*

Reakcije povzročene pri ljudeh so lahko frustracije, ki so lahko fizične, organizacijske, socialne, psihološke itn. ali pa se kot posledica frustracije pojavi agresivnost.

b) *Kako posameznik reagira na frustrirano situacijo ?*

Posameznik pa lahko tudi reagira tako, da uporabi agresivnost kot obrambni mehanizem. Agresija je lahko fizična ali verbalna, ki je lahko aktivna agresija, ki povzroči škodo, fizično bolečino in ogroža človekovo osebnost. Namerno neukrepanje, da se prepreči agresija, imenujemo pasivna agresija. Reagira pa lahko kompenzacijsko (lažji cilji nadomestijo težje), konverzijsko (izraša čustva zaradi fizične nemoči ali bolečine), premeščenjsko (preusmeri čustva stran od očitnega), da fantazira (pobegne od stvarnosti), identifikacijsko (sprejme vrednote in stališča da doseže cilj), negativno (aktiven ali pasiven odpor-nezavedno), projekcijsko ( »Jaz sem OK, ti nisi OK«), oblikuje reakcijsko formacijo (škodljiv nagon zamenja z nasprotnim), represijsko (sprememba v zavesti), fiksacijsko (vztraja pri nemogočem), resignacijsko (psihološki, emocionalni odklop) in se umakne, ki je lahko fizično ali pa psihično.

## 12. Pri interpersonalnih konfliktih je možnih pet vrst reakcij. Katere so to ?

Pet možnih reakcij na interpersonalne konfliktne situacije so izogibanje, prilagajanje, kompromis, tekmovanje in sodelovanje.

## 13. Kakšne vrste medskupinskih konfliktov poznate ?

Poznam funkcionalne konflikte in se pojavljajo med različnimi funkcijami, oddelki in sektorji v organizaciji. Ti konflikti so navadno rezultat formalnega organizacijskega ustroja ali namišljenega elitizma (npr. na Fakulteti za upravo se informatiki smatrajo za pomembnejše kot pa organizatorji). Potem je linijski konflikt (strokovnjak vs. vodja) in je rezultat razmer, v katerih vodje poskušajo s svojo organizacijsko avtoriteto, vendar brez pravega strokovnega znanja, razrešiti kak problem v organizaciji. Poznani so tudi imperativni konflikti (formalna vs. neformalna organizacija). Gre se zato,

da neformalna organizacija vselej bolj ali manj odstopa od formalne in da vodje želijo te odmike zopet vrniti na formalno organizacijo.

#### **14. Poleg motivacijskega ciklusa so znane tudi druge obrazložitve konfliktov. Katere ?**

Po Robinsu so znane nekatere druge obrazložitve konfliktov, npr. tradicionalne, behavioralne, interakcijske in radikalne obrazložitve.

##### *a) Kaj so značilnosti posameznih obrazložitvev konfliktov ?*

Za tradicionalni pristop ali tradicionalne obrazložitve konfliktov se smatra, da konflikt predstavlja disfunkcijo, izraženo pri posamezniku, skupini ali v organizaciji. Tradicionalno vodenje zagovarja stališče, da v organizaciji mora obstajati red oz. organizacijski mir. Ta model je zasnovan na predpostavki popolne usklajenosti ciljev posameznika in ciljev organizacije in temu primernemu organizacijskemu vedenju. Behavioralni pristop temelji na predpostavki, da je konflikt naraven pojav, ki je imanenten organizacijskemu vedenju v vseh organizacijah in skupinah. Zato ga ni mogoče ignorirati in je to spoznanje treba sprejeti kot konstanto v organizacijskem vedenju. Večino konfliktov možno rešiti z določenimi kompromisi in sprejemanjem drugačnih stališč, vendar je treba vedeti, da ti kompromisi in te tolerance imajo svoje meje. Interakcijski pristop temelji na dejstvu, da konflikti obstajajo, da jih moramo sprejeti in da jih je treba obvladovati (upravljati). Pristaši interakcijske pristopa trdijo, da uspešni vodje nikoli ne težijo k popolni odpravi konfliktov, temveč jih želi držati na pravem nivoju in izrabiti za pozitivne procese. Radikalni pristop je zasnovan na filozofskem in sociološkem konceptu marksistov, izhajaje od teorije, da se spremembe odvijajo na revolucionaren način in da obstaja permanenten konflikt med razredi, to je med proletariatom in buržuazijo. Po tem pristopu je konflikt način spodbujanja revolucionarnih sprememb.

#### **15. Opredelite konfliktno vedenje in konfliktni potencial !**

Konfliktno vedenje sprožajo posledice prejšnjega, nerazrešenega konflikta. V tem primeru prihaja do t.i. latentnega konflikta, ki pod vplivom okolja, konkretnih razmer, lahko preraste v stvarni konflikt, ki ima svoje stopnje nastajanja, emocionalnega notranjega konflikta in percepcijo dejanske konfliktna situacije. Konfliktni potencial preide v konfliktno vedenje, ki povratno deluje na potencial, na naslednji način: z gašenjem, s potiskanjem, pozabljanjem, odklanjanjem idr., potem z zaobidenjem s pretvarjanjem oz. zamenjavo vsebine, partnerja idr., sledi prehodom konfliktnega potenciala v konfliktno vedenje ali pa z povratnim delovanjem konfliktnega vedenja na konfliktni potencial z nevtralizacijo, kompenzacijo ali kumulacijo.

#### **16. Za upravljanje in reševanje konfliktov uporabljamo različne metode. Katere ?**

Te znane metode oz. postopki so kompeticija, prilagajanje, izogibanje, sodelovanje in kompromis.

#### **17. Za reševanje konfliktov so poznani različni načini. Kateri ?**

V splošnem so poznani štiri načini reševanja konfliktov, in sicer preglasovanje, ki je postopek, kjer večina vsili rešitev manjšini (dominacija). Potem so razgovori in dogovori ter so najuspešnejši način reševanja konfliktov (kompromis). Sledi odstopanje in recipročnost odstopanja je postopek sprejemanja skupnih višjih (nadrejenih) ciljev (integracija) in na koncu je arbitriranje tretje strani.

a) *Katere predpostavke so potrebne v organizacijskem vedenju za uspešno reševanje konfliktov ?*

Za uspešno reševanje konfliktov je v organizacijskem vedenju treba izpolniti aktivno poslušanje sogovornika, dajanje in sprejemanje neizkrivljenih sporočil in informacij, obojestransko spoštovanje tujih potreb, zaupanje v druge ljudi zlasti v sodelavce in podrejene, sprejemanje novih informacij, vztrajnost in odločnost, izogibanje metodi "z zmago do poraza" in pogosto uporabo "jaz" sporočil idr.

**18. Na vedenje v konfliktnih situacijah vplivajo tudi kulturološke značilnosti posameznih držav. Katere kulturološke dimenzije razlikujete ?**

Te dimenzije so distribucija moči, ki je različna v različnih državah in kulturah, individualizem – kolektivizem kot težnje, po katerih se posamezne kulture razlikujejo, moško – ženski odnosi posebno v odnosu na zaposlene in izogibanje negotovosti.

## **12 POSLOVNA ETIKA IN MORALA**

### **1. Kaj razumete pod pojmom poslovna etika in morala ?**

Etika je beseda grškega izvora (ethicos) in v etimološkem smislu pomeni moralo, nprav, običaj, navado. Etika je filozofska disciplina, ki proučuje cilje in smisle moralnih človekovih hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Poslovna etika je pa tista veja, ki se ukvarja s poslovnim svetom in lahko rečemo, da ima podlago v recimo t.i. etičnih kodeksih. Menedžer v organizaciji išče svojo identiteto, se dokazuje z delom in uspehom, skuša napraviti iz nje dobro okolje za svojo rast in tudi osebni razvoj sodelavcev. V osebni življenju menedžerja pa ni nujno da uporablja enaka etična merila. Dokler je ta razkorak zmeren, spodbuja, če je čezmeren pa povzroča izkrivljeno vedenje. Pojem morala izhaja iz latinske besede mos, ki pomeni običaj, navado.

### **2. Na katerih ravneh uporabljamo etiko ?**

Etiko uporabljamo na treh neodvisnih ravneh, in sicer osebni, organizacijski in družbeni ravni.

### **3. Katere pristope k etiki poznate ?**

K etiki obstajajo trije pristopi: diskriptivna etika (znanstveno preučevanje) in gre se za opazovanje in opisovanje razlogov za moralno obnašanje, opisuje v kaj verjame in o čem je na področju etike prepričan posameznik ali skupina in ne snuje podmen o veljavnosti teh mnenj in prepričanj, temveč opisuje. Sledi analitična etika (konceptualni pristop; dobro proti zlem), ki išče globlji pomen, razumsko razlago in utemeljitev mnenj in prepričanj, analizira osrednje pojme v etiki, kot so pravica, dolžnost, pravičnost, vrlina, odzivnost, moralnost, poslovna skrivnost in prevara. Zadnji pristop pa je normativna etika in obravnava veljavna prepričanja o pravem in napačnem, dobrem in zlem, ima vpliv perspektivnih sodb na odločanje v osebni in poklicnem življenju in normativni pristop je osnova za kakovostni diskriptivni in analitični pristop.

### **4. Kaj razumete pod pojmom morale ?**



Pojem morala izhaja iz latinske besede mos, ki pomeni običaj, navado, nprav in pridevnika moralis, ki pomeni moralen, npraven. Moralo sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladno z uveljavljenimi dobrinami in so enake načelom in običajem, glede na katere štejemo ali je obnašanje ustrezno (družbeno sprejemljivo). Moralni človek se ne ukvarja s svojo popolnostjo, temveč uresničuje kar je prav – ker je prav.

## **5. Katere obče človeške vrednote poznate in kaj so njihove značilnosti ?**

Na najbolj splošni ravni jih delijo na terminalne (zdravje, modrost, enake možnosti za vse, izobraževanje, mir na svetu, napredek človeštva), ki se nanašajo predvsem na cilje in instrumentalne vrednote (poštenost, zvestoba, iskrenost, ubogljivost, sposobnost ustvarjalnosti), med katere spadajo moralne vrednote ter vrednote zmožnosti in kreposti. Nasploh pa so: poštenost - kar ima posameznik za dobro, svoboda - neodvisnost, odsotnost zunanjih vplivov, resnica - skladnost izjav s stvarnim stanjem, znanje - znanja in spoznanja o naravi, družbi in mišljenju, ki imajo podlago v praksi, zdravje - stanje popolne fizične, duševne in socialne blaginje, zvestoba - pripadnost ustreznim normam, ugled - cenjenost posameznika v družbi, denar - splošno menjalno plačilno sredstvo, kariera - življenjska, načrtovana ali nenačrtovana poklicna pot, delavnost - pravočasno in strokovno opravljanje nalog, redoljubnost - osebna urejenost in urejenost delovnega okolja, politični uspeh - uspeh v strankarskem in civilno družbenem delovanju, solidarnost - vzajemnost, čut za skupno odgovornost in korist, spolnost - enakost obravnavanja ljudi ne glede na spol in družabnost, ki je oznaka za različne načine uveljavljanja volje in uresničevanja ciljev posameznika ali skupine v odnosih medsebojne soodvisnosti.

## **6. Katere so najpomembnejše upravne vrednote ?**

Najpomembnejše upravne vrednote so: lojalnost do delodajalca, nepristranskost pri delu, strokovnost, spoštljivost do predstojnika, spoštljivost do sodelavcev, dovezetnost za spremembe, ažurnost pri delu, tekmovalnost med sodelavci, medsebojni odnosi, javnost dela, ugled, spoštljivost do občanov, varstvo zaposlenih, spoštovanje kodeksa javnih uslužbencev in politična nevtralnost.

## **7. Katere so pomembne vrline menedžmenta z vidika poslovne etike in morale ?**

Pomembnejše vrline menedžmenta z vidika poslovne etike in morale so: poštenost, odločanje, pravilno delovanje, pravično delovanje, uspešnost, upoštevanje interesov zaposlenih, pomoč osebnem in strokovnem razvijanju zaposlenih, varovanje interesa lastnikov kapitala, medsebojno zaupanje, lojalni do konkurence ipd.

## **8. Kaj razumete z etičnostjo odločitve menedžmenta ?**

Etičnost odločitve menedžmenta se vrši preko etičnega kodeksa menedžerjev, ki ima naslednje lastnosti ali zapovedi (norme): nenehno večanje blagostanja vseh zaposlenih v organizaciji, večja svoboda pri uveljavljanju interesov podjetja, države in pravil stroke, koristna vloga podjetja na trgu, lastna sposobnost in usposobljenost za vodenje, spoznavanje potrebe potrošnikov, razvijanje samostojnih sodelavcev in prizadevanje za njihovo osebno rast, varovanje interese kapitala, partnerstvo med kupci in dobavitelji (temelj zaupanje), lojalnost do konkurence, medčlanska solidarnost, pomen javnega dela in pomen čistega in varnega okolja.

## **9. Kaj razumete z vseobsežnostjo etike menedžmenta ?**

Pod ta pojem je moč razumeti, da etika menedžmenta zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacije, kakor tudi vse posameznike, skupine in organizacije v zunanjem okolju, ki so kakor koli povezani z dejavnostjo organizacije. To se pa kaže skozi etiko menedžmenta in zunanjega okolja organizacije pri kateri moralne dileme menedžerjev ne zadevajo le odnos do interesa lastnika, temveč ali je doslednost upoštevanja teh interesov, združljiva z zunanjim okoljem. Jasno je, da organizacija vpliva na okolje s svojimi storitvami in proizvodi, z delom, črpanjem virov iz okolja – organizacija je za svoje okolje pomemben dejavnik. Druga razsežnost se kaže skozi etiko menedžmenta in notranjega okolja organizacije, ker menedžerji ne morejo uspešno voditi organizacije brez sodelovanja notranjih udeležencev. Z obilico moči in osebnega vpliva lahko vplivajo na sodelavce, kar poraja odgovornost za osebno uspešnost in osebno dostojanstvo sodelavcev. Tretja razsežnost pa je osebna in poslovna etika. Menedžer v organizaciji išče svojo identiteto, se dokazuje z delom in uspehom, skuša napraviti iz nje dobro okolje za svojo rast in tudi osebni razvoj sodelavcev. V osebnem življenju menedžerja pa ni nujno da uporablja enaka etična merila. Dokler je ta razkorak zmeren, spodbuja, če je čezmeren pa povzroča izkrivljeno vedenje. Zadnja sfera pa je etika menedžmenta in politika organizacije, kjer je za menedžerja etika pomemben sestavni del politike organizacije, saj je povezana s filozofijo organizacije.

## **10. Kaj opredeljujejo etični kodeksi ?**

Etični kodeksi so sezname pravil obnašanja. Etični kodeks katere koli profesionalne dejavnosti sestavljajo pravila, ki jih določena profesionalna skupina oblikuje kot kriterij ravnanja in obnašanja. Etična pravila so odsev družbene stvarnosti v zavesti posameznika. Nastanejo s procesom internalizacije, v katerem se družbena pravila pretvarjajo v lastna načela. Pripravljenost upoštevati etična načela je odvisna od stopnje oziroma obsega sprejemanja vrednot organizacije. Čim bolj se posameznik identificira z vrednotnim sistemom organizacije, tem bolj bo pripravljen delovati skladno z etičnimi načeli te organizacije. Odvisno je tudi od skladnosti ciljev posameznika in organizacije, pomena dela, ki ga opravlja in presoje, ali organizacija zagotavlja zadostne možnosti za razvoj posameznika. Etični kodeksi opredeljujejo nasplošno zakonitost, poštenost, lojalnost, opredeljujejo odnose zasebnih ali javnih uslužbencev do državljanov kot posameznikov, do politike in javnosti.

## **11. Kaj zavira etičnost in moralnost menedžmenta ?**

Dejavniki, ki slabšajo poslovno moralo naslednji: nižja zahtevnost družbenih meril, vzpon materializma, tekmovanje, pritisk, korupcija v politiki, stopnjevano zavedanje ljudi o neetičnem ravnanju, pohlep, stremljenje k dobičku, pritisk zahtev nadrejenih po več dobička itd.

## **12. Kako se člani organizacije odzivajo na neetično in nemoralno delovanje menedžmenta ?**

Člani organizacije se lahko odzovejo z umikom, stavko, odpovedjo, nekritično pokorščino, brezbriznost za etičnost, sprejemanje sokrivde, sabotiranje, ki sproži stopnjevanje, skrivno ovajanje, izsiljevanje, ki sproži trd odziv, objava in razglasitev, protest, zadevapoostane neurejena, snovanje etičnih zaveznih itd.

## **13. Kaj menite, v koliki meri je upoštevana etika in morala v državni in javni upravi ?**

Etika in morala je v državni in javni upravi upoštevana bolj na nižjih ravneh hierarhične piramide kot pa če gremo proti vrhu, kajti bolj proti vrhu je tudi veliko večja možnost odstavitve vodilnih, katero moč ima pa ravno politika. Politika ima na upravo moč kadrovanja in dodeljevanja proračunskih sredstev. Nepravično razdeljevanje pa povzroči neetično in nemoralno delovanje vodilnih v obeh sferah uprave. Bolj ko si proti vrhu več je politike v odločitvah vodilnih in s tem tudi možnost za neetično delovanje zaposlenih, ker čutijo pritisk kadrovanjske politike veje oblasti.

## **13 STRES – KAKO GA OBVLADATI**

### **1. Kaj razumete pod pojmom stres ?**

Stres je subjektiven, osebni odziv na dražljaje iz okolja. Gre se za odzivanje organizma na dražljaje iz okolja. Stres je tudi stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo sooči, se ji prilagodi in jo obvlada, drugi pa stres označujejo kot različne psihične in fizične reakcije, ki se zgodijo v posamezniku kot posledica nezmožnosti obvladovati zahteve iz okolja. Najpreprostejša in najširša razlaga stresa opredeljuje stres kot dogodek, ki nas kakorkoli ogrozi in postavi v razmere, da se branimo. Stres lahko opredelimo kot naskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani.

### **2. Kaj povzroča stres ?**

Stres povzročajo dejavniki stresa (stresorji), ki so lahko zunanji in so posledica vsakodnevnih obremenitev: časovni pritisk na delovnem mestu, nesoglasja na delovnem mestu, hrup, gneča, prometni zatoji, telesni napad, izpit, izguba družinskega člana, bolezen, huda finančna kriza, izguba zaposlitve idr. Kategorizacija dejavnikov stresa pa so ali zunanje okolje - gospodarske razmere, pravno - politični sistem, tehnologija. Pogoste spremembe predpisov, pred volitvami in po njih, javni uslužbenci na nekaterih delovnih mestih so stalno pod pritiskom politike in javnosti. Neka organizacijska struktura in kultura organizacije, ki je ali toga birokratska, kjer je položaj v hierarhiji delovnih mest, obseg pristojnosti in odgovornosti ali pa je dinamična organizacijska struktura, kjer je malo pisanih pravil, bistvo je iznajdljivost in dobri živci; če uslužbenci verjamejo, da ni mogoče ničesar spremeniti. Potem je tudi dejavnik stresa same značilnosti dela. Najbolj stresna stanja so pri sprejemanju zahtevnih odločitev; če so preobremenjeni z delom in nalog ne delegirajo; elementi okolja (svetloba, zrak, temperatura, hrup, slaba pisarniška oprema, natrpanost, neurejenost pisarn). Odnosi v organizaciji so tudi dejavnik stresa in odnosi med zaposlenimi so načeloma lahko velik motivator; odnosi s sodelavci in predstojnikom imajo velik vpliv na počutje zaposlenih (nadlegovanje, izživljanje, trpinčenje, ignoranca). Potem so pa tudi osebni dejavniki (temperament, značaj, intelekt) in domače razmere (družina, prijatelji, šport).

### **3. Katera področja stresa vključuje vprašalnik SOLVE ?**

Vprašalnik SOLVE skuša opozoriti, kako psihosocialni problemi lahko spodbujajo drug drugega. Recimo kako na primer nekdo, ki trpi zaradi močnega stresa, lahko razvije odvisnost od alkohola ali drog in zato ga začnejo sodelavci zaničevati in odklanjati. Ne le da se začnemo direktno spopadati z odvisnostjo od alkohola ali drog, skušamo tudi odpravljati vzroke stresa z izdatnejšo družbeno podporo ali spremembo na delovnem mestu. Vključuje torej področja alkohola in drog, nasilja, stresa, tobaka in HIV/AIDS-a.

### **4. Doživljanje stresa ima več faz. Katere ?**

Poznamo alarmni stadij (zagon, organizem močno vzbujen), kjer je spodbujen tisti del vegetativnega živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg oziroma, ki posamezniku omogoči akcijo in sproži v njem tiste energijske zaloge, ki mu akcijo omogočajo (izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom, sprostijo se zaloge sladkorja itd.). Potem je stadij odpornosti – stvar dobro teče. V tej fazi se vključi tisti del živčnega sistema, ki polni naše baterije oz. vsaj skrbi, da se ne izpraznijo do konca. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven, če ne deluje predolgo in zaradi tega preide v tretjo fazo. Tretja faza pa je stadij izčrpanosti, ko se vse prilagoditvene rezerve izčrpajo in nastanejo nepopravljive okvare. V telesnem dogajanju je viden močan padec imunske moči.

## **5. Stres ima več plati. Katere ?**

Ima dobro (prijetno vznemirjenje, navdušenost, spodbuda, ustvarjalnost, uspešnost, doseganje zastavljenih ciljev, večja produktivnost), slabo (zdolgočasnost, nezadovoljstvo, napetost, neučinkovitost, neuspešnost, glavobol, prebavne motnje, prehlad, klavrni in skaljeni odnosi z ljudmi idr.) in grdo plat (čir, srčni infarkt, rak, tesnoba, depresija, živčni zlom, samomor itn.).

## **6. Kaj vam pomeni ravnovesje stresa ?**

Ravnovesje stresa je, ko sta na tehtnici »Dojemanje zahtev« in »Dojemanje sposobnosti za obvladanje zahtev« v ravnovesju. Torej kadar verjamemo, da smo dovolj usposobljeni, da se učinkovito postavimo po robu zahtevam. Kadar je naša tehtnica v takšni legi, se dobro počutimo in nimamo težav z zdravjem. Kadar pa jeziček na tehtnici zapusti normalno območje, začne prevladovati ali škodljiv ali pa prijazen stres.

## **7. Kakšne vrste stresa razlikujete ?**

Razlikujemo pozitivni ali prijazni stres in negativni ali škodljivi stres.

## **8. Kateri so simptomi stresa ?**

Stres ima lahko fiziološke, psihološke in vedenjske posledice. Odnos med stresom in fiziološkimi posledicami je zapleten. Najresnejše posledice (krvnožilne motnje in infarkt) se običajno pojavijo po dolgotrajnem doživljanju močnega stresa. Psihološke posledice stresa so negativna občutja, čustva in razpoloženja, negativne navade in izgorevanje. Drugače pa ga razdelimo v tri skupine in sicer v izčrpanost. Tukaj ljudje, ki trpijo zaradi izčrpanosti, se počutijo čustveno in telesno preobremenjeni. Zdi se jim da so popolnoma izpraznjeni, da se iz tega ne morejo rešiti in si obnoviti moči. Vsako jutro, ko se zbudijo, niso nič manj utrujeni kot zvečer, ko so legli k počitku. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb. Sledi cinizem, ki je nekako poskus, da bi obvarovali samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranjem. Kadar so ljudje cinični, zavzemajo hladen, odmaknjen odnos do dela in do sodelavcev. Tretja faza pa je neučinkovitost in pride kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. Vsak nov projekt se jim zdi neizvedljiv, izgubljajo zaupanje v svoje zmožnosti, da lahko kaj spremenijo. Z izgubljanjem zaupanja v samega sebe, tudi drugi izgubljajo zaupanje v njih.

## **9. Kateri so vidni simptomi stresa ?**

To so potenje, pogosto uriniranje, spremembe glasu (jecljanje, drgetanje, hripavost), težave s spanjem, kožne spremembe (akne, izpuščaji), neodpornost, ponavljajoči herpes, migrenski glavoboli, dihalne motnje, suhost v ustih in izguba ali pretiran apetit ipd.

#### **10. Katere notranje pokazatelje stresa poznate ?**

Najbolj pogosti notranji pokazatelji stresa so agresija (zunanja, notranja, samokaznovanje, samomor; napadalno vedenje do drugih in sebe), regresija (vračanje na manj zrelo otroško vedenje, kletvice, jok), fikcija (z glavo skozi zid), resignacija (pasivnost), kompenzacija (izbor lažjega cilja), racionalizacija (iskanje krivde zunaj sebe), omalovaževanje (zmanjšanje uspeha drugih, da bi lahko vzdignili samega sebe), projekcija (svoje misli, želje in namere pripisujemo drugim), fantazija (megalomanske ideje), represija (potlačanje, pozabljanje) in beg (v bolezen, izostanek, v osamljenost, apatijo, negativizem).

#### **11. Kateri so glavni povzročitelji stresa ?**

Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja in bojazni zaradi izgube varnosti in domačega zavetja. Drugače pa so to zunanje okolje, organizacijska struktura in kultura, značilnosti dela, odnosi v organizaciji, osebni dejavniki in domače razmere.

#### **12. Kateri so glavni dejavniki stresa na delovnem mestu ?**

Glavni dejavniki stresa na delovnem mestu pa so: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora nad delom, nezadostna nagrada, občutek žrtve nepoštenosti, razpadanje in konflikt vrednot.

#### **13. Kaj lahko storijo organizacije za obvladovanje stresa ?**

Prof. Brejc priporoča, da se oblikuje delo, ki omogoča kar največjo uporabo človeških zmožnosti (ustrezna samostojnost, raznovrstne naloge, sodelovanje uslužbencev pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo, spodbujanje participativnega menedžmenta, timskega dela, spodbujanje komunikacije med organizacijskimi enotami (feedback), razvijanje organizacijske kulture (pozitiven odnos do zaposlenih), usmerjenost vodstva na rezultate dela odseva v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevka zaposlenih in napake naj bodo podlaga programa za izboljšave, ne pa temelj za kritike.

#### **14. Kakšen je vpliv stresa za učinkovitost dela zaposlenih ?**

V organizaciji stres navadno povzroči zmanjšano učinkovitost, manjšo motiviranost poveča se absentizem in frustracije, narašča število napak, nesreč pri delu in konflikti so vse pogostejši. Na stresne dejavnike in spopadanje s stresom v organizaciji vodilno osebje lahko vpliva, medtem ko na dejavnike stresa v domačem okolju menedžerji nimajo vpliva.

#### **15. Navedite nekaj ukrepov za zmanjšanje stresa !**

Ukrepi so, da naloge razvrstimo po pomembnosti, naredimo dnevni načrt dela, najprej se lotimo najtežjih opravil, zastavimo si dosegljive cilje, na spremembe gledamo s pozitivnega stališča, naučimo se sprostitvenih tehnik, zavračamo nestvarne zahteve, probleme sprejemamo kot izzive, ne kot grožnje, privoščimo si redne dopuste oziroma odmore (tedenske, letne) in tudi sami se nagradimo za

dobro opravljeno delo. Drugače pa naj še skrbimo za zdravo in pravilno prehrano (pazimo na zatekanje k hrani in prenajedanje), različne športne aktivnosti (gibanje, tek, hoja) in predvsem naj delujemo psihohigieno (avtogeni trening), ker s tem preprečujemo psihosomatske motnje.

## **16. Strnjeno opišite metodologijo SOLVE za proučevanje stresa !**

SOLVE se usredotoča na psihosocialne probleme, ki izvirajo iz alkohola in drog, nasilja, stresa, tobaka in HIV/AIDS, so po mnenju strokovnjakov glavni razlog za poškodbe pri delu, smrti, bolezni in odsotnosti z dela po vsem svetu. Kako deluje SOLVE ? Seminarji so običajno več kot petdnevni, tako da vsak dan obravnavamo enega od psihosocialnih problemov. Prva stopnička je razvijanje odkritih odnosov do problemov in ustvarjanje takšne klime, da lahko vsak svobodno razpravlja in sprejema nove ideje. Druga stopnja zajema izobraževanje udeležencev z osnovami razumevanja problemov in načini spopadanja z njimi. Na koncu tega dela udeleženci seveda ne postanejo svetovni eksperti za aids, vendar imajo dovolj znanja o tem, kako se z njim spopasti ali ga zmanjšati. Na koncu preverimo pridobljeno znanje s posebnimi simulacijskimi vajami in testi znanja.

## **17. Kakšna je vloga Mednarodne organizacije za delo (ILO) pri obvladovanju stresa ?**

ILO oblikuje mednarodne delovne standarde. V obliki dogovorov in priporočil postavlja minimalne standarde osnovnih delovnih pravic: svobodo združevanja, pravica do organiziranja, kolektivnih pogodb, ukinitve prisilnega dela, enake možnosti za vse in druge standarde, ki urejajo pogoje preko celotnega spektra delovno pogojenih zadev. ILO predpisuje standarde in tehnično pomoč prvotno na področjih poklicnega izobraževanja in poklicne rehabilitacije, zaposlitvene politike, delovnega upravljanja, delovnega prava in odnosov med delodajalci in delavci, delovnih pogojev, gospodarjenja in razvoja, zadrug, socialnega varstva in delovna statistika in poklicna varnost in zdravje. ILO podpira razvoj neodvisnosti delodajalčevih in delavčevih organizacij in pripravlja izobraževanja in svetovalno pomoč tem organizacijam. Znotraj sistema Združenih Narodov ima ILO edinstveno tridelno strukturo z delavci in delodajalci, ki so enakovredni partnerji z vlado pri delu z vodilnimi organi.

# **14 ODLOČANJE IN VEDENJE**

## **1. Odločanje ima v menedžerski teoriji in praksi različen pomen. Kaj razumete pod pojmom odločitve in odločanja ?**

Sprejemanje odločitev je primarna funkcija menedžementa. Odločitve so rezultat pogosto zapletenih procesov odločanja. Odločitve se lahko sprejmejo bodisi na podlagi intuicije ali pa z uporabo znanstvenih metod in postopkov. Odločanje pa je povezano tudi s planiranjem, ker se tekom planiranja v različnih fazah procesa planiranja sprejemajo menedžerske in ekspertne odločitve. Sprejemanje odločitev je v splošnem definirano kot izbira izmed večih alternativ, s čimer se določajo bodoče aktivnosti.

## **2. Odločitve so rezultat procesa odločanja. Kakšne odločitve razlikujete in kaj so njihove značilnosti ?**

Pusić razlikuje rutinske (ponavljajoče se), adaptivne (za reševanje problemov) in inovativne (usmerjene na cilje organizacije in razvoj) odločitve. Novak pa navaja strategijske (najvažnejše upravljalne), taktične (za realizacijo strategije) in operativne (izvajanje poslovnih nalog) odločitve. Černetič razlikuje z vidika sprejemanje odločitev, odločitve, ki vodijo k izbiri končnih ciljev (vrednostne odločitve) in tiste, ki so le sredstvo za doseganje končnega cilja (faktične odločitve). Kralj pa razlikuje temeljne upravljalne odločitve, menedžerske odločitve za opredmetenje politike organizacije, strateške in izvršilne menedžerske odločitve ter strokovno izvajalne odločitve. Tako strateške ali inovativne odločitve sprejemajo lastniki ali oblastniki (če je organizacija v državni lasti) in vršni menedžment, medtem ko strateške in adaptivne odločitve sprejemajo menedžerji srednjih ravni (funkcijska raven), rutinske in operativne odločitve sprejemajo neposredni vodje (prva vodstvena raven) in izvajalci. Strateške odločitve so neposredno povezane s poslanstvom, strateškimi cilji in politiko organizacije. Taktične odločitve predstavljajo operacionalizacijo metod in postopkov za doseganje ciljev in realizacijo strateških odločitev, medtem ko so operativne in rutinske odločitve del delovnega procesa, s katerimi se realizirajo taktične odločitve. Vrednostna odločitev vodi k izbiri končnih ciljev. Če gre pri odločitvi le za izbiro sredstev, ki naj pripeljejo do končnih ciljev, je to faktična odločitev. Vrednostne ocene in odločitve vedno zadevajo interes tistih ljudi, katerih interesi prevladujejo v nekih sferah. Govorimo tudi o politiki organizacije, ki je odvisna od vrednostne ocene zainteresiranih, ki odločajo. Upravljalne odločitve se nanašajo na temeljne zadeve in okvire politike organizacije, sprejemajo jih lastniki ali oblastniki (če je lastnik država) in po njihovem pooblastilo tudi vršni menedžerji. Te odločitve se nanašajo na celotno organizacijo.

### **3. Teorija odločanja je doslej razvila že vrsto modelov odločanja. Katere modele odločanja poznate in kaj so njihove značilnosti ?**

Nekaj splošnih modelov v sodobni literaturi in praksi so racionalni, behavioralni, konfliktni model in ekspertni sistemi ter uporaba umetne inteligence. Racionalni model odločanja predstavlja metodološki proces »korak za korakom«. Ta model predpostavlja, da menedžer, ki odloča, točno pozna cilj in razpolaga s celovitimi informacijami o procesih. Model se sestoji iz naslednjih stopenj poznavanja in operacionalizacija želenega cilja, identifikacija problema, določanje vrste odločitve, znanstvena in strokovna opredelitev možnih alternativ, vrednotenje alternativ, izbira najboljše alternative, implementacija in kontrola (merjenje in prilagajanje). Prednosti racionalnega modela so v tem, ker odločevalec sprejema odločitve po določenem logičnem zaporedju na podlagi potrebnih informacij (ni čustev in socialnih pritiskov). Slabosti tega modela se kažejo v tem, ker menedžerji, vodje in strokovnjaki navadno razpolagajo z omejenimi informacijami, kar jim onemogoča znanstveno opredeljevanje alternativ, čeprav uporabljajo kvantitativne metode in postopke. Behavioralni modeli odločanja temeljijo na argumentih, da posameznik pogosto sprejema neracionalne odločitve in da je zaradi tega v proces odločanja treba vključiti več ljudi, ki lahko pokrivajo vse vidike problemov. Tako sprejete odločitve so sprejemljive za večino ljudi, ki se jih tičejo. Ti modeli vključujejo skupinske tehnike oziroma participacijo pri sprejemanju odločitev (brainstorming tehnike ipd.). Konfliktni model se pri reševanju problemov in angažiranju večjega števila ljudi v proces odločanja pogosto uporablja. V procesu odločanja se spoznava izziv, oceni tveganje in konflikte in iščejo se alternative za reševanje konfliktov.

### **4. Oseba, ki odloča mora imeti ustrezno avtoriteto. Kaj razumete pod pojmom avtoriteta in katere vrste avtorite poznate ?**

Avtoriteta pomeni vpliv ali oblast in veleva, da se brez nje ne more zagotoviti zaupanje, poslušnost in sodelovanje v organizaciji in ljudi v družbi nasploh. Da bi ljudje sledili vodji, mora vodja za njih imeti določeno moč, izraženo v katerikoli navedeni obliki. Max Weber je svojih proučevanjih socialnih struktur takratne družbe razlikoval tri čiste oblike avtoritete, in sicer zakonito avtoriteto (normativna pravila in ukazovanje na podlagi teh), tradicionalno avtoriteto (prepričanje o vrednostih starih tradicij

in zakonitosti) in karizmatično avtoriteto, ki temelji na osnovi normativnih pravil ali osebnega priznanja posameznika.

## **5. Kakšna je razlika med formalno in neformalno avtoriteto ?**

Formalna avtoriteta je moč, ki izhaja iz funkcije oziroma položaja, ki jo menedžer ima v organizaciji. Kaže se v pravici menedžerja na obnašanje v mejah dodeljenih mu pristojnosti temu položaju ali dodeljenemu mestu v organizaciji. Vsak menedžerski položaj oziroma mesto ima takšna pooblastila, ki variirajo od mesta do mesta v organizacijski hierarhiji, ki so praviloma večja, čim višje je menedžersko mesto v organizacijski hierarhiji. V takšne pristojnosti spadajo razne pravice, kot so pravica zaposlovanja, premeščanja ali odpuščanje zaposlenih, pravica nagrajevanja in kaznovanja, pravica razpolaganja z viri, pravica nadzorovanja dela idr. Formalna avtoriteta, ki temelji na pravicah in odgovornostih, ima svoj legalni izvor. V tržni ekonomiji obstaja pravica na zasebni lastnini. Formalna avtoriteta se prenaša na nižje organizacijske ravni z delegiranjem pristojnosti vlogam oziroma položajem v organizaciji in ne tistim, ki se na teh položajih nahajajo. Ti niso njeni nosilci, temveč le uporabniki. Zaradi tega dejstva ta vrsta avtoritete obstaja stalno v organizaciji. Neformalno avtoriteto obravnavamo tudi kot osebno oziroma karizmatično avtoriteto. Ta avtoriteta ni vezana na položaj oziroma funkcijo v organizaciji. Ta avtoriteta nima svoje pravne osnove, ni predpisana, ne izhaja iz zakonov in normativnih aktov. Njen izvor je oseba, točneje magnetizem oziroma moč njene osebnosti. Ta prirojena lastnost omogoča nekaterim posameznikom, da vplivajo na ljudi, da oblikujejo in usmerjajo njihovo obnašanje v želeni smeri in da se tako izpostavljajo kot vodje, čeprav nimajo nikakšnega formalnega položaja, čina ali naziva v organizaciji. Te lastnosti oblikujejo osebo vodjo ne glede na to, da ta nima formalnega statusa za to. Dajejo mu moč in vpliv. Sodelavci mu sledijo zaradi zaupanja vanj in v skupno idejo ali cilj. Pripravljeni so ga poslušati in ga podpirajo zaradi same njegove osebnosti in zaradi položaja ali naziva, ki ga ima. Čeprav močna, neformalna avtoriteta nima stabilnosti, ki je potrebna, da bi se neka organizacija trajno obdržala, organizacija, ki je osnovana in se je razvila na podlagi karizme nekega vodje, lahko preneha, če vodja umre ali če je zamenjan.

## **6. Obstajajo različni viri moči in vpliva, ki jih menedžerji in vodje uporabljajo v organizacijah, da bi vplivali na vedenje oziroma aktivnosti svojih podrejenih. Kakšne vire moči in vpliva razlikujete ?**

Razlikujem moč nagrajevanja (vodja pristojen, da daje nagrad tistim, ki se vedejo v skladu z direktivami vodje), moč prisile (strah in percepcija podrejenih, da ima vodja moč kaznovanja, npr. dajanje odpovedi, preprečitev napredovanja, dodeljevanje neželenih dolžnosti in odgovornosti, odrekanje podpore podrejenim idr.), potem je zakonita moč (pravica osnovana na podlagi položaja in vloge v hierarhiji), sledi referenčna moč (identifikacija podrejenih z vodjo – karizma) in moč znanja (poznavanje ekspertnega področja). Moč znanja oziroma izvedenosti je zasnovana na kredibilnosti in jasnih dokazih o ekspertnem znanju, kot je npr. primer s funkcionalnim znanjem finančnega menedžerja, trženjskega menedžerja idr. Ekspertna moč je najpogosteje omejena na ozka, dobro opredeljena področja oziroma specialnosti.

## **7. Kaj razumete pod pojmom avtoriteta podrejenih ?**

Avtoriteta podrejenih se odseva v sprejemanju ali nesprejemanju avtoritete nadrejenih in se kaže v stališčih podrejenih do teh nadrejenih, ki so lahko pozitivna ali pa negativna. V vsakem posamezniku obstaja "cona indiferentnosti" v okviru katere on izvaja naredbe brez ugovora. Če posameznik, npr. misli, da je ukaz v nasprotju z njegovim razumevanjem pravice, mora oceniti, kaj mu je važnejše: zaposlitev ali njegov osebni sistem vrednot. Tako ocenjuje v vsakem primeru. Ko dobi ukaz, podrejeni



se mora odločiti, ali ga bo sprejel ali odklonil, oceni, kaj bo od tega dobil oziroma kaj bo izgubil. Po tem pojmovanju avtoritete, je določanje avtoritete stvar posameznikov.

### **8. Osrednji problem pri odločanju je ne/odgovornost za sprejem odločitve. Kakšne vrste odgovornosti razlikujete ?**

Razlikujem moralno odgovornost (ustaljene in sprejete družbene vrednote in norme obnašanja), materialna odgovornost (finančnem nadomestilu škode zaradi neodgovornega dejanja), kazenska odgovornost (kazenski postopek v skladu s pozitivnimi kazenskimi predpisi), ožja odgovornost (točno in pravočasno sprejemanju odločitev) in širšo odgovornost, ki odseva v moralno etični vsebini posameznika ali skupine, da bo deloval v skladu s svojim samouresničevanjem pri sprejemanju in uresničevanju odločitev.

### **9. Kakšne vrste odgovornosti razlikujete z vidika posameznika in z vidika organizacije ?**

Odgovornost z vidika posameznika opredeljujemo kot čut odgovornost, to je kot odnos posameznika do njegove vloge v organizaciji. Odgovornost z vidika organizacije pa opredeljujemo kot možnost organizacije, da usmerja vedenje posameznikov ali skupin v skladu z njenimi cilji in interesi.