

prof.

dr.

Štefan

Ivanko

## ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Vsebina predmeta

**Obravnavana snov je obdelana v štirinajstih temeljnih poglavjih, in sicer:**

- ◆ Pojem organizacijskega vedenja
- ◆ Posameznik in organizacija
- ◆ Neformalna organizacija kot način organizacijskega vedenja
- ◆ Skupinsko in timsko delo v vodstvenih procesih
- ◆ Motiviranje
- ◆ Organizacijska kultura
- ◆ Organizacijska klima
- ◆ Vpliv znanja in sposobnosti menedžerjev in vodij na vedenje zaposlenih
- ◆ Modeli menedžmenta in vodenja
- ◆ Transakcijsko vodenje
- ◆ Konflikti v organizaciji
- ◆ Poslovna etika in morala
- ◆ Stres – kako ga obvladati
- ◆ Odločanje in vedenje

## 1 POJEM ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

### **Funkcije in procesi v organizaciji:**

- *operativne funkcije*: proizvodne ali druge delovne funkcije in
- *regulacijske funkcije*: upravljanje, vodenje oz. menedžment.

### **Vidiki upravljalno vodstvenega procesa:**

- Tehnološki,
- Družbeno-ekonomski in
- Humani (človeški): odnosi med ljudmi, upravljanjem in vodenjem itn.
- Menedžment vzpostavlja, vzdržuje in razvija odnose tako, da jih strukturira.
- Strukturiranje odnosov je **organizacijsko vodenje**.
- Organizacijsko vodenje je posebna znanstvena disciplina organizacijske vede in menedžmenta.

Pojmovanja organizacijskega vedenja

### **Pomembnejše opredelitve organizacijskega vedenja:**

- V FUNKCIJI CILJA, STRUKTURE IN PRAKTIČNEGA OSTVARJANJA SE V ORGANIZACIJI VZPOSTAVLJAJO ODNOSI MED POSAMEZNIKI IN SKUPINAMI V PROCESIH DELA, VODENJA IN UPRAVLJANJA, KI JIH IMENUJEMO ORGANIZACIJSKO VEDENJE (Pugh).
- Organizacijsko vodenje je menedžerska spretnost razumevanja, predvidevanja in kontrole vedenja ljudi v organizaciji (Luthans).
- Organizacijsko vodenje je veda o tem, kako se ljudje vedejo, kadar so v vlogi članov formalnih organizacij (Stuart-Kotze).
- Organizacijsko vodenje je področje proučevanja vpliva, ki ga imajo posamezniki, skupine in organizacijska struktura na vodenje znotraj organizacij, z namenom uporabe tovrstnih spoznanj pri izboljšanju organizacijske uspešnosti (Robins).
- Organizacijsko vodenje je posebna znanstvena disciplina, ki oblikuje in uporablja svoja spoznanja z uporabo znanstvenih metod.
- Proučevanje organizacijskega vedenja nam omogoča, da razumemo (pojasnimo) vodenje posameznikov in skupin v organizacijah, da znamo tako vodenje predvideti in da ga znamo upravljati (Pagon).
- Organizacijsko vodenje je znanstvena disciplina vede o menedžmentu, zato deli svojo zgodovino z razvojem menedžmenta.

■ **Organizacijsko vedenje je področje proučevanj, ki nam pomaga razumeti, razložiti, napovedati in spremeniti vedenje ljudi, ki se pojavlja v organizaciji. Po istih avorjih je glede na navedeno opredelitve treba upoštevati naslednje:**

□ Organizacijsko vedenje, ki se nanaša na skupine in celotno organizacijo. Niti skupine niti organizacije se ne vedejo enako. Kljub temu, da se v organizaciji pojavljajo dogodki, ki jih ni mogoče obrazložiti z vedenjem posameznikov. Takšne dogodke lahko obrazložimo le s skupinskimi ali organizacijskimi procesi.

□ Organizacijsko vedenje, ki vključuje analize o tem, kako se ljudje vedejo kot posamezniki ali kot člani skupin v organizaciji.

□ Organizacijsko vedenje usmerjeno na posameznika, npr.: kako se ljudje pogovarjajo s sodelavci, ravnaajo z opremo ali pripravljajo poročila. To je tudi povezano z notranjimi stališči, kot je razmišljanje, dojemanje in odločanje o organizacijskih aktivnostih.

Področja organizacijskega vedenja

Področja proučevanj organizacijskega vedenja  
(mikroorganizacijsko vedenje)

**Mikroorganizacijsko vedenje** se ukvarja z vedenjem posameznikov. To vrsto organizacijskega vedenja obravnavajo tri področja psihologije. Psihologija obravnava načela začetnega organizacijskega vedenja. Eksperimentalna psihologije prispeva teorije o učenju, motivaciji, percepciji in stresu. Klinična psihologija dopolnjuje modele o osebnosti in razvoja ljudi. Industrijska psihologija nudi teorije o izbiri zaposlenih, stališčih delovnih mest in ocenjevanju rezultatov. Mikroorganizacijsko vedenje ima svojo psihooško usmerjenost. Med številnimi vprašanji raziskuje predvsem:

- Kako razlike v sposobnostih vplivajo na produktivnost zaposlenih?
- Kaj motivira zaposlene pri delu?
- Kako zaposleni razvijajo percepcije o svojih delovnih mestih in kako te percepcije vplivajo na njihovo vedenje (npr. komu je organizacija kraj, kjer služi svojo plačo, komu pa je organizacija kraj smouresničitve svojih znanj, sposobnosti, znanja in spretnosti)?

**Mezoorganizacijsko vedenje** je osredotočeno na vedenje ljudi pri skupnem delu oz. vedenje ljud v skupinah. Spoznanja mezoorganizacijskega vedenja odkrivajo raziskave s področja kumunikologije, socialne psihologije in interaktivne sociologije, ki nudijo teorije s področij, kot so socializacija, vodenje in skupinska dinamika. Mezoorganizacijsko vedenje išče odgovore predvsem na vprašanja, kot so:

- Kakšne oblike socializacije hrabrijo sodelavce za sodelovanje?
- Kakšna mešanica znanj in spretnosti med člani tima povečuje izvedbo tima?
- Kako naj menedžerji ugotovijo, kateri potencialni vodja bo najbolj uspešen?

## Makroorganizacijsko vedenje

Makroorganizacijsko vedenje je usmerjeno na razumevanje organizacijskega vedenja celotne organizacije. Izvor makroorganizacijskega vedenja je iskati v štirih disciplinah:

Sociologija nudi teorije o strukturi, socialnem statusu in institucionalnih odnosih.

Politične vede razvijajo teorije o moči, konfliktih, pogajanju in kontroli.

Antropologija prispeva teorije o simbolizmu, kulturnih vplivih in primerjalnih analizah. Ekonomija daje teorije o konkurenčnosti in učinkovitosti.

Raziskave s področja makroorganizacijskega vedenja nudijo odgovore na vprašanja, kot so:

- Kako je moč v organizaciji porazdeljena in kako jo obdržati?
- Kako se lahko rešujejo konflikti?
- Kakšni mehanizmi so lahko uporabljeni za usklajevanje delovnih aktivnosti?
- Kako naj bo organizacija strukturirana za najboljše obvladovanje svojega okolja?

## Interpersonalno vedenje

Poleg mikro-, mezo- in makroorganizacijskega komuniciranja nekateri avtorji razlikujejo še t.i. interpersonalno vedenje oz. interpersonalno raven organizacijskega vedenja. Ta raven organizacijskega vedenja odseva v medosebnem komuniciranju, ki se kaže zlasti v:

- Kako se vedemo do kolegov, podrejenih, vodij?
- Kako izrabljamo organizacijsko moč?
- Kako se vedemo v konfliktnih situacijah?

Sposobnosti-veščine organizacijskega vedenja

Temeljne skupine veščin za uspešno vodenje (Kast):

- **Tehnične veščine:** dobro poznavanje dela in problemov, ki se lahko pojavijo v delovnih procesih.
- **Socialne veščine:** uspešne komunikacije, motiviranje in vodenje, timsko delo idr.
- **Strategijske veščine:** sposobnost percepcije ciljev organizacije, njihova operacionalizacija, določanje strategije za njihovo ostvarjanje, planiranje idr.

Novejši avtorji navajajo nadrobnejše razvrstitve sposobnosti organizacijskega vedenja, v katerih se še vedno prepoznajo prej navedene tri temeljne veščine za uspešno vodenje. Tako npr. klasifikacija po Heleru in Hindle-ju, ki odseva praktični pristop, primeren za sodelavce in neposredne in srednje ravni menedžmenta, navajata naslednjo razvrstitev veščin organizacijskega vedenja:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> jasno komuniciranje, | <input type="checkbox"/> uspešna prezentacija          |
| <input type="checkbox"/> obvladovanje časa,   | (poučevanje),  |
| <input type="checkbox"/> odločanje,           | <input type="checkbox"/> uspešno pogajanje,            |
| <input type="checkbox"/> uspešno delegiranje, | <input type="checkbox"/> vodenje razgovora (intervju), |
| <input type="checkbox"/> motiviranje ljudi,   | <input type="checkbox"/> razumevanje sprememb,         |
| <input type="checkbox"/> vodenje timov,       | <input type="checkbox"/> zmanjšanje (obvladovanje)     |
| <input type="checkbox"/> vodenje sestankov,   | stresa.  |

## 2 POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA

### Posameznik in skupine

- Menedžerji morajo v organizaciji obvladovati vse proizvodne tvorce
- Menedžerji morajo razumeti ljudi v organizaciji
- Položaj posameznika v in izven organizacije določa njegovo vedenje
- Organizacija kot skupina ne more delovati kot organizacija, dokler člani nimajo dodeljenih vlog in položajev in dokler dejanska moč ne postane legitimna
- Položaj (status) označuje pozicijo v vzorcu organizacijskega vedenja
- Položaj posameznika pove, kje v organizaciji je ta človek glede na druge ljudi, vlog pa pove, kaj posameznik dela
- Status in vloge posameznikov določajo org. vedenje – recipročni odnosi
- Posameznik in organizacija sta živi tvorbi, ki skušata živeti in tudi rasti
- Razmerje med zahtevami posameznikov in organizacije: zanikanje interesa posameznikov : naraščajoče zanimanje za razvijanje posameznikov

■ Z vidika vodenja in vedenja lahko povzamemo, da povezovanje med posameznikom in organizacijo poudarja: usmerjenost k proizvodnim nalogam (psihosocio-tehnično okolje) vpliva na vedenje posameznikov, točnost opredelitve nalog (spremembe v medsebojnih odnosih)

■ Pogoj za integracijo posameznika v organizacijo je prožnost v strukturi mišljenja, občutenja in delovanja

■ Organizacije se morajo spremeniti (pritisk in motivacija)

■ Pomen nasprotij za rast organizacije

■ Ravni org. vedenja: individualna, skupinska in med skupinami v organizaciji

### SKUPINA, KATEGORIJA, AGREGAT

■ **Skupina** je določljiva, strukturirana, relativno trajna organiziranost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.

■ Skupnost ljudi, ki so si podobni v enem ali več pogledih, imenujemo **kategorija** (elektro inž., ekonomisti, vzdrževalci idr).

■ **Agregat** je skupnost ljudi, ki so lahko v fizični ali neposredni bližini, so pa brez recipročnih komunikacij

Konstitutivni elementi skupine

**Konstitutivni elementi skupine so:**

- Da lahko organizacijsko enoto imenujemo skupina, mora biti spoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcev.
- Skupina mora imeti določeno tako strukturo, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih.
- V skupini obstajajo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo pri skupnem delu; ko člani prenehajo opravljati svoje vloge, skupina preneha obstajati.
- Bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije.
- Vsaka skupina ima izdelane norme o vedenju, ki vplivajo na način izvajanja vlog, zato nujno prihaja do tega, da se oblikuje vedenje člana, ko pride v skupino.
- Člani skupine imajo določene skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani.
- Delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu cilju ali smotru. Cilj pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja.
- Skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi izmerljivo trajanje v časovnem obdobju.

**Skupinska dinamika**

- Skupinsko dinamiko oblikujejo medsebojne interakcije med ljudmi.
- Odnosi, ki se oblikujejo postanejo regularni in utrjeni tako, ko so vloge med posamezniki, postanejo obvezni.
- Značilna so tudi nasprotja med člani skupine (notranji in zunanji dejavniki).
- Čim bolj člani skupine podpirajo svojo skupino, tem težje je nasprotnim skupinam, da bi si podredile člane.

Stabilnost skupine

Stabilnost skupine zagotavljajo prvine: cilji, naloge, struktura vlog, skupinske norme idr.

**Spremenljivke in procesi v malih skupinah:**

- **vlogo**, položaj posameznika v skupini glede na njegovo pomembnost in naloge, ki jih opravlja;
- **vodstvo**, tip vodenja: avoritativno, demokratično, liberalno;
- **vzdušje**, stopnjo medsebojnega razumevanja in interakcije ter podpiranje;
- **osebnost**, osebnostne značilnosti posameznikov, ki tvorijo „mešanico“ skupnih osebnostnih značilnosti;
- **kohezivnost**, privlačnost med člani skupine in medsebojno navezanost;
- **norme**, vrednote, ki vplivajo na člane skupine v različnih situacijah in s katerimi se člani skupine strinjajo.
- Za **vzdrževanje** primerne vzorca vedenja morajo spremenljivke podpirati obstoječo strukturo in procese

### **Spremenljivke, ki delujejo v skupini:**

- individualna storilnost je količina dela, opravljenega npr. v eni uri;
- skupinska storilnost je količina dela, opravljenega v določenem času in preračunanega v ekonomske kazalce;
- produktivnost skupine je sinonim za skupinsko storilnost, toda z vidika vodstva, ne pa članov skupine;
- pritisk (odpori) definiramo kot pogoje, ki nasprotujejo dejavnostim skupine, da bi dosegla zastavljeni cilj – merimo ga na primer s količino izgubljenega časa, ki je nastala zaradi raznih prekinitev;
- napetost v skupini je negativno čustveno razpoloženje članov skupine, merimo ga z izostanki, nasprotovanji;
- zavzetost za delo je stopnja, do katere posamezni član skupine opravlja delo sam od sebe, torej ne da bi ga kdo silil;
- fleksibilnost skupine je prilagajanje spremembam, ki so potrebne, da se preide iz enega vzorca interakcije v drug vzorec interakcije, kot ga terja delo;
- proces v skupini je število sprememb v interakcijskem vzorcu;
- integracija je po eni strani funkcija fleksibilnosti in po drugi strani funkcija procesa povezovanja v skupini;
- zadovoljstvo v skupini je stopnja zadovoljstva z delovanjem skupine in doseženo storilnostjo.

Razmerje med posameznikom in skupino

Skupina vpliva na člane različno: komformnost, uniformiranost v mišljenju ali pa heterogenost v vedenju.

Kohetivna skupina je lahko zelo komformna v skupnih zadevah; obstaja pa lahko tudi heterogenost interesov.

Značilnosti relativno homogene-kohezivne skupine so: mišljenje članov skupine, sbododa odklona, formiranje podskupin, diferenciacija položajev in vlog.

Ljudje delujejo v interskciji z drugimi.

#### **Medsebojna razmerja pri delu opredeljujejo naslednje dimenzije:**

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

### 3 Neformalna organizacija

- Učinkovitost in uspešnost je odvisna od formalne in neformalne organizacije-rezultanta paralelograma sil.

- Formalna organizacija je projektirana in normirana – skupine sodelavcev, ki so del organizacijske zgradbe organizacije.

- Formalne skupine imajo tele značilnosti:

- so formalizirane strukture,
- usmerjene so k izvajanju nalog,
- težijo k stalnosti,
- prispevajo k skupnemu cilju organizacije,
- konciznost organizacijskega ustroja po nekaterih vidikih.

- Neformalna organizacija predstavlja dejanske, nenačrtovane odnose med ljudmi, zasnovanih na motivih in mehanizmih socialne interakcije in individualne satisfakcije.

- Neformalna organizacije predstavlja skupen odmik dejanskega vedenja od projektiranega v organizaciji.

- Neformalno organizacijo kot mrežo socialnih odnosov sestavljajo neformalne skupine.

- Neformalna organizacija določa pravila vedenja za vse člane skupine, sistem prepričanj, idej in vrednot, sproža neformalne aktivnosti, sistem komuniciranja idr.

- Neformalna organizacija je rezultat Hawthorne eksperimenta.

#### **Značilnosti neformalne organizacije**

- Neformalna organizacija ima svoje cilje, medsebojne interakcije, linije hierarhije, avtoritete, pravila vedenja idr., ima naslednje sestavine:

- neformalno organizacijo sestavljajo neformalne skupine;
- organizacija in strukturiranje odnosov znotraj skupin in med skupinami vključuje ljudi, hierarhijo in status;
- oblike vedenja vključujejo norme in opcije, na podlagi katerih se odvijajo notranji in zunanji odnosi;
- sistem idej in vrednot, na podlagi katerih se vzdržuje in ojačuje vedenje in aktivnosti;
- neformalne aktivnosti, ki so povezane ali niso povezane s formalnim vedenjem pri delu;
- sistem komuniciranja, s pomočjo katerega se člani hitro obveščajo o dogodkih, stališčih in idejah.

#### **Funkcije neformalne organizacije**

- primarna funkcija je socialna satisfakcija ali zadovoljevanje eksistenčnih ali drugih potreb članov;

- funkcija kontrole dejanskega vedenja, osnovanega na konkretnem vedenju, ki ga definira vodja (glavni za delo, za pogajanja z vodstvom idr.);

- socialna kontrola do lastnih članov, do drugih skupin in do delovanja organizacije;

- obstoj vzporednih sistemov informiranja,



- postavljanje socialnih in kulturnih vrednot, ki jih člani skupine smatrajo za pomembne in na ta način izboljševanje in razvijanje določenih elementov kulture;
- povečanje kakovosti delovnega življenja z druženjem pri delu, npr. na tekočem traku to druženje prispeva ustvarjanju identitete in privlačnosti delovnega okolja;
- neformalna organizacija kot posrednik med posameznikom in formalno organizaciji, podpirajoča posameznika in zagotavljanja gotovosti, kar mu poveča eksistenčno pozicijo v odnosu na vodstvo;
- neformalna organizacija pospešuje delovanje formalne organizacije, če jim je cilj podoben ali identičen. Če so cilji formalne in neformalne organizacije divergentni ali nasprotujoči si, mora vodstvo delovati v smeri, da opravi korekcije ali da začne z reorganizacijo formalne organizacije.
- Neformalna organizacija omogoča prenos indirektnih pobud in ustvarjalnosti, zato ker formalna organizacija standardizira oblike vedenja in ne prenese prehitrih odločitev.

#### Primerjava značilnosti formalne in neformalne organizacije

- Tabela kaže velike razlike med formalno in neformalno organizacijo
- Razlike med formalno in neformalno organizacijo se s časom povečujejo.
- Odstopanja med formalno in neformalno organizacijo so tudi vertikalna.
- Disfunkcionalnosti neformalne organizacije: konfliktnost ciljev, restrikcije, inercija, odpori do sprememb idr. – vodstvo mora približati formalno organizacijo dejanskim odnosom.
- Neformalna organizacija ima svoje značilnosti: je učinkovitejša od formalne, je jasnejša in prepoznavnejša vodstvena mreža, priznava dejanske sposobnosti za vodenje, izloča nesposobne vodje, najde varnostni ventil za eksplozijo emocij, izboljšuje komunikacije idr.

#### Neformalne skupine v organizaciji

- Neformalne skupine zadovoljujejo različne interese zaposlenih.
- Temeljijo na prijateljstvu, medsebojnem obveščanju, socialnih aktivnostih idr.
- Posamezniki se povezujejo v skupine različnih ravni, izobrazbe in drugih interesov (šport, glasba, hobiji idr.).
- Neformalne skupine se med seboj razlikujejo po socialni interakciji in strukturi članstva:
  - Glede na socialno strukturo razlikujemo: interesne (sindikati) in prijateljske skupine (uresničevanje delnega cilja).
  - Glede na strukturo članstva razlikujemo horizontalne (iste organizacijske stopnje – vzdrževalci, vodje srednjih ravni), vertikalne (različne org. ravni – stranke), mešane (potrebe org. ali izven dela) skupine
- **Koalicija** nastane na podlagi potrebe po povezave in podpori članov iz drugih skupin (pridobitev somišljenikov za npr. nov izdelek).
- **Lobiji** vključujejo člane drugih organizacij in iz političnega življenja. Lobiranje je vrsta strategije, ko z vzporednimi povezavami, stiki s politiki, visokimi uradniki, člani zbornice idr. prihaja do raznih ugodnosti in vplivov na javnosti, vpliv na zakone in druge odločitve.

- **Klike** so neformalne skupine, ki imajo praviloma negativen predznak, delujejo za svoje koristi, tudi na račun organizacije.
- Menedžerji morajo znati odkriti neformalne skupine in jih vključiti v delo za blaginjo organizacije.
- **Organizacijska kultura** skupine je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo sodelovati (norme, stališča, interakcije, vrednote idr.).
- Razvitost org. kulture vpliva na izginotje razlik med formalno in neformalno organizacijo.
- Socializacija je proces privajanja in odvajanja članov na skupinsko kulturo.
- **Rituali** so načrtovani ceremonialni dogodki, ki se uporabljajo ob posebnih priložnostih.
- Menedžerji s svojim delom ali nedelom vplivajo na zaposlene, kako mislijo, čutijo in se vedejo v organizaciji.

#### **Norme in pravila neformalnega vedenja**

- Skupinska dinamika se odvija na podlagi norm in pravil vedenja.  
**Skupina razvije okvirne norme**, 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,
  - pomagajo skupini, da razreši probleme v interpersonalnih odnosih.
- Sprejete norme neformalne organizacije vplivajo na strukturiranje organizacijskih vlog, ki se lahko bistveno razlikujejo od formalnih.

#### **Organizacijske vloge v neformalni organizaciji**

- Vloge glede na vodjo in
  - Vloge sodelavcev – izvajalcev.
- Neformalna organizacija ima neformalnega vodjo za vsako situacijo in vodjo celotne neformalne organizacije.
- Mintzberg navaja, da so želene lastnosti vodij, ki pokrivajo tri vrste neformalnih vlog:
- medosebne vloge,
  - informacijske vloge in
  - vloge odločanja.
- Medosebne vloge so zlasti:**
- figura – opravljanje formalnih obveznosti, ...
  - zveza – oblikovanje in vzdrževanje mrež komunikacij, medsebojna povezanost delov v organizaciji, ...
  - voditelj – kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje, ustvarjanje pogojev za uspešno uresničevanje nalog podrejenih. ...
- Informacijske vloge:**
- spremljanje – spremljanje in posredovanje informacij ter ukrepanje za odpravo odklonov, ...

- deseminator – dostop do informacij, pridobivanje in posredovanje informacij, predelava informacij, ...,
- predstavnik – posrednik informacij o svojem oddelku, zastopanje svojega oddelka, odgovornost za stike. ...

### **Vloge odločanja:**

- podjetnik – alokacija virov, zagotavljanje sredstev, materialov, iniciranje in podpiranje sprememb, ...
- odpravljatelj motenj – nenadne krize, odhod ključnih kadrov, konflikti med zaposlenimi, naravne katastrofe, ...
- razdeljevalec virov – nadzira material, denar in osebje, je integrator v organizaciji, praprava strategij in potrebnih virov, ...
- pogajalec – poznavanje svojega dela organizacije, vodi pogajanja, ki zadevajo njegovo enoto, ...

### **Neformalne vloge zaposlenih:**

- sodelavci, usmerjeni k delovnim nalogam,
- sodelavci, usmerjeni medsebojnim odnosom,
- opozicionarji, ki so vedno proti,
- ljudje, ki vse potrjujejo vodstvu,
- birokrati, ki striktno upoštevajo predpise in pravila vedenja,
- kaznjenci, ljudje, ki radi delajo majhne prekrške, da so zato kaznovani in na tem gradijo imidž „žrtvenitvenega jagnjeta“,
- osamljenci,
- prišleci in staroselci.

### **Komunikacijski sistemi neformalne organizacije**

V org. obstaja poleg formalnega tudi neformalni komunikacijski sistem

Neformalni komunikacijski sistem ima pozitiven vpliv, ker se prek njega hitro širijo informacije, je zasnovan na osebnih odnosih. Vodje lahko tudi plasirajo informacije po nef. kom. sistemu.

- Tipi neformalnega komuniciranja:
- enosmerni – x komunicira z y preko oseb v verigi,
- vsestranski – x komunicira z vsemi
- verjetnostni – x komunicira slučajno z drugimi po zakonu verjetnosti in
- skupinski – x komunicira selektivno s tistimi, ki jim lahko verjame.
- Najprimernejši je četrti tip.

### **Odnos vodij do neformalne organizacije**

- Vodja mora izrabiti prednosti formalne in neformalne organizacije in ju usmeriti k doseganju organizacijskih ciljev.
- Vodje morajo ugotoviti razlike med formalno in neformalno organizacijo.
- Vodje morajo identificirati neformalne skupine in njihove vodje.
- Neformalna organizacija v začetku negativno reagira na vsako odločitev vodstva, faza zavračanja kot posledica nezadostnega informiranja.
- Vodje morajo nadaljevati s komuniciranjem, informiranjem in pojasnjevanjem in prepričevanjem doseči, da neformalna organizacija sprejme odločitve in postopke vodij.
- V kriznih situacijah pa je neformalna organizacija vedno na strani formalne, v prepričanju, da so sprejete odločitve vodstva prave.

- Pomembna naloga vodstva je integriranje operativnih ciljev formalne in neformalne organizacije.

- Vodje morajo vzpostaviti ravnotežje med formalnimi in neformalnimi skupinami.

### **Odnos vodje do klike**

- Klika deluje destruktivno in nasprotuje vodjem in je proti celotni formalni organizaciji.

- Klika vodi močna osebnost, ki so avtokratsko vede do svojih sodelavcev.

- Klika v organizaciji je patološki pojav, ki ga je treba odstraniti.

- Klika izločimo, če odstranimo vodjo klike.

- **Vodjo klike lahko eliminiramo** na tri načine:

- z odpuščanjem,

- z napredovanjem in

- s premestitvijo na drugo lokacijo.

- Tretji način je najbolj moralno vprašljiv.

Prednosti neformalne organizacije

### **Vodstvo mora izrabiti prednosti neformalne organizacije, ki so:**

- da neformalna organizacija predstavlja stvarne in konkretne odnose pri delu,
- inicira in pomaga integracijo novih članov v delovne skupine in v organizacijo kot celoto,

- sproža določene aktivnosti in vedenje, ki oblikuje kulturo organizacije in spodbuja sodelavce, da se kulturno aktivirajo tudi izven organizacije,

- ustvarja pravila vedenja, sistem verovanj in vrednot in vzpostavlja svoj komunikacijski sistem.

- Obrazložitev organizacijskega vedenja s pomočjo neformalne organizacije in neformalnih skupin, se nanaša na resnično, življenjsko delovanje, na dejanske odnose in vezi med ljudmi v organizaciji, ki prispevajo h grupiranju in komuniciranju tudi izven organizacije.

## **4 Skupinsko in timsko delo v vodstvenih procesih**

### **Pojmovanja skupine in tima**

- Skupino sestavljata dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev.

- Število posameznikov, ki si razdelijo delo, so skupina.

- Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju.

- Skupine razlikujemo po njenih značilnostih. Skupina ima več članov, število članov spreminja odnose v skupini, skupina ima vodjo, ima skupen cilj, pravila, norme, vrednote, kulturo idr.

Značilnosti skupine

- Za skupino so značilne recipročne interakcije med člani.

- Člani skupine, ki ne najdejo zadovoljstva v skupini, se izločijo.

### **Pomembnejše značilnosti skupine so:**

- Da lahko socialno enoto imenujemo skupina, mora biti prepoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih.
- Skupina mora imeti socialno strukturo, se pravi, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih.
- V skupini obstajajo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo pri skupnem delu; ko člani prenehajo igrati svoje vloge, skupina preneha obstajati.
- Bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki med člani zagotavljajo stike in komunikacijo.
- Vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog, zato je nujno, da član, ki pride v skupino, začne oblikovati svoje vedenje po njenem vzorcu.
- Člani skupine imajo skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani.
- Delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu ali socialnemu cilju ali ciljem. Cilj pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja.
- Skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi, izmerljivo trajanje.

**Delovna skupina je določljiva, strukturirana, relativno trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.**

### Dinamika in stabilnost skupine

- Ljudje v skupini opravljajo določene naloge
- Odnosi med nalogami so regulirani in utrjeni kot naloge same.
- Načini odzivanja se spremenijo v navade, pravila in zakonitosti.  
Stabilnost skupine zagotavljajo racionalni elementi: cilji skupine, delovne naloge, struktura vlog in podobno.  
Spremenljivke in procesi delovne skupine.
- vloga, položaj posameznika v skupini glede na njegovo pomembnost in naloge, ki jih opravlja;
- vodstvo, tip vodenja: avtoritativno (direktivno), demokratično (sodelovalno) in liberalno (permisivno);
- vzdušje, stopnja medsebojnega razumevanja in podiranja;
- osebnost, osebnostne značilnosti posameznikov (sestavljajo „mešanico“ skupinskih „osebnostnih“ značilnosti);
- kohezivnost, privlačnost med člani skupine in medsebojna navezanost;
- norme, vrednote, ki vplivajo na člane skupine v različnih situacijah in s katerimi se člani skupine strinjajo.

### Vrste, razvoj in procesi v skupini

- V organizaciji razlikujemo predvsem formalne in neformalne skupine.
- Razvoj skupine je odvisen od vrste dejavnikov: velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicije idr.

Faze pri opravljanju naloge skupine:

- oblikovanje,
- nasprotovanje,
- pristajanje,
- izvajanje in
- zaključevanje.

**Značilnosti skupine, ki je uspešna in ki dosega rezultate:**

- člani vedo, zakaj je bila skupina oblikovana;
- člani se strinjajo s postopki za odločanje;
- člani si zaupajo in so odkriti v medsebojnih odnosih;
- člani so se naučili, da dajejo in sprejemajo pomoč v znanju in izkušnjah;
- člani imajo občutek, da so samostojni, obenem pa, da so povezani drug z drugim;
- člani sprejemajo nasprotja in so jih pripravljene reševati;
- člani se strinjajo, da se delovanje skupine nenehno izboljšuje;
- člani so skupaj z vodjo usmerjeni k ciljem, rezultatom.

**Procesi v skupini**

Za razumevanje procesov v skupini je primeren Homansov model, ki je sestavljen iz notranjega in zunanjega sistema.

**Homansov sistemski model:**

- Notranji sistem vključuje dejavnosti, stike, občutke in norme v skupini.
- Posamezniki v skupini razvijejo vzorec vedenja, ki je stkan iz medsebojnih dejavnosti, stikov in občutkov, ki jih terja delo. Ti dejavniki vodijo v notranjo dinamiko, zgrajeno iz socialne strukture, norm in pravil skupine.
- Dejavnosti v organizaciji so vse aktivnosti v zvezi z delom.
- Stiki, izmenjava informacij, komuniciranje, obveščanje, so tipični pojavi v medsebojnih odnosih.

**Stike najlažje spoznamo, če odgovorimo na vprašanja:**

- S kom komunicirajo člani skupine?
- Kako pogosto komunicirajo drug z drugim?
- Kako dolgi so ti stiki?
- Kdo začenja izmenjavo, obveščanje?

Občutki vključujejo emocije, ki se pojavljajo kot sreča, žalost, jeza, zadovoljstvo, nezadovoljstvo in čustva, ki so povezana z zaupanjem ali nezaupanjem, odkritostjo, zadržanostjo idr.

Občutki odsevajo čustveno razpoloženje posameznikov v skupini.

Občutke ugotavljamo z vprašnikom.

- Za vsako trditev seštejemo število točk. Večje je število točk, toliko bolj verjetno je, da je skupina uspešna.
- Skupinske norme so vedenjska pravila članov v skupini. Norme v skupini lahko določajo, koliko dela naj člani opravijo, kako naj se oblačijo, kateri dovtipi so sprejemljivi, kaj naj člani v organizaciji cenijo, kako naj se vedejo do nadrejenih idr.
- Norma v skupini živi, če ustreza kriterijem:
  - standardom,
  - dogovorom in
  - sankcijam.
- Standardi so sprejeta merila ravnanja.
- Skupina podpira sprejete standarde, in sicer z negativnimi in pozitivnimi sankcijami.

Dejavniki za oblikovanje skupinskih norm

- Socialna struktura skupine je vzorec medsebojnih odnosov v skupini
- Proučevanje socialne strukture skupine zajema identifikacijo vodje, komunikacijski vzorec in položaj članov v skupini.
- Socialna struktura skupine je sestavljena iz zunanjšega in notranjšega kroga (slika)

**Zunanji sistem** Homansove systemskega modela je sestavljen iz zunanjih okoliščin, ki vplivajo na oblikovanje skupine. Te okoliščine so: vpliv menedžmenta, uporabljena tehnologija, stališča članov in organizacijska struktura.

- Vrednote, ki jih zastopa vodstvo, precej določajo, koliko bodo zaposleni podprli organizacijske cilje.
- Tehnologija tekočega traku onemogoča oblikovanje normalnih skupin in preprečuje medsebojno komuniciranje.
- Formalna org. struktura neposredno vpliva na oblikovanje formalnih in neformalnih skupin. Čim bolj je toga, tem manj je možnosti za oblikovanje fleksibilnih skupin.
- Zunanji in notranji sistem sta med seboj povezana (slika)

Osnovni model procesov v skupin

- Spremembe v zunanjem sistemu lahko povzročijo precejšnje spremembe v notranjem sistemu.
- Zunanji sistem vpliva na kakovost, produktivnost in zadovoljstvo članov, odsotnost z dela in fluktuacijo.
- Homansov systemski model menedžerjem omogoča analizirati dejavnike, postavljati primerna pravila za vedenje in delo ter krepiti individualno in skupinsko samostojnost.
- Skupina mora odločati, če ne, opravlja naloge brez prave zavzetosti.



- Vodje so uspešnejši, če vzpodbujajo in vzpostavljajo načine vedenja in norm v skupini, ki podpirajo organizacijske cilje.

Sestava, vloga in pomen timov

### Nastanek in razvoj tima

- Timi so osnovni gradniki sodobne organizacije.
- V timu ima vsak član svojo vlogo, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine za sinergijsko delovanje tima.
- Pri sestavi in razvoju tima moramo upoštevati izbiro članov in usposobljenost tima (izvajalne in timske vloge).
- Z vidika uspešnosti organizacije je pomembna organizacijska in medtimska razsežnost, kar ponazarja slika v nadaljevanju.
- S sodelovanjem v timu si člani pridobivajo izkušnje in s tem tudi možnosti, da se bo del s časom stalno izboljševalo.
- Nastanek in razvoj tima se začne, ko se člani odločijo, da bodo sodelovali pri neki nalogi.

Shema nastajanja tima se ravna po naslednjih vprašanjih:

- Kaj je problem (naloga), s katerim se tim sooča?
- Kaj nas ovira pri delu, da bi bili uspešni?
- Kaj moramo napraviti, da bi rešili problem, izpolnili pričakovanja članov tima?
- **Bolj razčlenjena pot nastajanja in razvoja tima je:**

- 1 Cilji:
- a) Kaj so cilji organizacije?
  - b) Kaj so cilji tima, skupine?
  - c) Kaj so (naj bi bili) cilji posameznega člana?

2 Strateško načrtovanje:

- Kaj bi radi dosegli v posameznih obdobjih?
- Na kakšen način?

3 Pričakovanja:

- Kaj pričakujemo od posameznih članov?
- Kaj pričakuje vodstvo od tima?

4 Odločanje:

- Kdo odloča?
- Kako naj bodo odločitve opredeljene?

5 Organizacija dela:

- Ali je delo ustrezno organizirano?

6 Morala:

- Kakšna je morala, kultura dela v timu, oddelku?
- Ali ju je mogoče izboljšati?

7 Povezanost z drugimi oddelki:

- Kako uspešno timi sodelujejo?
- Kako sodelujejo navzgor in kako navzdol?

8 Prednosti in slabosti:

- Kaj in v čem je naša prednost, kaj slabost?
- Ali lahko popravimo slabosti?

9 Obstoječi problemi:

- Ali imamo probleme, težave, ki bi jih morali upoštevati?

## Sestava tima

Za določanje tima so pomembne naslednje sestavine: proces odločanja, narava dela, velikost tima in vloga vodje.

Timsko odločanje ima svoje prednosti in svoje pomanjkljivosti.

### Prednosti timskega odločanja:

- Znanje in informacije, ki jih ima tim, so praviloma večje, kakor je znanje katerega koli člana. Poleg tega imajo člani posebna znanja in informacije, tako da lahko zapolnijo verzel pri znanju drugih.
- Posamezniki običajno rešujejo probleme po ustaljeni poti, če pa pridejo v tim, lahko razprave in izmenjava mnenj med člani pokaže nove, raznovrstne rešitve. Izmenjava mnenj med člani tudi omogoča sprejemanje odločitev, ki so sprejemljive za vse.
- Član skupine, ki je imel možnost vplivati na odločitev, je ponavadi bolj dovzeten za skupne rešitve. Pripravljen pa je tudi sprejeti več odgovornosti.
- Kdor želi kot posameznik prepričati druge o koristnosti svoje rešitve, ima običajno precej težav, lažje je, če člani sodelujejo pri reševanju problema, s tem dobijo dodaten vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve.

### Pomanjkljivosti timskega odločanja:

- Socialni pritisk v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja, v komformnost misli, na podlagi katerih člani sprejemajo odločitve. Namesto da bi spreševali in izzivali drug drugega, prevladuje mišljenje enega ali zamisli prvega. Rešitev problema velikokrat temelji na osebnih občutkih kakor na dejstvih. Vprašljiva je tudi kakovost take odločitve. Če je tim zelo povezan, pride pogosto do t.i. skupinskega mišljenja. To pomeni nekakšen „tih“ dogovor, ki ne vodi najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov.
- Uspešnost tima se lahko zmanjša, če kdo, npr. vodja, prevlada v razpravi, govori preveč ali pa izrazito podpira mnenje enega člana. Timsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojih deležev.
- Glavna timova naloga je uspešno reševati probleme. Člani morajo ugotoviti vzroke za nastanek problema in kakšne bi bile najboljše rešitve. Toda včasih se zgodi, da so nekateri člani tako vneti za dajanje takojšnje podpore, da spregledajo cilj, ki je – najti najboljšo rešitev s kar najmanj nevšečnimi posledicami. To spregledovanje gre na račun kakovosti odločanja.
- Pravimo, da je čas zlato, in prevelika poraba časa je pomanjkljivost timskega odločanja, posebno, če je individualna odločitev prav tako dobra ali celo boljša kakor timska.

Za uspešnost tima je pomembna tudi narava dela:

- Kadar gre za razvoj novega izdelka, za izboljšavo kakovosti, večjo produktivnost in podobno, je priporočljivo, da so podatki in informacije zbrani na enem mestu.
- Od članov je treba pridobiti kar največ spretnosti in specifičnih znanj, ki jih potrebujejo v timu, da bodo zavzeto reševali zapletene probleme.
- Prav tako je treba od članov izvabiti zamisli za morebitno preoblikovanje delovne situacije.
- Ob uvajanju kakršne koli večje spremembe v skupini ali organizaciji je pomembno, da si zagotovimo privoljenje članov, saj bo tako veliko manj težav, stroškov in porabe časa.
- Pomembna je delitev nalog in sredstev za delo, tako da vsakdo pozna svoje in skupne naloge.

Uspešnost tima je odvisna tudi od velikosti tima

Najprimernejše število članov tima je od **pet** do **deset**. Večje število članov povzroča probleme:

- Vodja mora posvečati več časa različnim dejavnostim in usklajevanju dela. To terja od njega večji psihični napor, se pa od članov nekako oddalji.
- Timsko odločanje postane bolj centralizirano, s čimer je poudarjena vloga vodje.
- Ozračje v timu slabi, ukrepi so čedalje manj osebni, nastajajo podtimi, ki se lahko sprevržejo v klike.
- Norme in postopki postajajo vse bolj formalizirani, s tem pa člani niso zadovoljni.

Vloga vodje v timu je zbiranje informacij, spodbujanje izmenjave mnenj, odkrivanje problemov in ugotavljanje trenutka za njihovo razreševanje. Posebne vloge vodij pa so potrebne ob ravnanju nesoglasij. Nesoglasja so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdževati ustrezno ozračje.

Uspešen vodja obvladuje razpoložljiv čas (ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanja časa).

Ravnanje vodje ob spremembah v timu je zelo pomembno (upoštevanje in dopolnjevanje predlogov članov).

Sestavine tima

Vrste timov

- Timi za reševanje problemov
- Posebni timi za različna področja: stroške, tehnologijo, uvajanje novih izdelkov idr.
- Samousmerjajoči timi, so timi, ki nimajo vodje. Tim prevzame menedžerske funkcije.
- Timi za izboljšanje kakovosti.
- Krožki za izboljšanje kakovosti.
- Projektni timi.

Vloge v timu  
Vloge v timu

Timi so različno uspešni; odvisno od vlog: izvajalna vloga in vloga v timu.

- Izvajalna vloga posameznika je v bistvu drug izraz za delo.
- Timska vloga je naš način obnašanja, na katerega vpliva osebnost človeka in naučeno obnašanje.

Belbin razlikuje **devet timskih vlog**: *snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, opazovalec, izvajalec, dovrševalec, timski sodelavec in strokovnjak*.

Pri vsaki vlogi razlikujemo: značilnosti, funkcijo, ki jo opravlja, prednosti in pomanjkljivosti.

Snovalec: značilnosti (inovatorji in generatorji idej in rešitev), funkcija (tvorjenje novih predlogov in rešitev), prednosti (nadarjenost, domiselnost, razum in znanje), pomanjkljivosti (prezirajo praktične podrobnosti in protokol). Tipične izjave snovalcev so:

- za trenutek pomislimo lateralno,
- kolikor večji problem, toliko večji je izziv,
- najpomembnejše zamisli se mi porajajo v kopalni kadi,
- ko neko stvar ugotovim, me mine zanimanje zanjo,
- vseeno mi je, če me imajo za malo trčenega.

Spoznavanje vlog v timu

- Posameznik ima lahko več vlog; vlogo, ki mu najbolj ustreza in vlogo, ki je zanj drugotnega pomena.
- Koordinator ima lahko sekundarno vlogo kot iskalec virov, tvorec je lahko tudi dovrševalec, snovalec je lahko tudi strokovnjak, opazovalec je lahko timski sodelavec idr.
- S spremembo obnašanja se člani lahko prilagodijo timski vlogi.
- Obstajajo profesionalne metode (psihometrične testne metode) za ugotavljanje timskih vlog.
- Videoart je razvil računalniški program Interplace za ugotavljanje timskih vlog.
- Dobro je vedeti, katera je naša primarna vloga in katera je sekundarna vloga, ki nam najbolj ustreza.

## 5 Motiviranje

### Motiv

- Motiv je želja po ravnotežju in njegov osnovni namen je izpolniti primanjkljaj – hotenje oz. razlog, da človek deluje – temelj človekovega delovanja.
- Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju ločimo: primarne (usmerjajo delovanja človeka, da lahko preživi) in sekundarne motive (se jih človek nauči).
- Razlikujemo splošne (pri vseh ljudeh) in regionalne (na določenih območjih) motive.
- Glede na namen ločimo podedovane in pridobljene motive.
- Motive, ki usmerjajo človekovo dejavnost lahko strnemo v tri skupine: primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarne motive.
- Primarne biološke potrebe omogočajo preživetje (potreba po hrani, vodi, po izločanju, po spanju, po čitku idr.)

Primarne soc. potrebe so potrebe po uveljavljanju, druženju, spremembi idr. So pridobljene iz okolja.

Sekundarni motivi

Sekundarni motivi kot so stališča, interesi in navade. So pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

### Motivacija

- Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe.
  - Motivacija za delo je duševno stanje, ki človeka spodbuja za delovne aktivnosti.
- Nekaj opredelitev motivacije:
- Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim 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. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem.
  - Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega, delovnega, ali poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v organizaciji, 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 najbolje zmore ali zmorejo. Za to obstajajo motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi.

### Motiviranje

- Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili naloge ali delovali v smeri doseganja ciljev.
- Negativno spodbujanje so npr. kazni in grožnje, ki osebe odvrtačajo od neželenih ciljev, dejanja ali nesprejemljivih obnašanj.
- Razlikujemo motiviranje odnosa (kako ljudje čutijo in mislijo) in motiviranje s spodbudami (nagrade za delo). Najbolj sta učinkovita, ko delujeta skupaj.
- Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi – sposobnost vodilnega osebja.
- Posameznik ima cilje in interese, ki izhajajo iz njegovih potreb. Nezmožnost zadovoljitve potrebe povzroča pri človeku patološka stanja, bolezenske znake, kot so frustracija, konflikti, depresija, neodgovornost, pasivnost, agresivnost idr.
- Visoko motiviranost je treba vzdrževati. Na vedenje zaposlenih ima velik vpliv odnos vodilnega osebja.

Motiviranje kot proces

- Motivacija je proces, ki sproži človekovo aktivnost, je usmerjena na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti in poveže v celoto v prizadevanju za doseg ciljev, ki si jih je zadal.

- Motivacija temelji na potrebah, ki jih človek doživlja na emocionalni podlagi. Pojavlja se v obliki potreb, gonov, nagibov, nagnenj, želja, teženj, interesov, hotenj, kar imenujemo motivi ali nagibi.

- Motiviranje je strategija menedžmenta, s katero želijo pridobiti zaposlene za doseganje ciljev. Drugi pomen motiviranja pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Z omenjenih vidikov avtorji opredeljujejo motivacijo:

- je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika;
- je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja;
- vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov;
- problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju;
- je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Vrste motivacij

Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo.

Notranja motivacija izvira iz zanimanja za neko aktivnost in zanjo je potrebna radovednost, kompetentnost in vzajemno delovanje:

- radovednost je težnja po spoznavanju novega in je eden najosnovnejših motivov človeka;
- kompetentnost je posameznikova težnja, da vse bolje rešuje probleme in naloge, ki mu omogočajo delovanje v okolju; pri tem bi moral vodja zaposlenim dajati naloge, ki ustrezajo izobrazbi posameznika;
- vzajemno delovanje, s katerim poskušamo stimulirati posameznika, da želi dosegati cilje; za vzpodbudo vzajemnega delovanja lahko uporabimo metodo dela v skupini.

Zunanjo motivacijo uporabimo, ko zaposlenih ni več mogoče notranje motivirati.

Moč motivacije

- Motivacija ima zelo veliko moč, ki se je navadno ne zavedamo.

Moč motivacije opredelimo takole:

- Zadovoljni delavci dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je tudi osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu.

- Dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove svojim sodelavcem, kakšni so cilji organizacije in v zvezi 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.

- Če vodje vedo, kaj motivira ljudi, imajo najmočnejše orodje za ravnanje z ljudmi.

- Razlikovati je treba manipulacijo od motivacije. Manipulacija je to, da nekoga pripravimo, da kaj naredi, ker mi tako hočemo.

Motivacijska struktura



Razmerje potreb in ciljev dveh osebkov je motivacijsko razmerje in iz teh razmerij nastane mreža ali struktura potreb in ciljev, ki jo imenujemo motivacijska struktura.

Motivacijska struktura nam pojasni razloge, zakaj ljudje v organizaciji delujejo skladno in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi.

Mehanizem motivacije sestavljajo trije elementi: potreba, delovanje in cilj.

**POTREBA DELOVANJE CILJ** – kot sredstvo za zadovoljitev potrebe

Motivirano delovanje je delovanje, usmerjeno v zadovoljitev potrebin pridobitev sredstev (cilja), ki bo potrebo zadovoljil.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Dejavniki zadovoljstva pri delu

Ni ene skupne formule, ki bi zagotovila zadovoljstvo in motiviranost vseh zaposlenih.

Herzberg loči dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo (motivatorji) in dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo (higieniki).

- Motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom:
- zanimivo delo,
- primerno delovno in življsko okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja in napredovanja,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu,
- plača, priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve.

**Dejavniki, ki v splošnem pripomorejo k zadovoljstvo z delom:**

- vsebina dela, ki zajema možnost učenja in strokovne rasti, zanimivo delo in možnost uporabe znanja;
- samostojnost pri delu, ki pomeni, da ima zaposleni možnost odločati, kako in kaj bo delal, kar zajema še vključenost v odločanje ter samostojno razporejanje delovnega časa;
- plačo, dodatke in ugodnosti, ki so pomemben motivacijski dejavnik, saj plača za zaposlenega pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status ter pozornost do osebnih uspehov.
- vodenje in organizacijo dela: ohlapen nadzor, dajanje pohval in priznanj ter izrekanje graj in pripomb, usmerjenost vodilnega osebja k zaposlenim ali v delovne naloge, skrb za nemoteno opravljanje dela;
- odnose pri delu: skupinski duh, reševanje sporov, dobro delovno vzdušje in komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere: majhen napor, varnost, odpravljanje motečih dejavnikov (vlaga, temperatura, prah).

- Zadovoljstvo pri delu pomeni skupek občutkov in prepričanj o trenutni zaposlitvi.
- Na zadovoljstvo vplivajo dejavniki, ki jih lahko razdelimo v štiri skupine: osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv.
- Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja.
- Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate, cilje oz. sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela in kakšno njbo njegovo vedenje.
- Delovne razmere so pomemben vir zadovoljstva pri delu posameznika in zajemajo delo samo, delovne pogoje, sodelavce, delovni čas idr.
- Družbeni vpliv predstavljajo sodelavci, družba in delovno mesto.
- V delo moramo vnesti motivacijske dejavnike.
- Za oblikovanje dela uporabljamo: poenostavitev dela, kroženje, širitev delovnih nalog, obogatitev dela, razporejanje delovnega časa, ciljno vodenje, vključevanje zaposlenih v odločanje idr.

#### Motivacijska kultura

Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli idr. Kaže se v tem, kaj počnemo, kakšen je naš odnos do sebe in okolja, do ljudi idr. Kaže se v konkretnem delovanju, izdelkih in jeziku.

Motivacijsko kulturo določajo:

- Osebna struktura zaposlenih. Ljudje smo edinstveni, saj nekoga bolj motivira priznanje, drugega medsebojni odnosi, tretje naprimer komunikacija v organizaciji. Pri vsem tem ima pomembno vlogo materialna stimulacija.
- Dosežena razvojna stopnja motivacije. Človekova aktivnost je kvalitativna in teži od zadovoljitve fizioloških potreb k potrebam po varnosti, pripadnosti in končno k potrebi po samoaktualizaciji. Motivacijski vzgon terja tako doslednost v izpolnitvi: korak za korakom, stopnica za stopnico.
- Stil vodenja mora biti takšen, da s spodbujanjem z določenimi ukrepi in sredstvi motiviramo zaposlene tako, da bodo z veseljem delali. Zaposlenim je potrebno dati priznanje za dobro opravljeno delo.
- Organizacijska kultura je objektivno okolje motivacije in na motivacijo vpliva energetske pozitivno, kar se odraža v mobilizaciji zaposlenih za ciljne vrednote organizacije.
- Motivacijski splet kot uveljavljen sistem motivacijskih standardov. Splet je sestavljen iz treh kategorij. Prvo kategorijo sestavljajo: dejavnost zaposlenih, okolje dejavnosti, odnose v organizaciji, osebni razvoj in premike. Druga zajema pohvale, graje, način reševanja konfliktov, sistem tekmovanja in sodelovanje. V tretjo kategorijo pa sodijo elementi participacije zaposlenih v delovnih procesih.

#### Izigibanje demotivatorjem

- Pomembno je tudi izogibanje in odklanjanje demotivatorjem.
- Znamenja nezadovoljstva:
  - ljudje ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten trud;
  - oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
  - na delo prihajajo pozno, odhajajo zgodaj;
  - odmor za malico si podaljšajo, tako da bi bili čim več časa z dela;

- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno;
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari in se nočejo ravnati po pravilih.
- Dejavniki, ki preprečujejo večjo storilnost:
  - nezadostna usposobljenost;
  - nesposobnost, pomanjkanje discipline;
  - slabo vodenje in osebne težave.

### **Uničenje motivacije**

Motivacijo lahko z nespretnim ravnanjem uničimo. V izogib uničenju:

- Pomembno je, da se zavedamo, da je motivacija nestalno stanje, ki ga je potrebno stalno vzdrževati z načrtovanjem.
- Reševanje motivacijskih problemov je delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd., zato je pomembno, da delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.
- Izbrati moramo motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, da bo učinek viden in zaželen. Pomembno je, da najprej dosežemo določeno organizacijsko kulturo, ki nam bo pomagala na poti do mehanizmov, s katerimi bomo lahko vplivali na ravnanje ljudi.

### Motivacijske teorije

- Vsaka motivacijska teorija si prizadeva obrazložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje.
- **Vsebinske teorije** motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika, in pojasnjujejo, zakaj človek ravna na določen način. Kaj ga motivira?. Med te teorije spadajo: Maslowa, Herzbergova, teorija ERG in teorija značilnosti dela.
- **Procesna teorija**, kako motivirati posameznika, poudarek je na posebnih dejavnikih, ki povzročajo spremembe vedenja. Med te teorije spadajo teorija spodbujanja, pričakovanja in teorija pravičnosti.

### **Motivacijske teorije, usmerjene na potrebe**

Teorije potreb so motivacijske teorije, ki se ukvarjajo predvsem s potrebami kot izhodiščem za motiviranje.

Zvrsti potreb:

- osnovne potrebe, ki se delijo na primarne in sekundarne;
- po Haireu jih delimo na fizične, družabne in egoistične;
- po Likertu ločimo ekonomske, egoistične in varnostne motive ter željo po novih izkušnjah in ustvarjalnosti;
- Maier je potrebe razdelil na prirojene, pridobljene in družabne potrebe;
- Maslow je ugotovil, da nezadovoljena potreba motivira in da za zadovoljevanje potreb obstaja neko zaporedje. Potrebe je razdelil v pet skupin in sicer na fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, družbene potrebe, potrebe po samozaupanju in spoštovanju in potrebe po javnem priznavanju in samopotrjevanju;
- po Alderferju pa bo posameznik v večji meri zadovoljeval nižjo potrebo, če ne bo mogel zadovoljiti višje potrebe;

- med teorijo potreb spada tudi McClellandova teorija;
  - druge teorije so: Leavittova, Hackman-Oldhamova, teorija X in Y, teorija Z
- Maslowa motivacijska teorija  
Človeške potrebe je videl na različnih ravneh.

Maslow trdi, da zadovoljena potreba ne motivira več.

#### **Hierarhija delovne motiviranosti (Maslow):**

- **Fiziološke potrebe** so temeljne človekove potrebe in dokler niso zadovoljene, človek praktično nima drugih potreb (Uhan, 2000, str. 23). Ko so le te primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Osnovne potrebe zajemajo plačo, kosila, odmore za kavo in lokacijske ugodnosti. Te osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah.
- **Potrebe po varnosti** vključujejo osebno, čustveno, fizično in ekonomsko varnost. Sem spadajo: načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji, osnovna človeška svoboda.
- Socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, ljubezen in dobre delovne odnose. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih.
- **Potrebe po spoštovanju** oziroma po statusu vključujejo odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Temeljijo na zmožnosti in priznavanju okolice oziroma družbe. Notranji faktorji spoštovanja samega sebe se kažejo v želji po dokazovanju svojih sposobnosti, svoje samostojnosti in po doseganju rezultata. Zunanji faktorji spoštovanja pa se kažejo v želji, da bi nam drugi vse te vrline priznali. To je želja po doseganju določenega statusa, kar pomeni, da na osnovi svojega dela in uspeha dosežemo določeno napredovanje, dobimo nagrade in priznanja.
- **Potrebe po samouresničevanju** oziroma samoizpolnitvi vključujejo zadovoljstvo ob delu in željo po kreativnosti ter uresničevanju svojih zmožnosti. Gre za potrebe po osebni razvoju in uresničevanju lastnih zmožnosti.

#### **Teorija ERG**

- Alderfer je oblikoval tristopenjsko lestvico potreb (ang. existence, relatedness in Growth).

Tri temeljne skupine potreb:

- potrebe po obstoju so osnovne eksistenčne potrebe za preživetje (potrebe po hrani, pijači, obleki) ter potrebe po duševni in telesni varnosti (pravica do dela in lastnine, potrebe po zaščiti);
- potrebe po pripadnosti zajemajo potrebe po varnosti, socialne potrebe in potrebe po samospoštovanju;
- potrebe po osebni razvoju pa se nanašajo na izražanje človekove osebnosti v smislu uresničevanja svojih sposobnosti kot so: kreativnost, razvoj in produktivno delo.
- Alderfer ugotavlja, da posameznika lahko sočasno motivira več vrst potreb.

## **McClellandova motivacijska teorija**

David McClelland je svojo teorijo razčlenil na tri potrebe človeka: potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju in potrebo po moči.

- Posameznik z visoko potrebo po dosežkih ima željo opraviti dela, ki mu predstavljajo izziv.
- Posameznik z visoko potrebo po sodelovanju teži predvsem k zasnovi in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi.
- Pri posamezniku z visoko potrebo o moči pride do izraza močna želja uveljavljanja čustvene in vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Osebe s potrebo po moči navadno zasedajo visoke položaje.

## **Herzbergova motivacijska teorija**

Teorijo je postavil na podlagi ugotovitve, da določene okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihovo prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva.

Zadovoljstvo povzročajo tisti dejavniki, ki se nanašajo na vsebino dela.

Herzberg je ugotovil, da dejavniki, ki motivirajo, izhajajo iz dela (motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki). Herzberg je ugotovil, da ima zaposleni dve neodvisni vrsti potreb: potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa izvira neposredno iz dela.

- *Higieniki* so tisti dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Ti dejavniki omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere – delovne okoliščine, ne pa na vsebino dela. Njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo zaposlenih. Pomembni so takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo. Higieniki tako sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za uspešno delovanje motivatorjev. V to skupino je Herzberg uvrstil nadzor, odnos delavcev do vodje, plačo, delovne razmere, status, politiko organizacije, varnost pri delu, odnos zaposlenih do sodelavcev itd.
- *Motivatorji* so druga vrsta potreb zaposlenega, ki izvirajo neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki. Torej tisti, ki povzročajo zadovoljstvo in se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost pa vpliva tudi na motiviranost za delo; ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso prisotni. Sem spadajo delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, odgovornost, zanimivo delo, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in osebni razvoj.

Za povečanje zadovoljstva pri delu Herzberg predlaga:

- kombiniranje nalog, da bodo le-te raznovrstnejše;
- potrebno je ustvariti dobre delovne enote, ki sestavljajo celoto nalog, v katerih bodo izvrševalci občutili, da nekaj skupno ustvarjajo;
- delo je potrebno razširiti vertikalno tako, da zaposleni odločajo o svojem delu samostojno.

Motivatorji in higieniki po Herzbergu

Motivacijska teorija cilja

- Teorija trdi, če so zaposleni seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen, zaposlene še dodatno spodbudi, da bi ta cilj dosegli.

- Med najpomembnejše zaključke lahko uvrstimo:
- Jasno postavljen cilj bo imel boljši vpliv na izboljšanje storilnosti zaposlenih, kot pa cilj »Naredi kot najbolje znaš«.
- Težko uresničljivi cilji vodijo do boljših rezultatov oziroma do večje storilnosti zaposlenih kot cilji, ki so za zaposlene postavljeni prelahko.
- Kadar je cilj edinstven ali neobičajen, posameznik pa ni prepričan, kako ravnati, se lahko vložen napor v delo še poveča, vendar obstaja verjetnost padca pozornosti oziroma natančnosti pri delu.
- Pogoste povratne informacije o rezultatih dela posameznika še bolj spodbudijo, da bolje in več opravlja svoje delo.

#### Teorija enakosti

Teorija zagovarja stališče, da bodo ljudje boljše ali slabše motivirani, če bodo videli razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami njihovih sodelavcev. Gre za primerjave, kjer ljudje uporabljajo sebe za primerjavo z drugimi. Sprašujejo se, kako učinkovito delajo v primerjavi z drugimi. Možni so trije odgovori:

- Moje delo je nagrajeno slabše od ostalih.
- Za enak vložen napor pri delu sem enako nagrajen kot ostali.
- Nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.
- Če se posameznik ne čuti pravično nagrajenega bo:
  - oviral bo delovni proces;
  - zmanjševal bo intenziteto dela;
  - zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki bo ustrezalo njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložen napor;
  - predčasno bo prekinil delo in povečal odsotnost z dela;
  - skušal prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

#### Teorija pričakovanja

Temelj Vroomove motivacijske teorije sta pravičnost ciljev in ocena verjetnosti.

Teorija predpostavlja, da bolj kot je nagrada zaželena, višja je motivacija posameznika.

- Vroom razlikuje individualne cilje posameznika in cilje organizacije. Pri tej teoriji spoznamo tri glavne dejavnike, ki določajo motivacijo posameznika: Valenca je stvar, oseba, vrednota, ki nekoga privlači ali odbija, zato se bo odzval v skladu s smerjo valence. Valenca je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, lahko ima ničelno vrednost (ko je oseba ravnodušna do cilja), ali pa je negativna (če se hoče oseba cilju izogniti).

Instrumentalnost je drugi ključni določevalec motivacije v tej teoriji. Lipičnik jo je opredelil kot zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem ter zaznavanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel na svojem delovnem mestu zelene rezultate. Vroom pa jo definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora neki cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (npr. večja plača, ugled itd).

Pričakovanje pomeni posameznikovo zaznavanje svojih zmožnosti za delovanje in obnašanje. Gre za posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Zaposleni bodo pripravljene delovati v željeni smeri z največjo močjo samo v primeru, če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če zaposleni misli, da je sposoben opraviti neko delo, potem bo v to delo vložil maksimalen trud, saj je njegovo pričakovanje visoko.

### **Leavittova motivacijska teorija**

- Teorija temelji na proučevanju procesa, ki se sproži v posamezniku ob pojavu potrebe, ki vsebuje elemente: potrebo, napetost, cilj, aktivnost in olajšanje.
- Potreba sproži 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. Končno stanje v organizmu pa je olajšanje, ki gaje povzročilo doseganje cilja.
- Leavittova motivacijska teorija pomaga vodjem razumeti proces motivacijskega ciklusa.

Leavittova motivacijska teorija

Motivacijska teorija, usmerjena na delovanje

- Teorija razlaga, kako s kaznijo ali nagrado vplivati na vedenje zaposlenega.
- 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, z nagrado se pridobivajo nove oblike vedenja.
- Osnovni vedenjski krog je nasleden:

### **Teorija značilnosti dela**

Delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki nastanejo, ko delavec učinkovito opravlja svoje delo:

- Prvo stanje predstavlja pomembnost dela, kajti delo je treba opravljati, ker je pomembno zanj ali koga drugega.
- Drugo stanje se nanaša na doživljanje odgovornosti, kar povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo.
- Tretje stanje zajema poznavanje rezultatov dela, kjer zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela.

Teorija značilnosti dela vsebuje naslednje predpostavke:

- Gradi na notranjem pomenu dela, na občutku odgovornosti in na zadovoljstvu posameznika. Nekateri zaposleni pa delo jemljejo kot sredstvo za pridobivanje dohodka.
- Poudarja, da zaposleni dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če v delu najdejo smisel in če je nanje prenesena odgovornost za delo.
- Poudarja, da je potrebno oblikovati raznovrstno delo, kjer zaposleni lahko uporabi svoje sposobnosti in spretnosti ter sodeluje pri načrtovanju in oblikovanju dela.

## **Teorija spodbujanja**

■ Spodbujanje je dejavnik, ki vpliva na človekovo učenje in posameznikovo vedenje.

■ Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želi vplivati na posameznikovo vedenje, zanemarja pa občutek človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike.

■ Ljudje, ki opravljajo raznolika in zanimiva dela, so notranje in osebno motivirani za opravljanje dela. Delo samo že pomeni nagrado. Zunanje nagrade v tem primeru imajo lahko negativni učinek na osebno motivacijo.

■ Pri ljudeh, ki jim njihovo delo ni zanimivo, so zunanje nagrade nujne, saj drugače takih del ne bi opravil nihče.

### **Teorija pravičnosti**

■ Za motivacijo zaposlenih je pomembno, da se zdi zaposlenim proces ugotavljanja nagrad pošten in da se pri tem upoštevajo pravila.

■ Zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki ter prejemki drugih. Zaveda se, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar je vložil v delovni proces.

■ Temeljni dejavniki za primerjavo so: vložki, prejemki in osebe za primerjavo. Če občuti nepravičnost, si jo prizadeva zmanjšati: izkrivijo svoje sposobnosti, izkrivijo resničnost o drugih, izberejo drugo osebo za primerjavo, povečujejo vložke, zmanjšujejo vložke ter zapuščajo delodajalce

## **McGregorjeva teorija x in y**

■ Razlikuje dve skrajni možnosti človekovega obnašanja, teorija x in teorija y.

### Teorija x temelji na redpostavkah:

- povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je le mogoče;
- večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori kaj naj delajo;
- večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti;
- večina ljudi ni ambicioznih;
- večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije;
- zaradi tega večina ljudi želi biti na nek način kontrolirana;
- večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem.

### Predpostavke teorija y:

■ za človeka je delo tako naravna stvar kot igra ali počitek, v določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva;

■ ljudje bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi;

■ povprečna oseba išče in prevzema odgovornost;

■ ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije, v kateri delajo;

■ obstajajo notranje nagrade (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi zunanje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).



### Predpostavke teorija z:

Teorija x in teorija y sta dve skrajnosti človekovega obnašanja, opazuje in preučuje teorija z človeka v realnem okolju, brez skrajnosti.

Osnove te teorije so:

- človek ima voljo;
- naklonjen je dobremu in slabemu;
- medčloveški odnosi spodbujajo človeka;
- razum človeka motivira;
- medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja.

### **Fromova motivacijska teorija**

From je ugotovil, da ljudje delajo za to, 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. Teorija pomaga menedžerjem izbrati motivacijsko orodje za vsakega zaposlenega, in sicer, da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli materialno.

### **Hackman-Oldhamov model obogatitve dela**

- Model se ukvarja predvsem z notranjo motivacijo. Vprašanje, kako lahko vodilni spremeni lastnosti dela, da bi motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo.
- Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vpliva na motivacijo, iz katere je razvidno, da zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati, ker doživlja pomembnost dela.
- Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa skupaj vplivajo na motivacijo za delo.
- Doživljanje pomembnosti in odgovornosti ter poznavanje rezultatov sta avtorja opredelila kot tri točke, ki vplivajo na motivacijo v delovnem okolju.

### Uporabnost motivacijskih teorij

Ne obstaja ena univerzalna motivacijska teorija. Vsaka teorija ponuja neko rešitev, ki ni popolna.

Pomanjkanje motivacije je značilno za marsikatero organizacijo, pa tudi javno upravo. Visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje kot pa slabo motivirani.

### **Ekonomska motivacija**

Temeljno izhodišče ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da zasluži. Denar ali materialne dobrine so po ekonomski motivaciji energija oz. vzpodbuda, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

### Plača

- Socialni, stroškovni in motivacijski vidik plač mora upoštevati vsak sistem nagrajevanja in napredovanja v organizaciji.

Plače lahko obravnavamo z različnih vidikov:

- z vidika delodajalca, ki plače obravnava predvsem kot strošek dela in motivacijski dejavnik;
- z vidika zaposlenih, ki plačo vidijo predvsem kot povračilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za njihovo znanje in sposobnosti; zanje je plača običajno vir sredstev za preživetje;
- z narodnogospodarskega vidika, kjer so plače pomembne zaradi njihovih povezav z ostalimi ekonomskimi kategorijami, kot so na primer kupna moč, prihranki, investicije idr., ki vplivajo na gospodarska gibanja.

Elementi slovenske plače

**Tipična slovenska plača vsebuje:**

- osnovna plača, ki je plačilo za polni delovni čas, za normalne pogoje dela in za normalno uspešnost;
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive iz okolja, nevarnosti pri delu in manj ugodni delovni čas;
- dodatki za delovno dobo;
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje in nadomestila, ki izhajajo iz teh zavarovanj;
- ostale ugodnosti, kot so plačani prosti dnevi;
- nagrade za uspešnost: slaba ocena, skupinska uspešnost, plačilo iz dobička;
- drugi osebni prejemki kot so regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči;
- povračila stroškov v zvezi z delom, kot je prehrana, prevozi, službena potovanja;
- ostali dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

Struktura plač v Sloveniji

Plača kot motivacijski dejavnik

- Teorija, da je denar glavna spodbuda za delo, ima lahko dva pomena:
- strah pred lakoto je glavna spodbuda za delo in tukaj trditev drži;
- denarna spodbuda se pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu.
- Plača spodbuja zaposlene k boljšemu delu. Plača kot količina denarja za oseno porabo zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda, plača kot merilo socialnega statusa pa motivira tudi že z minimalnimi razlikami.
- Po Herzbergovi motivacijski teoriji plača spada med vzdževalne dejavnike.

Ravnanje z ljudmi pri delu

- Ljudje so ključni dejavnik za doseganje organizacijskih ciljev in zagotavljanje njihovega zadovoljstva je pomembno, kako z njimi ravnamo.
- Za posameznike v organizaciji so ključne njihove potrebe in interesi, saj se ljudje vključujejo v organizacije zato, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe.
- Robins je navedel nekaj trditev, ki nam pomagajo razumeti in obrazložiti človekovo vedenje:
  - srečni delavci so tudi produktivni delavci;
  - vsi posamezniki so zelo produktivni, če je njihov vodja zaupljiv, prijateljski in dostopen;
  - vsakdo ima rad spodbudno delo;
  - zaposlene je potrebno malo prestrašiti, da bodo opravili svoje delo;

- denar motivira vsakogar;
- večina posameznikov je bolj zaskrbljenih za višino svoje plače kot za plačo drugih.

Teorije ravnanja z ljudmi nam prikazuje tabela v nadaljevanju:

Kako motivirati za delo

Motivacijski dejavniki predstavljajo cilje, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem. Ti so:

- stalnost zaposlitve, ki učinkuje pozitivno na zaposlene in sicer so zaposleni pripravljene pridobivati nova znanja z večjim interesom, predlagati izboljšave, posvečati pozornost pri izbiri novih sodelavcev idr;
- plača, ki pomeni zaposlenim nadomestilo za vložen napor in priznanje za opravljeno delo; sistem plač mora biti oblikovan tako, da prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti mora pravičen ter mora ustrezati zakonskim normam;
- pohvale, nagrade in priznanja, ki poleg plače tudi spodbujajo zaposlene k boljšim rezultatom in pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo;
- komuniciranje, ki zvišuje motivacijo zaposlenih, jih spodbuja k učinkovitejšemu opravljanju dela in razvijanju občutka pripadnosti k organizaciji;
- strokovno usposabljanje in izobraževanje, ki je najpomembnejša naloga kadrovske politike v organizaciji; ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati vpliva na večjo uspešnost dela;
- organiziranost dela, ki vpliva na izboljšanje delovnih rezultatov in povečuje zadovoljstvo zaposlenih; tukaj je pomembno vprašanje, kakšno naj bo delo, da bo za zaposlene privlačno in jim bo dajalo osebno zadovoljstvo;
- spremljanje delovne uspešnosti, ki pomaga pri sprejemanju administrativnih odločitev ter pri oblikovanju ukrepov, kar vpliva na povečanje motivacije in delovne uspešnosti;
- osebni razvoj in napredovanje, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih; sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj;
- sodelovanje zaposlenih pri upravljanju.

Lastnosti uspešnih vodij

- Temeljne značilnosti novega menedžmenta so: spoštovanje sodelavcev, zaupanje, obveščanje, večanje občutka njihove osebne vrednosti, navdušenja za cilje. Ni pomembno samo to, kar zaposleni v organizaciji imajo, temveč je pomembno tudi, kako se počutijo.
- Temeljna naloga menedžmenta je omogočiti zaposlenim, da ostanejo in postanejo uspešni. To pa je v veliki meri odvisno od tega, kako so vodeni.
- Uspešni vodje niso le tisti, ki so za to rojeni, ampak se da vodenje v veliki meri priučiti.
- Uspešni vodja mora biti motiviran, ker le tako lahko motivira druge.
- Podrejene oravnava pravično in enakovredno.
- Vodja skrbi za osebni in strokovni razvoj zaposlenega.
- Uspešen vodja se zaveda, da je motiviranje zaposlenih stalen proces, da jih ni dovolj samo motivirati, ampak je potrebno njihovo motiviranost tudi ohranjati.

Kakovost delovnega življenja

- Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe.
- Kakovost delovnega življenja prispeva k učinkovitosti in kakovosti dela.
- K dvigu kakovosti delovnega življenja pripomore tudi ciljno vodenje.
- 
- **Pozitivni učinki ciljnega vodenja:**
- povečanje pripadnosti zaposlenih in izboljšanje motivacije;
- usmerjanje zaposlenih k ciljem organizacije;
- pripravljanje vodstva do tega, da načrtuje svoje delo in ga nadzira;
- pogosti sestanki, ki pripomorejo k odkrivanju in razreševanju problemov idr.
- Kakovost delovnega življenja zajema vse tisto, kar vpliva na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja materialnih in socialnih potreb ljudi v sferi dela
- Koncept kakovosti delovnega življenja razlikuje tri vrste potreb ljudi pri delu:
  - materialne potrebe ali potrebe »imeti«, ki jih zadovoljujejo predvsem s plačo, raznimi dodatki k plači in z drugimi materialnimi ugodnostmi; potrebe po varnosti pa zaposleni zadovoljujejo z varnim in zdravim delom ter stalnostjo zaposlitve;
  - socialne potrebe ali potrebe ljubiti, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in strankami;
  - osebne potrebe ali potrebe »biti«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti in vključenosti zaposlenih v odločanje; kazalniki zadovoljevanja teh potreb so: zanimivo in zahtevno delo, svoboda in samostojnost, možnost za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje ter možnost strokovnega napredovanja.
- 
- **Koristi motiviranih posameznikov:**
- delo je opravljeno kakovostno in v časovnih rokih;
- radi opravljajo svoje delo in počutijo se koristne;
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo;
- potreben je manjši nadzor kot sicer;
- zavest je visoka, kar ustvarja odlično delovno ozračje.
- Naloga vodij je, da skrbijo za motiviranost ljudi, ker so visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate

## 6 Organizacijska kultura

Opredelitve organizacijske kulture:

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji,
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se 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 vidnimi oziroma 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.

Shein–ova opredelitev organizacijske kulture

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, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.

Sestavine organizacijske kulture

Kulturo organizacije tvorijo:

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| ■ nazori,          | ■ predstave,   |
| ■ vrednote,        | ■ prepričanja, |
| ■ norme,           | ■ simboli ipd. |
| ■ pravila vedenja, |                |

Sorodni pojmi organizacijske kulture

- **Organizacijska klima.** Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Razlike med njima so naslednje:

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji.

- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd., klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti.

- Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

- **Filozofija organizacije.** Opredeljuje temeljne in zato relativne stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije 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.

- **Organizacijska strategija.** Ukvarja se s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi za njihovo doseganje, ima instrumentalni značaj za organizacijo. Kultura pa se ukvarja s temeljnimi predpostavkami, vrednotami.

- **Neformalna organizacija.** Nasprotno od formalne organizacije predstavlja neformalna organizacija 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. Neformalno organizacijo štejejo kot del organizacijske kulture.

**Relacije med organizacijsko kulturo in nacionalno kulturo**

Zaposleni in menedžerji prinesejo svojo etniciteto na delovno mesto, ker so člani tudi širše družbe.

Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo je opravil Geert Hofstede, ki je določil štiri kulturne dimenzije, po katerih se analizirane dežele razlikujejo med seboj. Razlike imajo odločilen vpliv na delovanje in organiziranje organizacij.

Dimenzije so:

- **Individualizem ali kolektivizem** - Zaposleni pričakujejo, da bo organizacija skrbela za njih, kot skrbi oče za družino.
- **Razlike v moči** –visok indeks razlike v moči za organizacijo pomeni večja stopnja centralizacije, visoke organizacijske piramide, višji delež nadzornega osebja, večja diferenciacija v zaslužkih in nižja kvalifikacijska raven nižjih slojev.
- **Izogibanje negotovosti** – glavna posledica za organizacije v deželah z visokim indeksom negotovosti so večje število formaliziranih pravil, večji delež strokovnjakov (glede na število nestrokovnjakov), večja standardizacija in uniformiranost organizacij.
- **Stopnja maskulinizacije /feminizacije** – posledice za organizacijo v državah z visokim indeksom so predvsem v tem, da je na vodilnih in bolje plačanih mestih majhno število žensk. Kariero delajo predvsem moški, ženske na bolj kvalificiranih položajih pa so zelo oblastne.

Odnos med org. kulturo in subkulturami v organizaciji

- Subkulture nastanejo takrat, ko obstajajo močne interakcije med člani posamezne skupine.

Nastanek subkultur povečujejo dejavniki:

- starost organizacije,
- večje število zaposlenih v organizaciji in
- večja notranja diferenciacija.

Enovita org. kultura pa je verjetnejša:

- novih organizacijah, ki so šele v ustanavljanju,
- majhnih organizacijah in
- manj diferenciranih organizacijah, kjer posamezne organizacijske enote opravljajo enako dejavnost.

Odnos med org. kulturo in subkulturami:

- harmoničen (kar pomeni, da se norme in vrednote organizacije in njegovih subsystemov skladajo),
- podporen (kadar vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema),
- okrepljujoč (kadar so vrednote celotnega sistema poudarjeno zastopane in uveljavljene tudi v njegovih podsistemih) in
- nasprotujoč (kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami celotnega sistema in postopno oblikujejo nasprotno kulturo).

### **Pomembnejše lastnosti organizacijske kulture:**

- Primerno vedenje..
- Norme.
- Prevladujoče vrednote.
- Filozofija.
- Pravila.
- Organizacijska klima.
- Organizacijska kultura je socialna tvorba.
- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi.
- Organizacijska kultura je splošno sprejeta.
- Organizacijska kultura nastaja postopno.
- Organizacijsko kulturo se da naučiti.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva.
- Organizacijska kultura je zavestna in nezavestna.
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva.
- Kultura je dosežek in/ali proces.
- Kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja.
- Kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja.
- Kultura je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč.
- Kultura je dinamičen pojav.
- Nerazločna narava kulture.

### Tipi (tipologija) organizacijskih kultur

#### Tipi kulture po Ansoffo:

- Stabilnega (introvertiranost, odpor do sprememb, usmerjenost v preteklost)
- Reaktivnega (umerjenost v sedanost, malo sprememb, introvertiranost)
- Anticipativnega (načrtovanje, večja tveganja)
- Eksploativnega (ekstravertiranost in velika naklonjenost spremembam) in
- Ustvarjalnega (ekstravertiranost in usmerjenost v prihodnost).

#### Tipi kultur po Handy-ju

Handy navaja štiri tipe organizacijske kulture: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti.

#### Tipi kulture po Dealu in Kennedy-ju

Organizacijsko kulturo sta oblikovana na dveh kriterijih:

- **stopnja tveganja**, ki je povezana z glavnimi aktivnostmi organizacije in
- **hitrost**, s katero organizacije (oz. njihovi uslužbenci) pridobivajo povratne informacije o tem, ali so njihove odločitve in strategije uspešne.

Določila sta štiri temeljne tipe kultur:

- **Špekulacijska kultura** je kultura individualistov, ki vključujejo veliko stopnjo tveganja in hitro pridobivanje povratnih informacij ter deluje po sistemu »vse ali nič«. Zato taka organizacija ne razvije močne, kohezivne kulture.
- **Poslovna kultura** vključuje majhno tveganje in hitre povratne informacije. Njene temeljne značilnosti so pragmatičnost, usmerjenost k trdemu timskeemu delu in močno poudarjena pripadnost organizaciji.



- V **sistemski kulturi** je tveganje veliko. Cilji v taki kulturi so dolgoročni in odločitve, ki so povezane z njimi, sprejemajo na vrhu. Taka kultura temelji na poudarjanju izkušenj, zato v njej ni mogoče hitro napredovati. Vrednote so usmerjene v prihodnost in poudarjajo pomen vlaganja vanjo.

- **Procesna kultura** je kultura, kjer je tveganje majhno in povratne informacije počasne, ali pa jih sploh ni. Takšne kulture so značilne zlasti za administracijo, upravne službe, zavarovalnice, ipd. Uslužbenci težko ocenijo rezultate svojega dela, zato se bolj osredotočijo na načine opravljanja nalog, manj pa na to, kaj sploh delajo. Odločanje je počasno in natančno. Finančni priliv je majhen, člani organizacije pa so previdni, malenkostni in prilagodljivi.

Tipologija org. kulture po Hofstede-ju

Hofstede definira temeljne kulturne dimenzije:

- Razlike v moči. Ta dimenzija naj bi kazala obseg do katerega družba sprejema neenakomerno porazdelitev moči v institucija in organizacijah.

- Izogibanje negotovosti. Ta dimenzija opredeljuje načine sočutja subjektov v organizaciji z negotovostjo.

- Individualizem –kolektivizem. Ta dimenzija postavlja odnos med pomembnostjo, ki jo subjekti pripisujejo lastni osebnosti in pripadnosti skupnosti.

- Maskulinitet-femininitet. Ta dimenzija meri stopnjo izraženosti vrednot v določeni skupnosti, ki jih navadno prepisujejo moškemu spolu.

- Dolgoročna usmeritev. Konfucijeva dolgoročna usmeritev.

Tipologija org. kulture po Bate-ju

Temeljne dimezije organizacijskega vedenja (kulture) po Bate-ju:

- **Neemocijalnost.** Ta značilnost pomeni, da v organizaciji obstaja nekakšna tiha zapoved, da naj zaposleni ne izražajo svojih čustev in občutkov, ker naj bi to slabo vplivalo tako na organizacijo kot tudi na posameznika.

- **Neosebnost.** Ta dimenzija se nanaša na svojevrstno prepoved identifikacije tistih oseb, ki izvajajo določena dejanja. Brezosebno obravnavanje problemov vodi v t.i. »kolektivno (ne)odgovornost«.

- **Podrejenost.** Ta se izraža v prepuščanju iniciative vodilnim članom organizacije, ki imajo vedno prvo in zadnjo besedo pri reševanju problemov.

- **Konservativizem.** Ta značilnost implicira prepričanje, da se razmere v organizaciji najverjetneje ne bodo nikoli spremenile.

- **Izolacionizem.** Ta značilnost implicira prepričanje, da naj vsakdo opravlja svoje delo in naj se ne vtika v delo drugih.

- **Antipatija.** Ta značilnost, ki je posledica slabega zaupanja, nenaravnih socialnih odnosov in izolacije, temelji na prepričanju, da so zaposleni v podjetju prej nasprotniki kot zavezniki.

Funkcije organizacijske kulture

- Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Ena izmed njih je povezana z **zmanjševanjem strahu in napetosti**. Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot »sito«, ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje.

- Druga funkcija organizacijske kulture se nanaša na njeno vlogo **določanja mej**. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge.

- Tretja funkcija je povezana z **vzpostavljanjem občutka identitete** pri članih organizacije.
- Naslednja funkcija je v **povečevanju stabilnosti družbenega sistema** v organizaciji. V tem kontekstu je kulturo mogoče razumeti kot družbeno lepilo, ki povezuje člane organizacije, s tem ko jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti.
- Zadnja funkcija, ki bi jo omenili, se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in **oblikuje vedenje zaposlenih**.

### **Vpliv kulture organizacije na njeno uspešnost**

- Kreitner in Knicki navajata tri vidike organizacijskih kultur, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacija. To so:
  - **Vidik moči** temelji na povezavi med močjo kulture organizacije in njenimi dolgoročnimi rezultati. Močna kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev in nalog, zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost zaposlenih za izboljšanje rezultatov organizacije.
  - **Vidik prilagodljivosti** predpostavlja, da kultura omogoča organizaciji predvidevanje in prilagajanje spremenljivim razmeram. Proaktivna prilagodljiva kultura naj bi pripomogla k dolgoročni uspešnosti organizacije.
  - **Vidik usklajenosti** temelji na prepričanju, da organizacijska kultura organizacije, ki je usklajena z njenim poslovnim in strateškim kontekstom, omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti.

### **Moč kulture**

- Deal in Kennedy trdita, da je kultura najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspeh ali propad organizacije.
- Organizacije z močno kulturo so uspešne.

### **Elementi močne kulture:**

- **vrednote** (široko podprta prepričanja, ki predstavljajo osrednji element organizacijske kulture),
- **markantne osebnosti organizacije** (to so ljudje, ki posebej imajo vrednote in s svojim vedenjem pripomorejo k njihovem sprejetju, zato jih je mogoče pojmovati kot nosilce organizacijske kulture),
- **obrede in običaje** (ki pomagajo posameznikom prepoznati pričakovanja organizacije) in
- **mrežo kulture** (neformalni sistem komuniciranja, ki prikriva dejansko hierarhijo in porazdelitev moči v organizaciji).

- Uspešne vizionarske organizacije imajo močno (kultno) kulturo.

### **Značilnosti močne-kultne kulture:**

- strogi standardi pri izbiri novo zaposlenih,
- poudarjanje obstoječe ideologije,
- učenje (vizionarske organizacije namenjajo več pozornosti izobraževanju zaposlenih) in
- elitizem.

Utrjujejo močno kulturo z mehanizmi:

- programi usposabljanja in usmerjanja,
  - socializacija na delovnem mestu,
  - postavljanje strogih standardov za določanje ustreznosti novincev,
  - uporaba specifičnega načina izražanja, jezika in terminologije,
  - nagrajevanje najuspešnejših,
  - pripovedovanje zgodb o prelomnih dogodkih,
  - stroga politika vertikalnega napredovanja,
  - proslave, ki krepijo pripadnost organizaciji,
  - stalno poudarjanje vrednot organizacije in
  - specifična urejenost poslovnih prostorov.
- Proces oblikovanja org. kulture je identičen s procesom oblikovanja skupine.
  - Rast skupine in oblikovanje kulture sta dva konca iste palice.
  - Kulturo organizacije oblikuje menedžment skupaj z zaposlenimi.

Faze oblikovanja organizacijske kulture:

- Osnova *analize* sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture.
- Druga faza je *vrednotenje*. Njen namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile.
- Tretja faza je *vpeljevanje nove kulture organizacije*. Temelj le-te je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo organizacije in organizacijsko strukturo. Vloga vodstva pri nastajanju org. kulture
- Vodje vplivajo na oblikovanje skupine in s tem tudi na kulturo organizacije.

Osnovni nalogi vodij sta:

- oblikovanje skupine in njeno ohranjanje, kamor spada tudi sooblikovanje standardov in norm za njeno delovanje, spodbujanje njene notranje integracije ipd. ter
  - vsakodnevno delo v skupini, predvsem dajanje in pridobivanje informacij, doseganje konsenza v skupini, nadzor nad njenim delom, odločanje, in reševanje aktualnih problemov.
  - Ne glede na različna stališča velja ugotovitev, da je vloga vodstva pri oblikovanju org. kulture večja od drugih članov.
- Ohranjanje organizacijske kulture

Pascale je proces socializacije razdelil na sedem zaporednih korakov:

- Prvi korak socializacije predstavlja začetna **selekcija** možnih kandidatov,
- Sledi **namestitve** izbranih kandidatov na delovna mesta. Kandidati si v tem koraku pridobijo številne in različne izkušnje v organizaciji
- Po začetnem kulturnem šoku sledi tretji korak – to je **mojstrstvo** na delovnem mestu.
- Četrti korak predstavlja precizno **merjenje** posameznikovih rezultatov dela in nagrajevanje posameznika glede na uspeh pri delu.

- **Zvestoba temeljnim vrednotam** organizacije je naslednji korak v procesu socializacije.
- Sledi **krepitev folklore** organizacije. Namen je ohranjanje zgodb.
- V okviru zadnjega koraka pa organizacija izrazi **priznanje in omogoči napredovanje** vsem tistim posameznikom, ki so svoje delo uspešno opravljali. Proces socializacije poteka v vseh fazah.

Spreminjanje organizacijske kulture

- Pri spreminjanju organizacijske kulture gre za dva procesa: **odstranitev** obstoječe in **nastajanje nove kulture**.

Lundber razlikuje pet sprožilnih dogodkov:

- **nesreče v okolju:** gospodarska recesija, finančne krize, itd.,
- **priložnosti v okolju:** sem sodijo prodori novih tehnologij, itd.,
- **notranji prevrati:** sem sodi npr. postavitve novega vodstvenega tima,
- **zunANJI prevrati:** sem sodijo politično vmešavanje v delovanje organizacij (npr. spremenjena zakonodaja), itd.,
- **krize vodstva:** sem sodijo neprimerne strateške odločitve, nesmotrno trošenje organizacijskih sredstev, itd.

Spremeniti organizacijsko kulturo pomeni spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks, se pravi različne rituale, obrede, običaje, navade in rutine. Pri tem pa si lahko pomagamo z uporabo različnih metod:

- kadrovske spremembe,
- poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij
- podoba podjetja.

Raziskovanje in merjenje organizacijske kulture

Dimenzije merjenja org. kulture:

- vrednote,
- rituali,
- vzorniki,
- zgodbe,
- simboli,
- miti o organizaciji,
- proizvodi in storitve.

Tehnike merjenja:

- spraševanje, preizkušanje, opazovanje članov organizacije
- analiza lastnosti vzornikov,
- analiza parol in pomembnih izrekov,
- analiza organizacijske filozofije (posebej izjave o poslanstvu),
- analiza organigrama podjetja, postopkov s strankami, itd.



**Razumevanje organizacijske kulture** kot procesa otežuje empirično merjenje. Načini proučevanja org. kulture kot procesa so:

- analiza procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiza reakcij na kritične dogodke v organizaciji,
- analiza prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture,
- preučevanje in analiza anomalij v organizaciji.

**Viri pridobivanja podatkov**, s katerimi sklepamo o kulturi so:

- opazovanje in opazovanje z udeležbo,
- poglobljeni intervjuji,
- anketni vprašalniki,
- organizacijska struktura,
- sistemi informiranja in nadzora,
- sistemi nagrajevanja in sankcij,
- zgodbe in miti,
- različni dokumenti in pravilniki.

## 7 Organizacijska klima

Pojmovanja organizacijske klime:

- Ozračje ,ki vpliva na vedenje ljudi.
- Organizacijska ali psihosocialna klima je percepcija vidikov delovnega okolja.
- Klima je ozračje v organizaciji, posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti.
- Organizacijska klima je skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od ostalih družb, ki vpliva na vedenje ljudi.
- Org. klima je kvaliteta notranjega organizacijskega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij.
- Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je temelj za interpretacijo situacije in je temelj pritiska na usmerjanje aktivnosti.

Vrste organizacijske klime

Vrste oz. ožja področja klime so:

- motivacijska klima,
- inovacijska klima,
- organizacijska klima,
- podjetniška klima,
- ustvarjalna klima,
- raziskovalna klima itd.

Vedenje ljudi je navadno posledica ožjega področja klime:

- v organizacijah, kjer je pri zaposlenih opazno pomanjkanje motivacije, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi motivacijske klime;
- v organizacijah, kjer pri zaposlenih nazaduje inovacijska dejavnost, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi inovacijske klime;
- v organizacijah, kjer imajo težave z organizacijskimi postopki, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi organizacijske klime;
- v organizacijah, kjer šepa raziskovalna dejavnost, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi raziskovalne klime;
- v organizacijah, kjer menijo, da je za njihove težave krivo pomanjkanje ustvarjalne dejavnosti, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi ustvarjalne klime.

Razlike med klimo in kulturo

- Organizacijska kultura je globalen pojem in se nanaša na preteklo in sedanje stanje organizacije.
- Organizacijska klima je pojem, ki razlaga zdajšnje stanje sistema.

Splošna definicija kulture in klime ter njuna vloga in namen v sistemu.

**Kulturo** označujemo kot niz ključnih stališč, norm, vrednot prepričanj, pripadnosti, skupnih ciljev, načina uresničevanja procesov in sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo fenomen »tako se dela pri nas«, in sicer v funkciji zmanjševanja negotovosti, krepitev pripadnosti, zagotavljanja eksistence in reda ter določanja načina dela, vedenja in odzivanja organizacije ter njenih pripadnikov.

**Klima** je organizacijsko ozračje oziroma psihološka struktura sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža prek percepcije sistema njegovih članov. Vključuje mehke dimenzije osebnosti sistema in posameznikov, kot so delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, občutek kolektivne moči, zavest, motiviranost, pripadnost itd.

Proces ustvarjanja organizacijske klime

Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime.

Za spreminjanje organizacijske klime je potrebno opraviti:

- spremeniti obstoječe stanje določenega pojava v organizaciji;
- zaposlene v organizaciji pripraviti na uvedbo in sprejem sprememb in pripraviti zaposlene, da se bodo spremembam ustrezno tudi obnašali.

Pomembna je zlasti zadnja faza.

Proučevanje in merjenje klime

- Človek preživi velik del svojega življenja na delovnem mestu v določeni organizaciji, zato je od klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Dobra organizacijska klima in visoka delovna morala ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi.

- Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Spremeniti klimo pa pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.
- Da bi bili dobljeni rezultati čim bolj realni, si pomagamo s psihološkimi vprašalniki, ki jih izpolni zaposleni, ali z intervjujem, ki ga naredi oseba, ki ni zaposlena v organizaciji oziroma v podjetju.

#### Razsežnosti organizacijske klime

Dimenzije ali dele klime merimo s pomočjo vprašalnikov.

Pri vprašalniku SIOK (Slovenska organizacijska klima) zasledimo naslednje dimenzije klime:

- organiziranost,
- strokovna 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, iniciativnost.

#### Postopek proučevanja organizacijske klime

- Doživljanje situacije je osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni organizaciji.
- Za proučevanje organizacijske klime je smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določeni organizaciji, ter so močno prisotne in najbolj vplivajo na klimo oziroma vzdušje v organizaciji.

#### Poznamo tri načine merjenja organizacijske klime:

- **Neformalni opisi** vsebujejo posebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so pridobljeni na podlagi opazovanj.
- **Sistematično zbrana opažanja** ljudi znotraj družbe so druga vrsta podatkov. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na drugačen način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja.
- Ugotavljanje organizacijske klime z **vprašalniki** je primerneje 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.



Proučevanje klime vsebuje korake kot so:

- Pripravljalna dela so prva faza in vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime, ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime.
- Sestava vprašalnika je druga faza, v kateri raziskujemo katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditvev.
- Naslednja faza je zbiranje odgovorov, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila.
- Analiza odgovorov je pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime.
- Predstavitev rezultatov terja veliko previdnosti, saj so lahko le-ti drugačni od pričakovanih naročnika raziskave.
- Načrtovanje akcij je končni rezultat preučevanja organizacijske klime.

### Spreminjanje organizacijske klime

Organizacijsko klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna.

Najpogostejši načini spreminjanja klime pa so naslednji:

- Prvi način je tako imenovani nekontrolirani način, kjer se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer in kot taka ni v skladu z menedžmentom organizacije.
- Klimo lahko spremenimo z navodili in ukrepi. Pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, poskušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri.
- Tretji način spreminjanja klime je tako imenovana neposredna akcija. To pomeni, da klimo spreminjamo z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje.

### Vpliv organizacijske klime na vedenje zaposlenih

Na vedenje v organizaciji vpliva tudi razsežnost osebnosti zaposlenih, ki nam pomagajo spoznati, kakšna klima je značilna za posamezno organizacijo. Vsaka razsežnost osebnosti zaposlenih vključuje večje število osebnostnih lastnosti kot so:

- ekstrovertiranost (priljubljen, družaben, ambiciozen);
- čustvena stabilnost (zaskrbljen, negotov, prestrašen);
- naklonjenost (prijazen, toleranten, prilagodljiv);
- natančnost (odgovoren, delaven, zanesljiv);
- sprejemljivost za izkušnje (kultiviran, iznajdljiv, širokega mišljenja).

V skupini se razvije socialna klima, ki vpliva na vedenje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote.

Organizacijska klima je glede na odnos do sprememb ciljev, načina organiziranja in motiviranja zaposlenih lahko:

- **Receptivna:** kjer je doseganje ciljev postavljeno v ospredje in je zato odnos zaposlenih do inovacij in sprememb pozitiven.
- **Konformna:** daje prednost realizaciji ciljev, vendar ne z večjo udeležbo zaposlenih in aktiviranjem njihovih kreativnih potencialov, temveč s pomočjo stroge discipline in konformnosti..
- **Reaktivna:** zavrača vse novo in nasprotuje spremembam, ker želi ohraniti stabilnost organizacije.

## 8 Vpliv znanja in sposobnosti menedžerjev na vedenje zaposlenih

Znanja in sposobnosti menedžerjev:

- strokovna znanja,
- konceptualna znanja,
- znanja s področja medčloveških odnosov in
- družbena znanja.

Rezultati raziskave  
slovenskih menedžerjev

Željene lastnosti menedžerjev:

- sposobnost povezovanja,
- sposobnost opazovanja,
- sposobnost odločanja,
- sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti,
- da je dober poslušalec,
- da zna prenašati kritiko,
- da zna upoštevati ugovore sodelavcev,
- da zna oblikovati tim.

Sposobnosti, veščine menedžerjev

- 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;
- doseganje rezultatov in zagotavljanje primerne rasti, dobičkonosnosti in donosnosti.

Ustvarjalne sposobnosti za doseganje odličnosti

- ustvarjalni vpogled (postavljanje pravih vprašanj),
- senzitivnost (delovati proti drugim),
- vizija (ustvarjanje prihodnosti),
- gibkost (pričakovanje sprememb),
- osredotočenost (izvajanje sprememb) in

- potrzeźljivost (živeti na dolgi rok).

Raziskovanje znanja in sposobnosti vodij

## 9 Modeli menedžmenta in vodenja

Modeli menedžmenta in vodenja vplivajo različno na vedenje ljudi.

Možna tipologija modelov:

- 1 Modeli osebnih značilnosti vodje
- 2 Modeli vedenja vodje
- 2.1 Teorija x, y in z
- 2.2 Modeli dveh univerz
- 3 Model mrežnega vodenja
- 4 Likertovi sistemi vodenja
- 5 Millerjevi slogi vodenja
- 6 Situacijski modeli vodenja
- 6.1 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja
- 6.2 Herseyjev in Blanchardov situacijski model vodenja
- 6.3 Teorija 3-D situacijskega vodenja
- 6.4 Houseov model poti in ciljev
- 6.5 Participativni model vodenja
- 6.6 Sestavljeni model situacijskega vodenja
- 7 Transformacijsko in transakcijsko vodenje
- 8 Managerska mešanica – PEAI

Modeli osebnih značilnosti vodje

Modeli osebnih značilnosti so modeli vodenja, osnovani na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in fizične značilnosti določajo vodjo. Po teh pojmovanjih je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med dobrimi in manj dobrimi vodji.

Najpomembnejše značilnosti za identifikacijo vodje so:

- **fizične:** mlajši oz. srednjih let, vitalen, visok, vitek in prijetne zunanosti;
- **osebne:** čustveno stabilen, prilagodljiv, obvladovalen, samozavesten, prodiren;
- **socialne:** prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju;
- **delovne:** usmerjen k nadpoprečnim dosežkom, samoiniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Modeli vedenja vodje

Vedenjski modeli vodenja poudarjajo in raziskujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje.

Na vedenje vpliva, kaj vodje bolj ali manj uspešno počno: kako dajejo naloge, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo idr.

Vedenje vodje se da opazovati in učiti, da postanejo uspešni vodje.

Teorija x, teorija y in teorija z

## Modeli dveh univerz

Na Ohio State University in na Michiganski univerzi so ugotovili dva sloga vodenja: skrb za ljudi in skrb za naloge.

### **Za usmerjenost k ljudem je značilno:**

- pohvali zaposlene, če delo dobro opravijo;
- ne zahteva več, kot zmore zaposleni;
- pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah;
- je prijazen in dostopen;
- ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju.

### **Način vodenja-skrb za naloge:**

- zaposlenim natančno določi naloge;
- postavi delovne standarde, ki jih mora vsakdo doseči;
- informira zaposlene o zahtevah dela;
- delo načrtuje skupaj s člani;
- člane spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih.

## Model 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. Model mrežnega vodenja bomo prikazali na posebni mreži, v kateri horizontalno os označujejo proizvodne sestavine, vertikalno os pa človeške prvine.

## Likertovi sistemi vodenja

R. Likert razlikuje štiri sisteme vodenja:

- Izkoriščevalski avtoritativni sistem vodenja (Sistem 1),
- Dobronamerni avtoritativni sistem vodenja (Sistem 2),
- Participativno posvetovalni sistem vodenja (Sistem 3) in
- Participativni sistem učinkovitih delovnih skupin (Sistem 4).

Prednost Likertovih sistemov vodenja je v tem, da dajejo tudi instrumentarij za merjenje učinkovitosti organizacije, če se njena organizacija premika od sistema 1 proti sistemu 4.

## Millerjevi slogi vodenja

Miller je razvil sedem načinov oz. slogov vodenja:

- **Prerok.** Prerok je tipični način oz. slog vodenja v prvi fazi razvoja podjetja. Prerok je vizionar z veliko znanja in človeške energije.
- **Barbar.** Barbar je voditelj v klasičnem smislu, je odločen in ljudje mu sledijo. Zanj je najpomembnejše proizvajati in prodajati.
- **Graditelj in raziskovalec.** Obdobje graditve in raziskovanja je najzanimivejše obdobje v celotnem razvoju podjetja. Vodje so prepričani, da delujejo v pravi smeri. Podjetje dozoreva brez izgube energije in kreativnosti mladih.
- **Administrator.** Administratorski način oz. slog vodenja je način, ki podjetje notranje uredi s pravili.

- **Birokrat.** Birokrat je pristaš močne kontrole in s tem prežene nove preroke in barbare. Zavira ustvarjalnost in razvoj. Nastopi obdobje skepticizma.
- **Aristokrat.** Aristokrat 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, ustvarjati vizijo razvoja podjetja.
- **Sinergist.** Sinergist je vodja, ki uporablja različne sloge vodenja, ki so potrebni glede na doseženo razvojno stopnjo podjetja. Sinergist ustvarja socialno enotnost podjetja.

#### Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primernega načina vodenja. Modeli situacijskega vodenja poudarjajo pomen prilagoditve sloga vodenja situaciji. Ta teorija izhaja iz spoznanja, da ni najboljšega vodstvenega sloga za vse situacije. Prav situacija je najbolj kritična pri izbiri najboljšega načina vodenja.

Situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vodenje, je več.

Najpomembnejši med njimi pa so:

- osebne značilnosti vodje,
- zrelost članov v skupini,
- potrebe zaposlenih,
- odločanje v skupini,
- odnosi med člani in vodjo,
- vir moči vodje,
- zapletenost dela oz. nalog.

**Posamezni situacijski modeli vodenja vsebujejo določene situacijske dejavnike v različnem obsegu. Najpomembnejši situacijski modeli vodenja so:**

- Fiedlerjev kontigenčni model,
- Herseyjev in Blanchardov situacijski model,
- Houseov model poti in ciljev,
- participativni model vodenja in
- sestavljeni model situacijskega vodenja.

#### Fiedlerjev kontigenčni model vodenja

Izhodišče **Fiedlerjeve teorije** je pojmovanje, da je najučinkovitejši tisti slog vodenja, ki se najbolj prilagaja dani situaciji.

Za izbiro načina vodenja opredeljuje tri spremeljivke:

- odnosi vodja – člani, osebni odnosi med vodji in člani njihovih skupin (Vodja, ki ga člani skupine ne marajo, se mora zanašati le na formalno moč);
- strukturiranost naloge (zapletenost dela), ki jo mora opraviti skupina (vnaprej določeni standardi za rutinska dela, zapleteno delo vodja razčleni do različice in postopke izvedbe) in
- položajna moč vodje (pove, koliko ima vodja nagrajevalne in prisilne moči).

■ Slika v nadaljevanju prikazuje Fiedlerjev kontingenčni model vodenja. Situacijske spremenljivke so na levi strani modela. Osem stolpcev označuje možne kombinacije treh spremenljivk, ki so razporejene od najugodnejše (1) do najmanj ugodne (8) za vodjo. Način vodenja, ki je najprimernejši za posamezno kombinacijo spremenljivk, je naveden na dnu modela. Za vodjo je najboljša tista situacija, ki čim bolj zagotavlja zapletenost dela, vir položajne moči in dober odnos skupine do nadrejenega. To pa je v največji meri zajeto v stolpcu 1. Manjši vpliv ima vodja v situaciji, ki jo prikazuje stolpec 2, kjer je položajna moč vodje majhna. Najmanj primerna situacija je v stolpcu 8, kjer ima vodja malo položajne moči, delo je enostavno in skupina ne sprejme vodje za svojega člana.

■ Slika Fiedlerjeve modela vodenja  
Hersey-ev in Blanchard-ov model vodenja

Herseyjev in Blanchardov situacijski model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.

**Ukazovalno vedenje** vodje se pojavlja, kadar vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati.

**Podporno vedenje** 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 sestoji iz dveh spremenljivk: iz delovne zrelosti in psihološke zrelosti.

Model je zgrajen na treh spremenljivkah:

- obseg navodil in usmerjanja, ki jih daje vodja (usmerjenost na nalogo);
- 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).

V grafu so prikazani osnovni načini vodjevega delovanja glede na stopnjo zrelosti pri članih skupine.

Slika prikazuje odnose med različnimi načini vodenja in stopnjo zrelosti članov skupine. Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven ukazovalnega in/ali podpornega načina vedenja vodje. Slika nas opozarja na štiri temeljne načine vodenja:

■ Pri **direktivnem načinu vodenja** vodja daje veliko jasnih navodil za delo. Ta način je primeren zlasti za novince, ki še ne poznajo pravil in dela.

■ **Mentorski način vodenja** je primeren za novince, ki so že nekaj časa v organizaciji, vendar še vedno potrebujejo navodila. Vodja jih postopno prepušča samostojnemu delu. Pri tem pa jim mora še precej svetovati in pomagati, da lahko delo čim bolj opravijo.

- **Sodelovalni način vodenja** je primeren za situacije, ko zaposleni že čutijo dovolj samostojnosti pri delu in znajo delo dovolj dobro opravljati. Vodji ni treba več uporabljati direktivnega načina.
- **Način s pooblastili** je primeren za člane skupine, ki dosežejo samostojnost pri delu. Vodje nanje prenesejo del odgovornosti, kar pomeni, da vodje prepuste zaposlenim, da sami odločajo.

Teorija 3-D situacijskega vodenja

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, v katerem ena razsežnost pomeni usmerjenost v naloge, druga razsežnost pa usmerjenost v odnose oziroma socialno usmerjenost vodij. Glede na dvojno usmerjenost vodij oblikuje štiri temeljne sloge oziroma oblikuje sklepe o štirih temeljnih načinih vedenja vodij. Temeljni slogi oziroma načini vodenja po Reddinu so:

- zadržani (separated) slog vodenja z nizko stopnjo umeritve k nalogam in ljudem;
- prizadevni (dedicated) slog vodenja z usmeritvijo samo k nalogam;
- zavzeti (related) slog vodenja z usmeritvijo le k ljudem in
- združevalni (integrated) slog vodenja z visoko stopnjo usmeritve k nalogam in k ljudem.

Slogi vodenja po Reddinu

- **Učinkovitejši vodstveni slogi**
- **Birokratski slog vodenja** 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 vpljuden do sodelavcev oziroma strank.
- **Razvijalski slog vodenja** 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.
- **Dobrohotni avtokratski slog vodenja** 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 učinkoviti slogi vodenja

- **Dezerterski (izogibajoči se) slog vodenja** 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.

## Prepoznavanje ustvarjalnega vpogleda

- Ustvarjalni vodilni imajo raje probleme, na katere ni preprostega odgovora
- Več časa posvečajo sintetiziranju informacij, kot zbiranju le - teh.
- Zlahka lahko opustijo način reševanja problema, ki jih ne pelje nikamor.
- Ne moti jih spraševanje "neumnih" vprašanj, ker le-ta včasih pripeljejo do rešitve.
- Ne držijo se natančno napisanih metod za reševanje problemov.
- Nekatero ideje, ki se včasih zdijo neumne, moramo tudi upoštevati.
- Včasih se ukvarjajo z eksperimenti, ki drugim ne bi prišli niti na misel.
- Poskušajo o problemu izvedeti kar največ, kar je mogoče pridobiti.
- Možnosti rešitve problema si predstavljajo v domišljiji.
- Meditacija jim je navada, ne le občasna vaja.

Svojo ustvarjalnost kažejo tudi v naslednjih razmerah:

- V odprtih diskusijah večkrat izzivajo nasprotovanja. Veliko berejo in s tem potešijo veliko slo po vedenju, hkrati pa si pridobijo ustrezna znanja.
- Pomagajo svojim podrejenim razvijati njihove lastne ideje.
- Vedno vprašajo več vprašanj, kot dajo odgovorov na vprašanja.
- Vedno si za določeno rešitev predstavljajo več rešitev.

## Housey-ev model poti in ciljev

Model domneva, da je naloga vodje spodbujati člane tima in jim pomagati dosegati visoke cilje. Način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela.

Model razlikuje štiri temeljne načine vodenja: **Izzivalni način vodenja** uporablja vodja, ki postavlja izzivalne, razmeroma visoke cilje in pričakuje, da jih bodo člani skupine dosegli.

- **Usmerjevalni način vodenja** pomeni, da vodja natanko pove, kaj od članov pričakuje, in jim tudi pomaga pri izvajanju nalog.
- **Svetovalni način vodenja** pomeni, da se vodja posvetuje s člani, jih sprašuje za mnenje, preden sprejme odločitev.
- **Prijateljski način vodenja** pomeni, da je vodja prijazen in razumevajoč do članov skupine, kar ustvarja pozitivno delovno vzdušje.

#### Participativni model vodenja

Participativni model vodenja določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah.

Načini odločanja (A = avtorski, K = konsultativni, T = timski) v participativnem modelu vodenja so prikazani v preglednici:

#### Sestavljeni model situacijskega vodenja

Sestavljeni model situacijskega vodenja loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine. Intervenirajoče spremenljivke so:

- **Prizadevnost podrejenega.** To je trud, ki ga podrejeni vlaga za doseganje visoke storilnosti in velike osebne odgovornosti ter pripadnosti za doseganje ciljev svoje skupine.
- **Jasnost vloge podrejenega.** Ta se nanaša na to, koliko podrejeni razume svoje delovne naloge in odgovornosti ter ve, kaj se od njega pričakuje.
- **Delovna usposobljenost podrejenega.** Gre za to, koliko ima podrejeni znanja, spretnosti in usposobljenosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje vseh vidikov svojega dela.
- **Viri in podporne službe.** Gre za to, koliko lahko podrejeni dobi orodij, opreme, materiala in podpornih storitev, ki jih potrebuje pri delu.
- **Organiziranost delovne naloge – enote.** To je stopnja učinkovite organiziranosti enote, da zagotavlja učinkovito uporabo osebja, opreme in naprav; da se izogne zamudam, podvajanju naporov in njihovi slabi izrabi.
- **Skupinska kohezivnost in timsko delo.** Gre za to, kako se zaposleni med seboj razumejo, si posredujejo informacije, so prijateljski, si pomagajo, se upoštevajo in sodelujejo.
- **Odnosi podrejeni – vodja.** Gre za to, kako se podrejeni razumejo s svojim vodjem, ali so do njega prijateljski ali z njim dobro sodelujejo in ali so z njim zadovoljni.

#### Tipi vodstvenega obnašanja po Yukl-u

- **Poudarjanje storilnosti (prizadevni tip)**
- **Upoštevanje (podpirajoči tip)**
- **Inspirativnost (inspirativni tip)**
- **Cenjenje in priznavanje (zavzeti tip)**
- **Napredovanje in nagrajevanje (motivacijski tip)**
- **Sodelovanje pri odločanju (participativni tip)**
- **Avtonomija in delegiranje (delegirajoči tip)**
- **Jasnost vlog (inštruktorski tip)**
- **Postavljanje ciljev (strateški tip)**

- **Usposabljanje (mentorski tip)**
- **Razširjanje informacij (informacijski tip)**
- **Reševanje problemov (ciljno usmerjeni tip)**
- **Planiranje (planski tip)**
- **Koordiniranje (koordinator)**
- **Olajševanje dela (podpirajoči tip)**
- **Predstavljanje (predstavniški tip)**
- **Olajševanje interakcij (interakcijski tip)**
- **Obvladovanje konfliktov (integracijski tip)**
- **Kritika in disciplina (kritični tip)**

Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Glede na potrebe po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih ločimo: transformacijsko in transakcijsko vodenje.

**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.

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 dogajanja in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- **pasivnega vodenja z izjemami:** v dogajanja posega le, če standardi niso doseženi;
- **vodenja brez vajeti:** izogiba se odgovornosti in tinskemu odločanju.

Raziskave kažejo, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijskih.

Menedžerska mešanica

Adizes je razvil metodologijo za uvedbo participativnega menedžmenta. Svojo metodologijo je poimenoval PEAI, kar je kratica, izpeljana iz prvih črk angleških besed za pojme, ki jih uporablja (performance, entrepreneurship, administration in integration). Vloge, ki so nujne in zadostne in ki jih je treba izpolnjevati zaradi dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti organizacije, so: proizvajati, administrirati, biti podjetnik in integrirati.

**Proizvajalec (P).** Če želi vodja sprejemati dobre odločitve, se mora osredotočiti na izdelke ali storitve za odjemalce.

**Administrator (A).** V tej vlogi vodje planirajo, usklajujejo in kontrolirajo izvajanje.

**Podjetnik (E).** Vloga E, podjetnost, organizaciji pomaga, da se vnaprej pripravi za zadovoljevanje potreb uporabnikov izdelkov ali storitev.

**Integrator (I).** Adizes ugotavlja, da je ena izmed bistvenih vlog menedžmenta integracija. Z integracijo misli na proces, v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine, cilji organizacije se usklajujejo s cilji skupine in individualno podjetništvo preraste v skupinsko podjetništvo.

Za dolgoročno uspešnost in učinkovitost morajo biti v organizaciji prisotne vse vloge po menedžerski kodi PEAI.

Arhetipi skrajnih primerov z eno delujočo in tremi manjkajočimi vlogami so:

**Samotni jezdec (P- - -).** V slogu P- - - vloge A, E in I ne obstajajo. Prevladujoča je vloga P---, tj. delo in izpolnjevanje namena, zaradi katerega organizacija obstaja.

**Birokrat (-A--).** Vloga -A--, birokrat, se osredotoča na upravljanje, sistematizacijo in rutinizacijo že sprejetih planov in načrtov dela. Birokrat ne proizvaja rezultatov.

**Požigalec (--E-).** Požigalca --E- zanima zgolj prihodnost in priprava organizacije na obvladovanje sprememb. Požigalec je vedno ustvarjalen in pripravljen na tveganje.

**Spolzka riba (---I).** Vloga ---I se osredotoča izključno na »za koga«, pri čemer ni važno "kaj", "kako" ali "zakaj". Opazuje ljudi in njihove medsebojne odnose. Odlikuje ga sporazumevanje in doseganje kompromisov, je velik povezovalac ljudi.

**Zguba (----).** Vodjo, ki nima nobene od štirih vlog, imenuje Adizes zguba. Take menedžerje in vodje ne zanima niti kaj niti "kako" niti "zakaj" niti "kdo", temveč zgolj preživetje.

Model lahko koristno uporabimo pri iskanju in izbiri vodij.

Ker noben menedžer ni sposoben opravljati vseh štirih vlog, je potreben tim, v katerem bodo člani, sposobni opravljati vse štiri zahtevane vloge. Takšen tim imenuje Adizes menedžerska mešanica.

## 10 Transakcijska analiza

Vsi modeli vodenja imajo neko stično točko-komunikacijo med vodjo in vodenim. To medsebojno komunikacijo, kot prenos sporočila, imenujemo transakcija.

Transakcija je 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. Vsako transakcijo torej sestavljajo različne spodbude.

Stiki med ljudmi oziroma medosebni kontakti potekajo na različnih ravneh človekove duševnosti in predstavljajo bistvo transakcijskega načina vodenja, ki ima temeljno podlago v transakcijski analizi človekove osebnosti. Berne prikaže bistvo te analize z grafom:

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:

- Naučiti se prepoznati svoj jaz DETE, ranljiva mesta, strahove ter glavne oblike izražanja teh občutkov;
- Naučiti se prepoznati svoj jaz RODITELJA, njegovega opominjanja, ukazovanja, utrjena načela ter glavne oblike izražanja teh občutkov;
- Biti nežen z OTROKOM pri drugih, ga ščititi, spoštovati njegovo potrebo kreativnega izražanja ter breme NISEM OK, ki ga nosi s seboj;
- Šteti do deset ter s tem ODRASLEMU dati možnost, da obdela podatke z izključitvijo RODITELJA in OTROKA;
- Če si sumnjičave volje ne govori to naglas. Za tisto, kar ne izrečeš te ne bodo napadali;
- Izdelaj si sistem moralnih vrednosti zaradi boljših odločitev.

### Komunikacije po ravneh

Medosebni stik pri komunikaciji med podrejenim in nadrejenim zajema psihološki pojav vplivanja in dojemanja v dani situaciji. Reagirane podrejenih in nadrejenih se spreminja glede na razpoloženje vpletenih v komunikaciji in podzavestnega stanja njegovega JAZ-a. Podzavestni JAZ je registriran v zavesti posameznika in vpliva na vse kar posameznik dela. Pri tem ločimo štiri življenjska stanja, v katerih se oseba nahaja glede na izkušnje, ki jih dobi v rani mladosti in določajo odnos osebe do sebe in do drugih. Ta stanja so:

- **Jaz nisem OK- ti si OK.** To prvo stanje izvira iz ranega otroštva, ko je bil otrok deležen velike pozornosti, nošenja po rokah, saj brez tega novorojenček nebi preživel. Pri tem v podzavesti otroka nastane stanje ti si OK, ker ga odrasli božajo in so pozorni do njega. Starši so večji in počnejo vsemogoče stvari. On pa je majhen in nesposoben. Otroh oblikuje sklep **jaz nisem OK**, ker začne dvomiti o svojih sposobnostih.

Pri odraslem je značilno, da si nadene videz nemoči. Navadili smo se, da nam drugi pomagajo.

- **Jaz nisem OK- ti nisi OK.** Ob koncu prvega leta otrok ni več deležen tolikšne pozornosti, starši ga ne nosijo toliko po rokah kot prej. Če se takšna situacija nadaljuje skozi drugo leto življenja otroka le ta zaradi pomanjkanja nežnosti, ki jo je bil deležen prej preide v drugo stanje. Ta alternativni scenarij, v katerem smo se odločili, da so vsi drugi v zmoti, se lahko zgodi že zaradi enega samega travmatičnega dogodka.

Ko se v odraslem obdobju približamo temu oknu, vidimo le najslabše v vseh ljudeh in stvareh. Pričakujemo, da bomo neuspešni in da bodo drugi neuspešni. Nadenemo si videz obupanca ter drugim pošiljamo signale o svojih pesimističnih pričakovanjih. Zaradi tega se nas ljudje izogibajo, sami pa oblikujemo sklep, da je bila naša opreznost na mestu.

- **Jaz sem OK- ti nisi OK.** Če starši dolgo brutalno ravnajo z otrokom, katere je on v začetku imel za OK, bo otrok prešel v tretje kriminalno stanje «**jaz sem OK- ti nisi OK**». Stanje »**ti nisi OK**« se nanaša na starše, ki se brutalno vedejo do otroka in le to v njemu pusti neizbrisan pečat. Pri tem tak otrok edino zadovoljstvo in notranji mir najde pri sebi, saj se takrat počuti varno.

Odrasli v tretji opciji išče pri drugih ljudeh znake njihove neuspešnosti. Opažamo le tiste primere, ko sami nekaj dobro opravimo, za vse svoje pomanjkljivosti pa krivimo druge. Drugim ljudem radi govorimo, kako naj se obnašajo, hkrati pa jim damo vedeti, da

niso sposobni upoštevati našega odličnega nasveta. Zaradi oholost in vzvišenostjo so naši odnosi z ljudmi kratkotrajni.

**Jaz sem OK- ti si OK.** Prejšnja tri stanja so izgrajena iz ranega otroštva, na bazi občutkov in vtisov brez nekih določenih dejstev. Četrto stanje pa je zasnovano na razmišljanju, zaupanju in pripravljenosti na akcijo. Pogled je jasen in neizkrivljen. Sposobni smo razumeti nelogično ravnanje drugih in s tem prepoznati, kdaj drugi gledajo skozi svoja nekoristna okna. Za to stališče je značilna tolerantnost do drugih, do njihovih pomanjkljivosti, racionalno ravnanje ter spoštovanje posameznikov.

Vrste transakcij

Vodenje v različnih transakcijah

Če za vodenje uporabimo različne transakcije lahko govorimo o komplementarnem, križnem in prikritem vodenju .

■ **Komplementarno vodenje.** Zanj je značilno nekonfliktno in medsebojno usklajeno reagiranje in s tem prav takšno vodenje - brez konfliktov na ravni medsebojno pričakovanega vedenja. Pri tem ločimo dva temeljna primera dopolnjujočega vodenja:

- 1. ko vodilni in podrejeni medsebojno reagirata kot enakopravna odrasla partnerja. Odnos med njima določa le skupna naloga;
- 2. ko podrejeni sprejme in izvaja naloge vodilnega; podrejeni uboga vodilnega, sprejema navodila in izvaja ukaze. Pri tem delo teče brez konfliktov.

**Križno vodenje.** Zanj so značilne nepričakovane reakcije tako vodilnega kot tudi vodenega. Poznamo štiri osnovne oblike reakcij nasprotno od pričakovanih:

1. otroče reagiranje podrejenega: zaradi nezrelosti, podrejeni na partnerski in racionalen odnos vodilnega reagira z negotovostjo, preplašenostjo in nesamostojnostjo otroka, ki išče roditeljsko zaščito, ne pa enakopraven odnos;
2. roditeljsko reagiranje vodilnega: se kaže v neustreznem reagiranju vodilnega, saj na odrasel, partnerski in enakopraven pristop podrejenega odgovarja s pretnjo, opominjanjem in se vede svetovalno in zaščitniško kot roditelj;
3. predrzno reagiranje podrejenega: ko podrejeni na zaščitniški in opominjajoč odnos vodilnega odgovarja kot enakopraven odrasel partner in ne kot okregan in hvaležen otrok;
4. razdražljivo reagiranje vodilnega; vodilni na ponujeno roditeljsko vlogo podrejenega reagira enakopravno kot odrasel.

**Prikrito vodenje.** Prikrito vodenje je zapletena oblika vodenja in zahtevna medosebna transakcija. Ločimo dve obliki prikritega vodenja:

■ 1. **enostransko manipuliranje:** možno je s strani vodilnega ali podrejenega. V prvem primeru vodilni oblikuje odnos do delavca na dveh ravneh. Na družbeni ravni z delavcem stopa v odnos kot z odraslim, enakopravnim partnerjem. Na psihološki, podzavestni ravni pa oblikuje vzporeden odnos s podrejenim kot njemu neenakopravnim, od njega odvisnim in nedoraslim otrokom, ki bo brez razmišljanja sprejel njegova

priporočila in želje. Da bi bila transakcija uspešna ter s tem uresničena manipulacija vodja pričakuje reakcijo podrejenega na drugi, psihološki ravni. Na isti način se manipuliranja lahko poslužuje tudi delavec.

■ 2. **obojestransko manipuliranje:** tako podrejeni kot vodilni vzpostavita medsebojne odnose na racionalni, družbeni ravni in na podzavestni, psihološki ravni. Enostran zagovarjata na prvi ravni in drugo pričakujeta na drugi ravni. Vodilni in podrejeni govorita eno, mislita drugo; eno načrtujeta, drugega se nadejata. Rezultat so obojestranska razočaranja, nezdravo okolje, v katerem vsaka beseda izgubi svoj pomen.

## 11 Konflikti

Medsebojne interakcije med posamezniki in skupinami v organizacijah povzročajo vrsto konfliktnih situacij, ki jih morajo menedžerji preprečevati ali razreševati na sprejemljiv način.

**Konflikt** je oblika nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem (Fritz Fischaleck).

**Konflikt** je nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij (Marko Deutsch).

**Konflikt** je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji (Možina).

Luthans opisuje dva temeljna pristopa konfliktom, kot temelja organizacijskega vedenja vodij, ki so:

- Tradicionalna komunikacija pri vodenju – konflikte je treba preprečevati in zmanjševati, ko se pa ti pojavijo, je treba ugotoviti krivca med sprtimi stranmi.
- Sodobni pristop, ki izhaja od podmene, 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.

### Razvrščanje konfliktov

Za razvrščanje konfliktov moremo uporabiti različne klasifikacijske kriterije. Glede na več pristopov je konflikte možno razčleniti po naslednjih kriterijih:

#### 1. Po vzrokih nastanka:

- konflikti interesov in
- konflikti vrednosti.

#### 2. Po posledicah:

- konstruktivni konflikti: neeskalirajoči in funkcionalni in
- destruktivni konflikti: eskalirajoči in nefunkcionalni.

#### 3. Po udeležencih:

- 3.1 **Notranji:** intraindividualni in intrapersonalni, ki so lahko latentni, prikriti brez konfrontacije, nezavedni in iracionalni, prepoznavni, zavedni in racionalni, konflikti s konfrontacijo, ki se pojavljajo kot:
  - konflikti blokiranja cilja,
  - konflikti nestrinjanja s cilji,
  - konflikti dvojne privlačnosti,
  - konflikti dvostranske odbojnosti,

- konflikti vlog (neusklajenost osebe in narave dela itn.).
- 3.2 **Konflikti** med posamezniki in skupinami (interpersonalni in intraskupinski)
  - konflikti med člani skupine ali z drugimi osebami:
  - konflikti med nosilci organizacijskih vlog,
  - konflikti med skupinami v organizaciji, ki so lahko:
    - hierarhični konflikti,
    - funkcionalni konflikti,
    - konflikti stroke,
    - konflikti formalne in neformalne organizacije.

Glede na to, da so konflikti skoraj vedno prisotni v medsebojnih odnosih, lahko delujejo pozitivno na razvoj teh odnosov.

Med pozitivne lastnosti konflikta glede na vodstveni proces prištevamo so zlasti tiste, ki prispevajo k:

- opažanju problema,
- iskanju rešitev,
- umirjanju strasti,
- spodbujanju vednosti,
- samospoznanju,
- spremembam,
- strukturiranju posamezne in skupne identitete.

Vzroki konfliktov

Raziskovalci so identificirali in opisali številne vzroke konfliktov v organizacijskem vedenju. Temeljni vzroki nastajanja konfliktov so po Esseru naslednji:

- različna in izkrivljena prepričanja,
- frustracije in različna vrednotenja,
- konfliktna stališča in čustveno spremljanje teh stališč,
- konfliktnost in nagnjenost k agresivnosti.

**Vzroki, ki nastajajo v procesu komunikacije:**

- semantični nesporazumi (različno tolmačenje istih dejstev),
- zamenjava komunikacijskih ravni,
- neprikladno emocionalno spremljanje,
- verbalno – neverbalna neusklajenost,
- amorfni, fragmentarni ali reaktivni slog komuniciranja (poročila so polslužbena, nepopolna, defenzivna ali ofenzivna).



## **Individualni, interpersonalni in medskupinski konflikti**

Notranji ali intraindividualni konflikti. Ti konflikti nastanejo v posamezniku (nedoseganje cilja povzroča frustracije, agresivno vedenje).

Interpersonalni konflikti. Ti konflikti so zasnovani na procesu interpersonalne dinamike in interaktivnega vedenja. Na teh relacijah se pojavljajo različne reakcije, med katerimi je pet možnih reakcij na konfliktne situacije, ki so: izogibanje, prilagajanje, kompromis, tekmovanje in sodelovanje.

Meskupinski konflikti. Ti konflikti se nanašajo na medskupinsko dinamiko v organizaciji. Značilno je, da vsi udeleženci neke organizacije na določen način sprejemajo drug drugega in imajo mišljenje o svoji in o tujih organizacijskih vlogah. Če pride do motenj, posamezniki drugače dojemajo vloge posameznikov ali skupin, kar lahko povzroči konflikte.

Obrazložitev konfliktov:

- tradicionalne obrazložitve,
- behavioralne obrazložitve,
- interakcijske obrazložitve,
- radikalne obrazložitve.

**Tradicionalni pristop** ali tradicionalne obrazložitve konfliktov smatrajo, da konflikt predstavlja disfunkcijo, izraženo pri posamezniku, skupini ali v organizaciji. Tradicionalno vodenje zagovarja stališče, da v organizaciji mora obstajati red oz. organizacijski mir.

**Behavioralni pristop** temelji na predpostavki, da je konflikt naraven pojav, ki je imananten organizacijskemu vedenju v vseh organizacijah in skupinah. Zato ga ni mogoče ignorirati in je to spoznanje treba sprejeti kot konstanto v organizacijskem vedenju.

**Interakcijski pristop** temelji na dejstvu, da konflikti obstajajo, da jih moramo sprejeti in da jih je treba obvladovati. Robins trdi, da je treba spodbujati zdrave konflikte in jih tudi reševati.

**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.

Dinamika konfliktov

Ne glede na različne opredelitve konfliktov pod pojmom konflikt razumemo dve temeljni kategoriji, in sicer:

- **Konfliktno vedenje** predstavlja niz različnih reakcij, ki so lahko usmerjene tako, da omogočajo prekrivanje konfliktov ali njihovo odstranjevanje.
- **Konfliktni potenciali:**
  - prepričanja: različna prepričanja o nečem – apriorna prepričanja o medsebojni ogroženosti;
  - vrednote – osebne frustracije in konfliktne ocene;
  - stališča – konfliktna stališča in emocionalni konflikti;
  - programi vedenja – nagnjenost h konfliktom, nagnjenost k agresivnosti.

## Ravnanje-obvladovanje konfliktov

Pri ravnanju s konflikti moramo razlikovati upravljanje (obvladovanje) konfliktov (conflict management) in reševanje konfliktov (conflict solving).

Obvladovanje konfliktov obravnavamo skozi odnos nadrejeni – podrejeni.

Gordon navaja štiri metode za upravljanje konfliktov, ki so:

- 1) Vodja dobiva – podrejeni izgublja (win – lose).
  - Vodja ima vedno prav.
  - Pozicijska avtoriteta vodje.
- 2) Podrejeni dobi – vodja izgubi (win – lose).
  - Podrejeni ima večinoma prav.
  - Njegovo veličanstvo podrejeni.
- 3) Vodja in podrejeni izgubita (lose – lose).
  - Odnos ne more napredovati.
- 4) Vodja in podrejeni dobivata (win – win).
  - Oba imata lahko prav ali narobe.

Model 1 in 2 reševanja konfliktov je model “zmaga – poraz”, ki ima lahko negativne posledice:

- med partnerji: antagonizem, sovraštvo, brezkompromisnost, odstopanje od iskanja rešitev idr.
- v skupini: bojno stanje, prepovedi, prisile, agresije, prilagajanje, opuščanje idr.

## Reševanje konfliktov

V splošnem so poznani štiri načini reševanja konfliktov, in sicer:

- preglasovanje je postopek, kjer večina vsili rešitev manjšini (*dominacija*);
- razgovori in dogovori so najuspešnejši način reševanja konfliktov (*kompromis*);
- odstopanje in recipročnost odstopanja je postopek sprejemanja skupnih višjih (nadrejenih) ciljev (*integracija*);
- *arbitriranje* tretje strani.

Za uspešno reševanje konfliktov je v organizacijskem vedenju treba izpolniti nekatere predpostavke, ki so relevantne za reševanje konfliktnih situacij, ki so:

- 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”,
- pogosto uporabo “jaz” sporočil idr.

Razlike med nacionalnimi kulturami vplivajo na razreševanje konfliktov, kot 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;
- izogibanje negotovosti.

## 12 Etika in morala

Pojmovanja etike in morale

- Etika je beseda grškega izvora (ethicos) in v etimološkem smislu pomeni moralo, prav, običaj, navado.
- Etika je filozofska disciplina, ki proučuje cilje in smisle moralnih človekovih hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega.
- Slovar slovenskega knjiženega jezika opredeljuje etiko kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človekovega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo; načela o dobrem in zlem oziroma predstavlja moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu.
- Etika je filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo, glede na moralno in nemoralno. Temeljni pojem etike je pojem dobrega, dobro pa je to, kar se ocenjujočemu subjektu zdi koristno in uspešno zanj in za družbo, ki ji pripada.
- Etika kot umetnost delanja pravih stvari.
- Etika kot javna, splošna in skupno dogovorjena pričakovanja.
- Novokantovci so etiko transformirali v nauk o vrednotah.

Etiko uporabljamo na treh soodvisnih ravneh:

- osebni,
- organizacijski in
- družbeni.

Pristopi k etiki – vrste etike:

- **Diskriptivna etika** – znanstveno preučevanje etike
- opazovanje in opisovanje razlogov za moralno obnašanje,
- opisuje v kaj verjame in o čem je na področju etike prepričan posameznik ali skupina,
- ne snuje podmen o veljavnosti teh mnenj in prepričanj, temveč opisuje.
- **Analitična etika** – konceptualni pristop:
- 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, prevara,
- značilna področja: relativnost etike (med osebami in kulturami), sodbe o dobrem in zlem in vrednotah.
- **Normativna etika:**
- obravnava veljavna prepričanja o pravem in napačnem, dobrem in zlem,
- vpliv perspektivnih sodb na odločanje v osebem in poklicnem življenju,

- normativni pristop je osnova za kakovostni diskriptivni in analitični pristop

## Pojem morale

- Pojem morala izhaja iz latinske besede mos, ki pomeni običaj, navado, nprav in pridevnika moralis, ki pomeni moralen, nraven.
- 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.
- Moralno dejanje ni dobro zato ker je obvezno, ampak je obvezno zato, ker je dobro. Moralna zavest ali vest ukazuje moralno dejanje, zato ne omejuje svobode človeka (človeško delovanje je svobodno, svoboda je izbiranje med vrednotami). Moralnost je najpopolnejša vrednota (človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo ceno, v primerjavi z drugim - človek presega samega sebe, ko dosega vrednote), vendar se moralni človek ne ukvarja s svojo popolnostjo, temveč uresničuje kar je prav – ker je prav. Zato moralnost ni ena izmed vrednot, temveč kriterij in merilo vseh vrednot – je vrednost vseh vrednot.

## Vrednote

Osrednje pri etiki in morali so vrednote. Vrednote naj bi usmerjale posameznika k etičnim in moralnim ravnanjem.

Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno.

Vrednota je tisto, kar je nekaj vredno, se pravi, kar zasluži, da je, kar hočemo, da je. Vrednote usmerjajo naše delovanje; tako delovanje posameznikov kot tudi delovanje družbe kot celote.

Družbena pravila, za katera so tisti, ki so imeli moč, menili, da so nujna za obstoj družbe in države, so postala sestavina pravnega reda.

Ne glede na razlike družbenoekonomske ureditve in kulturnih okolij posameznih družb, pa vsi družbeni sistemi temeljijo na obče človeških vrednotah, ki jih vsebujejo tudi vsi religiozni sistemi.

Vrednote avtorji delijo po različnih vidikih. 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.
- Vrednote so standardi za naše vedenje.

## **Najpomembnejše univerzalne oziroma obče človeške vrednote so predvsem naslednje :**

- **poštenost:** kar posameznik razume in ima za dobro;
- **svoboda:** neodvisnost, sposobnost za samoopredelitev, odsotnost zunanjih vplivov, možnost delovati tako, kot želimo;
- **resnica:** skladnost izjav, ki se ujemajo s stvarnim stanjem, skladnost razuma s stvarjo;
- **znanje:** sistem medsebojno logično povezanih znanj in spoznanj o naravi, družbi in mišljenju, katerih resničnost se vedno znova preizkuša in pogloblja v praksi;
- **zdravje:** stanje popolne fizične, duševne in socialne blaginje, ne gre le za stanje brez bolezni;

- **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, vzajemna pomoč, čut za skupno odgovornost in korist;
- **spolnost:** enakost obravnanja ljudi ne glede na spol, raso ali kakršno koli pridano;
- **družabnost:** oznaka za različne načine uveljavljanja volje in uresničevanja ciljev posameznika ali skupine v odnosih medsebojne soodvisnosti.

Poleg obče človeških vrednot, ki naj bi bile podlaga vsake družbe in države, vsako družbeno okolje in vsak družbeni podsistem razvije še svojstven sistem vrednot. **Javna uprava** je v vsaki družbi pomemben del družbe.

Poleg obče človeških vrednot so za javne uslužbence pomembne zlasti naslednje **upravne vrednote:**

- **lojalnost do delodajalca:** upoštevanje volje delodajalca;
- **nepriustranskost pri delu:** odsotnost vseh vplivov na zakonito in strokovno opravljanje dela;
- **strokovnost:** usposobljenost zaposlenih za strokovno opravljanje dela;
- **spoštljivost do predstojnika:** upoštevanje veljavnih družbenih vrednot v odnosu do predstojnika;
- **spoštljivost do sodelavcev:** upoštevanje veljavnih družbenih vrednot v odnosu s sodelavci;
- **dovzetnost za spremembe:** pripravljenost posameznika za uvedbo novih stvari;
- **ažurnost pri delu:** pravočasno opravljanje delovnih nalog;
- **tekmovalnost med sodelavci:** tekmovanje sodelavcev za doseganje boljših rezultatov;
- **medsebojni odnosi:** odnosi med zaposlenimi;
- **javnost dela:** transparentnost delovanja;
- **ugled:** varovanje organa ali ustanove;
- **spoštljivost do občanov:** ravnanje v skladu z obče človeškimi in upravnimi vrednotami;
- **varstvo zaposlenih:** tehnično in zdravstveno varstvo in varnost zaposlitve;
- **spoštovanje kodeksa javnih uslužbencev:** ravnanje v skladu s kodeksom javnih uslužbencev;
- **politična nevtralnost:** ravnanje v skladu z vrednotami in neupoštevanje političnih vplivov.

Etika in morala menedžmenta

- Etika menedžmenta je veda, ki proučuje moralo, moralna načela in moralna odločanja menedžerjev, kakor tudi postopke in norme za njihovo etično odločanje. Etika menedžmenta je veda, ki obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje in ravnanje menedžmenta po teh načelih. Je filozofija morale menedžmenta.

- Morala menedžmenta obsega pravila za odločanje in ravnanje menedžmenta v skladu z etiko. Govorimo o podjetniški etiki.

**Etika** je vseobsežna in sega preko meja organizacije, se dotika notranjega okolja, je osebna.

- **Etika menedžmenta in zunanja okolja organizacije.** 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.

- **Etika menedžmenta in notranja okolja organizacije.** 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.

- **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.

- **Etika menedžmenta in politika organizacije.** Za menedžerja je etika pomemben sestavni del politike organizacije, saj je povezana s filozofijo organizacije.

Etični kodeks menedžerjev

Etične in moralne norme ter pravila ravnanja oziroma načela za ravnanje slovenskih menedžerjev so zapisana v etičnem kodeksu menedžerjev. V Kodeksu društva menedžer je zapisanih dvanajst načel slovenskega menedžerskega kodeksa:

- Vse svoje ravnanje bomo usmerili v nenehno večanje blagostanja ne samo zaposlenih, ampak vseh, katerih materialni položaj je odvisen od delovanja našega podjetja.
- Zavzemali se bomo za čim večjo svobodo pri uveljavljanju interesov podjetja ob hkratnem upoštevanju interesov države in drugih prizadetih in za spoštovanje dogovorjenih pravil igre. Prizadevali si bomo za čim bolj koristno vlogo podjetja na trgu.
- Prizadevali si bomo večati svojo sposobnost in usposobljenost za vodenje. Zato bomo sproti seznanjali z novostmi in skrbeli za svoje zdravje.
- Prizadevali si bomo čim bolj spoznati potrebe potrošnikov, jih usmerjati k pozitivnim in humanim ciljem.
- Sodelavce bomo vodili tako, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki bodo rade delale v podjetju, ki ga vodimo.
- Prizadevali si bomo zavarovati interes lastnikov kapitala, ne glede na vrsto lastnine. Prizadevali si bomo, da bomo samostojni pri uresničevanju dogovorjenih ciljev in da bodo pristojnosti in odgovornosti z lastnikom jasno opredeljene.
- S kupci in dobavitelji bomo ustvarjali partnerstvo, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju.
- Do konkurence bomo lojalni, to pomeni, da bomo spoštovali vse pravne predpise, poslovne navade in poslovno moralo.

- Člani združenja so medsebojno solidarni in si medsebojno nudijo pomoč ter podporo pri uveljavljanju in zaščiti pravic in interesov v skladu z akti združenja.
- Zavedamo se, da smo sestavni del javnosti. Zato bomo del svojega časa namenili tudi javnemu delu.
- Zavzemali se bomo za okolje, ki bo človeku in drugim bitjem prijetno.

Menedžer prihodnosti je učeči se menedžer

Od menedžerja prihodnosti zato pričakujemo, da ima naslednje lastnosti:

- izredne ravni dojetanja in sposobnost opazovanja ter razumevanja stvarnosti okolja in samih sebe,
- izredne ravni motivacije, ki jih bodo potrebovali na neizogibni in boleči poti učenja in spreminjanja,
- čustveno moč za upravljanje lastnih strahov in strahov njihovih podrejenih, ko postaja učenje in spreminjanje del vsakdanjega življenja,
- nove sposobnosti in analiziranje kulturnih predpostavk, za identificiranje funkcionalnih in nefunkcionalnih predpostavk in za razvijanje procesov, ki bodo bogatili oziroma razširili kulturo s poudarjanjem in dograjevanjem na njenih prednostih in funkcionalnih elementih,
- pripravljenost in sposobnost vključiti ostale zaposlene in jim določiti vloge pri tem,
- pripravljenost in sposobnost porazdeliti moč in kontrolo med posameznike, na podlagi njihovih znanj in sposobnosti, z namenom spodbujanja širitve vodenja vsepovsod v organizaciji.

Etika v javni upravi

Etika v javni upravi postaja zelo pomembna, saj se kaže kot vse bolj odločilna za uspeh demokratičnih institucij, saj je poleg ostalih pomemben instrument nadzora procesa odločanja.

Etiko opredeljujemo tudi kot seznam načel, pogosto opredeljenih v obliki kodeksov, ki učinkujejo kot vodilo ravnanja, kaj se šteje v določenem družbenem okolju za pravilno in kaj za napačno obnašanje in ravnanje.

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;
- skladnost ciljev posameznika in organizacije;
- pomen dela, ki ga opravlja;
- presoje, ali organizacija zagotavlja zadostne možnosti za razvoj posameznika.

V javni upravi razvitih demokratičnih držav so glavne etične vrednote:

- poštenost
- nepristranost
- zakonitost,
- spoštovanje ljudi,
- delavnost in prizadevnost,



- ekonomičnost in učinkovitost,
- dostopnost za stranke,
- odgovornost.

Leta 2001 so javni uslužbenci dobili Kodeks ravnanja javnih uslužbencev.

Svet Evrope je sprejel kodeks ravnanja javnih uslužbencev kot priporočilo vsem članicam Sveta Evrope, da upoštevajo kodeks v postopkih zaposlovanja in pripravi zakonskih in podzakonskih aktov s področja organizacije in delovnopravne zakonodaje. Vlada Republike Slovenije, je na podlagi priporočil Sveta Evrope sprejela kodeks ravnanja javnih uslužbencev

**Kodeks ravnanja javnih uslužbencev navaja, da se uporablja za vse javne uslužbence in da je »javni uslužbenec« oseba, ki je zaposlena pri državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge.**

- Vsak javni uslužbenec je dolžan storiti vse, da se ravna po določbah kodeksa.
- Bistveni namen kodeksa je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci.
- Namen kodeksa je večstranski. Kodeks je pripomoček javnim uslužbencem pri opravljanju javnih nalog; namenjen pa je tudi seznanitvi javnosti z ravnanjem, ki ga ima pravico pričakovati od javnih uslužbencev.
- Javni uslužbenec mora delovati politično nevtrarno in nepristransko. Do delodajalca mora biti lojalen. V odnosih z državljani mora biti spoštljiv kot tudi v odnosih s svojimi predstojniki, z drugimi javnimi uslužbenci in s podrejenim osebjem. Javni uslužbenec mora vedno ravnati tako, da ohranja in krepi zaupanje javnosti v poštenost, nepristranskost in učinkovito opravljanje javnih nalog.

Za področje javne uprave je v Sloveniji poleg kodeksa javnih uslužbencev sprejetih že nekaj kodeksov. Pomembnejši med njimi so predvsem tile:

- kodeks sodniške etike,
- kodeks odvetniške poklicne etike,
- kodeks Društva državnih tožilcev,
- kodeks Zbornice Republike Slovenije za zasebno varovanje,
- kodeks policijske etike, idr.

13 Stres

- Najpogosteje stres opredeljujemo, kot subjektivni, osebni odziv na dražljaje iz okolja.
- Najširša razlaga stresa opredeljuje stres kot dogodek, ki nas kakorkoli ogrozi in postavi v razmere, da se branimo.
- Stres je odgovor organizma na pritiske iz okolja in je običajen pojav pri ljudeh.
- Stres je neskladje med dojetjem zahteve na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahteve na drugi strani.

Dejavniki stresa (stresorji) so lahko zunanji, ki so posledica vsakodnevnih obremenitev: časovni pritisk na delovnem mestu, nesoglasja na delovnem mestu, hrup, gneča, prometni zastoji, telesni napad, izpit, izguba družinskega člana, bolezen, huda finančna kriza, izguga zaposlitve idr. Ne glede na vrsto ogrožajočega dejavnika, se organizem nanj odzove vedno na enak način s t.i. alarmno reakcijo, ki jo imenujejo boj in beg (fight or flight).

Raziskovanje stresa

Dogajanja pri doživljanju stresa:

vročino, splošno slabost, obložen jezik, pomanjkanje teka idr.

Faze doživljanja stresa:

- **Alarmni stadij** – človek dobi zagon, delovanje organizma je običajno močno vzburjeno. Spodbujen je 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. Pri tej fazi so opaženi številni premiki v telesnih procesih: izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom idr.
- **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.
- **Stadij izčrpanosti** – če se vse prilagoditvene rezerve izčrpajo lahko nastanejo nepopravljive okvare. V telesnem dogajanju je viden močan padec imunske moči.

Stres ima tri plati.

- Dobra – prijetno vznemirjenje, navdušenost, spodbuda, ustvarjalnost, uspešnost, doseganje zastavljenih ciljev, večja produktivnost ...
- **Slaba** – z dolgočasnost, nezadovoljstvo, napetost, neučinkovitost, neuspešnost, glavobol, prebavne motnje, prehlad, klavni in skaljeni odnosi z ljudmi ...
- **Grda** – čir, srčni infarkt, rak, tesnoba, depresija, živčni zlom, samomor ...

Ravnovesje stresa

Stres lahko opredelimo tudi kot neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in našo sposobnostjo, da bomo to zahtevo obvladali na drugi strani.

Kadar pa jeziček na tehtnici zapusti normalno območje, začne prevladovati ali škodljiv ali pa prijazen stres.

Pozitivni –prijazni stres

Kadar smo pod blagodejnim vplivom prijaznega stresa mi sami in okolica opazi naslednja znamenja:

- evforičnost, zanesenost, vznemirjenost, visoka motivacija;
- razumevanje, pripravljenost pomagati, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče;
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest;
- ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost;
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost;
- marljivost, živahnost, tvornost, vedrost, nasmejanost.

Slika: prijazni stres

Negativni- škodljivi stres

- Negativni stres bi lahko imenovali tudi izgorevanje, ki je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človekove duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti.
- Kadar se zahteve začno kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo zlahka kos, moramo previdno oceniti svoje sposobnosti. Če presodimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti za obvladovanje, lahko to pripelje do škodljivega – negativnega stresa.

Slika: negativni-škodljivi stres

Simptomi stresa

Stres ima lahko fiziološke, psihološke in vedenjske posledice.

Po nekaterih ocenah je kar 75 odstotkov bolezni tako ali drugače povezanih s stresom.

Večina znamenj stresa lahko razložimo s fiziološkim potekom stresne reakcije v telesu.

- izčrpanost,
- cinizem in
- neučinkovitost.

### **Vidni simptomi stresa**

- Med vidne simptome stresa štejemo vse tiste simptome, ki so vidni navzven. 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,
  - izguba ali pretiran apetit itd.

Najbolj pogosti notranji pokazatelji stresa so:

- agresija – zunanja, notranja – napadalno vedenje do drugih in sebe – samokaznovanje, samomor;
- regresija – vračanje na manj zrelo – otroško vedenje, kletvice, jok;
- fikcija – vztrajanje na jalovi poti k doseganju cilja;
- resignacija – pasivnost;
- kompenzacija – izbor lažjega cilja (če ni dober v šoli, bo pa v športu);
- racionalizacija – sistem opravičevanja in izgovorov, iskanje krivde zunaj sebe;

- omalovaževanje – zmanjšanje uspeha drugih, da bi lahko vzdignili samega sebe;
- projekcija – kadar svoje misli, želje in namere pripisujemo drugim;
- fantazija – megalomanske ideje;
- represija – potlačanje, pozabljanje;
- beg – v bolezen, izostanek, v osamljenost, apatijo, negativizem.

Vzroki za stres:

- **Zunanje okolje** tvorijo gospodarske razmere, politično pravni sistem, tehnologija itd.
- **Organizacijska struktura in kultura** – toga birokratska struktura javne uprave lahko nekaterim uslužbencem ustreza, za druge pa je stresna. Položaj v hierarhiji delovnih mest in obseg pristojnosti in odgovornosti sta ključnega pomena.
- **Značilnosti dela** – upravni delovni procesi in postopki so večinoma opredeljeni s predpisi, to pa še ne pomeni, da ni dovolj prostora za samostojno mišljenje, za inovativnost in odločanje po prostem preudarku. Najbolj izrazita stresna stanja nastajajo pri sprejemanju zahtevnih odločitev. Čim pomembnejše so posledice, tem težja je lahko odločitev.
- **Odnosi v organizaciji** – odnosi s sodelavci in s predstojnikom imajo velik vpliv na počutje zaposlenih in s tem tudi na stopnjo stresa. Nadlegovanje, izživljanje, trpinčenje, ignoranca, brezobzirnost ipd. so pogosti dejavniki stresa.
- **Osebnostni dejavniki** – na posameznikovo sposobnost, da se spopade z različnimi dražljaji, pritiski, močno vplivajo osebne značilnosti, kot so: temperament, značaj, instinkt ter druge specifične sposobnosti.
- **Domače razmere** – sem štejemo dejavnike stresa, ki nastajajo v okolju, kjer uslužbenec živi. Razmere v družini, prijateljskih krogih in okoljih, kjer uslužbenec preživlja prosti čas.

Sodelavci na washingtonski medicinski fakulteti so sestavili lestvico, ki ugotavlja pomembnost sprememb v življenju Američanov in povezali rezultate z možnimi obolenji.

### Stres na delovnem mestu

Dejavniki stresa, ki najbolj povzročajo izgorevaje na delovnem mestu so:

- **preobremenjenost z delom** je med najbolj očitnimi pokazatelji neskladij med človekom in delom;
- **pomanjkanje nadzora nad delom** - ljudje si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo;
- **nezadostna nagrada** – če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo in tudi mi sami.

- **občutek žrtve nepoštenosti sistema** – pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delavci in delovnim okoljem;
- **razpadanje skupnosti** – odsotnost trdne skupnosti je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju;
- **konflikt vrednot** – pojavlja se tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli.

Ukrepe za zaposlene, da se izognejo stresnim razmeram:

- oblikovanje dela, ki omogoča kar največjo uporabo človeških zmožnosti. Zaposleni imajo ustrezno stopnjo samostojnosti pri delu, delovne naloge so dovolj raznovrstne, da ohranjajo interes zaposlenih;
- sodelovanje uslužbencev pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo;
- spodbujanje participativnega menedžmenta;
- spodbujanje timskega dela;
- spodbujanje komunikacije med organizacijskimi enotami in zagotavljanje konstruktivnega feedbacka (o rezultatih dela, ocenah zaposlenih);
- razvijanje organizacijske kulture, kjer obstaja pozitiven odnos do zaposlenih;
- usmerjenost vodstva na rezultate dela odseva v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevka zaposlenih;
- napake so podlaga programa za izboljšave, ne pa temelj za kritiko.

Ukrepi za preprečevanje stresa:

- 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 sprostivnih tehnik;
- zavračamo nestvarne zahteve;
- probleme sprejemamo kot izzive, ne kot grožnje;
- privoščimo si redne dopuste oziroma odmore (tedenske, letne);
- tudi sami se nagradimo za dobro opravljeno delo.

Za pomoč pri preprečevanju oz. zmanjševanju stresa pri zaposlenih pa si številne organizacije, ki se zavedajo tega problema, pomagajo z različnimi metodami, kot so npr. avtosugestija, avtogeni trening in metodologija SOLVE.

Sugestija je moč miselne terapije, s pomočjo katere sami sebe prepričamo ali sami sebi damo neko misel.

Brian Tracy je metodo avtosugestije predstavil na v nadaljevanju opisan način:

- Pri zastavljanju ciljev obstajajo **štiri večje ovire**:  
ljudje se ne zavedajo pomena ciljev;  
ljudje ne vedo, kako zastaviti cilje;  
strah pred odklonitvijo, kritiko zavira ljudi;  
strah pred neuspehom je najpomembnejši posamezni razlog.
- Sistematični proces zastavljenih ciljev za **tisoč** odstotkov poveča verjetnost uspešnosti.
- **Goreča želja** je edina resnična meja vaših sposobnosti.

- **Samozaupanje** – razviti moramo absolutno prepričanje, da je naš cilj mogoče doseči.
- **Zapišite si** - naj se vaši cilji kristalizirajo na papirju.
- **Analizirajte** vaše izhodišče-zavedajte se svojega trenutnega položaja.
- Določite si **rok, deadline** – cilj so »sanje z rokom«.
- Ugotovite **ovire**, ki jih boste morali premagati.
- Ugotovite, katera dodatna **znanja** in **sposobnosti** boste potrebovali za doseganje svojega cilja.
- Ugotovite, kdo so **osebe** in organizacije, katerih pomoč boste pri tem potrebovali.
- Napišite **postopke** – seznam vsega, kar boste morali storiti, da bi dosegli svoj cilj.
- Vsak dan si **poglejte** svoj cilj kot realnost.
- Podprite svoje cilje in načrte s **pogumom** in odločnostjo.
- Ne **omahujte in ne zamenjajte** ciljev.

Ideja in metoda **avtogenega treninga** (AT) sta delo nemškega profesorja psihiatrije Shultza (1884 -1953), ki je uvedel metodo kot del psihoterapevtske obravnave.

Njen glavni cilj je ublažiti čustvene pojave, to pa dosežemo z natančno predpisanimi vajami ob katerih se ob popuščanju napetosti in koncentracije čedalje bolj sproščamo v svojo notranjost in dosežemo spremembe v celotnem organizmu, kar nam omogoča, da krepimo to kar je zdravo in zmanjšujemo ali odpravimo kar je nezdravo.

#### **Metodologija SOLVE**

Mednarodna organizacija za delo (ILO) je s Programom za varno delo dala pobudo, ki jo je poimenovala SOLVE (REŠITEV), za reševanje »psihosocialnih« problemov pri delu.

Psihosocialni problemi, ki izvirajo iz alkohola in drog, nasilja, stresa, tobaka in HIV/AIDS, so po njihovem mnenju 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.

Metodologija SOLVE uporablja poseben vprašalnik.  
VPRAŠANJA?

Mednarodna organizacija za delo

ILO (International Labour Organization - mednarodna organizacija dela) je bila ustanovljena 1919, ob koncu 1. svetovne vojne, v času Mirovne konference. Potrebo po taki organizaciji sta v 19. stoletju zagovarjala dva velika industrialca Robert Owen (1771 - 1853) in Daniel Legrand (1783 - 1859).

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,
- delovna statistika in poklicna varnost in zdravje.

14 Odločanje in vedenje

Sprejemanje odločitev je v splošnem definirano kot izbira izmed večih alternativ, s čimer se določajo bodoče aktivnosti.



Sprejemanje odločitev je del širšega procesa urejanja zadev. Urejanje zadev je spoznanje odprtih problemov, iskanje rešitev, izbira različice odločitve kot odločanje, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje.

Odločitve s lahko sprejmejo bodisi na podlagi intuicije ali pa z uporabo znanstvenih metod in postopkov, ki jih je razvila in oblikovala posebna znanstvena disciplina - teorija odločanja.

**Intuicija ima v odločanju različno vlogo in pomen glede na težo in pomen odločitev. Za enostavne, ki jih sprejemamo v vsakdanjem življenju zadostuje intuicija, čeprav so tudi med takimi odločitvami lahko velike razlike (npr. odločitev: kaj obleči ali s kom se poročiti?).**

Vrste odločitev:

- Rutinske, adaptivne in inovativne (Pusić).
- Strateške, taktične in operativne (Novak).
- Vrednostne in faktične (Černetič).
- Temeljne upravljalske, menedžerske za opredmetenje politike organizacije, strateške in izvršilne menedžerske ter strokovno izvajalne (Kralj).
- Svobodne in vezane odločitve.

Modeli odločanja

Nekaj splošnih modelov teorije odločanja:

- racionalni modeli,
  - behavioralni modeli,
  - konfliktni model,
  - ekspertni sistemi in uporaba umetne inteligence.
- Racionalni model odločanja predstavlja metodološki proces »karak za korakom«.
- Model sestoji iz naslednjih stopenj:
- poznavanje in opercionalizacija želenega cilja,
  - identifikacija problema,
  - določanje vrste odločitve,
  - znanstvena in strokovna opredelitev možnih alternativ,
  - vrednotenje alternativ,
  - izbira najboljše alternative,
  - implementacija in
  - kontrola – merjenje in prilagajanje.

Behavioralni modeli odločanja temeljijo na agrumetih, da posameznik pogosto sprejema neracionalne odločitve in da je zaradi tega v proces odločanje 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 (braistorming tehnike ipd.).

Konfliktni model se pri reševanju problemov in angažiranju večjega števila ljudi v proces odločanja pogosto uporablja. Ta model je razvila psihologija in spada v področje organizacijskega vedenja, zato ker v procesu odločanja teži spoznati težave in konfliktna situacije, za vse tiste, ki v njem sodelujejo. V procesu odločanja se spoznava izziv, oceni tveganje in konflikte in iščejo se alternative za reševanje konfliktov. Na ta način menedžerji lahko pridejo do dobrih odločitev.

Teorija odločanja upošteva tudi ekspertne sisteme in uporabo umetne inteligence za sprejemanje odločitev.

Avtoriteta kot predpostavka za odločanje

Da lahko oseba, ki animira ljudi, jih pripravi za zavestno delovanje in tesno sodelovanje pri uresničevanju organizacijskih ciljev ali skupine ljudi, mora imeti za to potrebno avtoriteto.

Max Weber je svojih proučevanjih socialnih struktur takratne družbe razlikoval tri čiste oblike avtoritete:

- **zakonito avtoriteto**, ki temelji na normativnih pravilih in pravici avoritete, da ukazuje na podlagi teh pravil;
- **tradicionalno avtoriteto**, ki temelji na prepričanju o vrednostih starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete;
- **karizmatično avtoriteto**, ki temelji na privrženosti svojskim lastnostim posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na osnovi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

**Formalna avtoriteta** je moč, ki jo menedžer kot vodja ima v organizaciji. Ta moč izhaja iz funkcije oziroma položaja, ki jo menedžer ima v organizaciji.

**Neformalno avtoriteto** obravnavamo tudi kot osebno oziroma karizmatično avtoriteto. 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

Viri moči in vpliv vodij

Obstajajo različni viri moči, ki jih vodja kot menedžer uporablja v organizaciji, da bi vplival na vedenje oziroma aktivnosti svojih podrejenih. V literaturi se najpogosteje navajajo naslednje vrste oziroma viri moči:

- **Moč nagrajevanja**, ki temelji na percepciji podrejenih, da je vodja pristojen in da ima vire za dajanje nagrad tistim, ki se vedejo v skladu z direktivami vodje.
- **Moč prisile**, ki temelji na strahu in percepciji podrejenih, da ima vodja moč kaznovanja ali eliminiranja neželenih rezultatov tistih, ki se ne obnašajo v skladu z direktivami vodje.
- **Zakonita moč**, ki temelji na percepciji podrejenih, da ima vodja pravico vplivanja predvsem zato, ker je na mestu vodje v organizaciji.
- **Referenčna moč** temelji na identifikaciji podrejenih z vodjo. Vodja izvaja vpliv na njih zato, ker ima šarm, osebne značilnosti, ugled ali ko temu pravimo "karizma".

- **Moč znanja** temelji na percepciji podrejenih, da je vodja nekdo, ki je pristojen in ki ima posebno znanje oziroma ekspertnost na danem področju.

#### Avtoriteta podrejenih

Avtoriteta podrejenih odseva v sprejemanju ali nesprejemanju avtoritete nadrejenih.

Po Bernardovem razumevanju avtoritete obstaja "cona indiferentnosti" za vsakega posameznika v okviru katere on izvaja naredbe brez ugovora. Ta cona je lahko ožja ali širša.

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. To je primer v vseh sodobnih družbah, kjer so posamezniki v položaju, da odločajo, ali bodo sprejeli dobre in slabe strani, ki izhajajo iz izvedbe ukaza ali ne.

#### Vloga in odgovornost menedžerjev

Osrednji problem pri upravljanju, menedžmentu in vodenju oziroma odločanju je (ne)odgovornost za sprejem odločitev. Odgovornost posameznika ali skupin za odločanje je po obliki lahko posamična ali kolektivna, po vsebini pa lahko odgovornost obravnavamo kot:

- **moralno odgovornost**, to je odgovornost glede na ustaljene in sprejete družbene vrednote in norme obnašanja;
- **materialno odgovornost**, ki je izražena v zahtevi po finančnem nadomestilu škode, ki jo je nekdo povzročil s svojo (ne)odgovornostjo;
- **kazensko odgovornost**, ki je izražena v kazenskem postopku v skladu s pozitivnimi kazenskimi predpisi;
- **ožjo odgovornost**, ki se kaže v zahtevi po točnem in pravočasnem sprejemanju odločitev in njihovem uresničevanju v skladu s pričakovanji;
- **širšo odgovornost**, ki odseva v moralno etični vsebini posameznika ali skupine, da bo deloval v skladu s svojim samouresničevanjem pri sprejemanju in uresničevanju odločitev.

Odgovornost je v bistvu druga plat odločanja in je v najtesnejši povezanosti s količino vpliva, ki jo ima posameznik ali skupina pri sprejemanju odločitev. Odgovornost je tako sankcioniranje moči in vpliva. Ugotovitve, ki izhajajo iz tega temeljnega izhodišča pa so

- odgovornost mora povezovati sankcije s pričakovanim vedenjem;
- sankcije so učinkovite, če so izpolnjena pričakovanja, da bomo za neke oblike vedenja uporabili določene pozitivne in negativne sankcije;
- odgovornost je institucionalizirana takrat, ko so posamezniki in skupine podvrženi zaradi napačnih odločitev negativnim sankcijam;
- problem odgovornosti je lažje uresničljiv v okviru individualnih nalog kot pa pri kolektivnih odločitvah;
- odgovornost je mogoče funkcionalizirati, če jo individualiziramo oziroma prenesemo na zelo majhno skupino.

Odgovornost ima dve sorazmerno neodvisni, vendar pa tesno povezani izhodišči, namreč subjektivni in objektivni vidik. Pri subjektivnem vidiku odgovornosti gre za doživljanje ali čut odgovornosti, medtem ko je objektivni vidik odgovornosti izražen v rezultatih, aktivnostih in volji po ugotavljanju rezultatov.

Odnos med subjektivnim in objektivnim vidikom odgovornosti, kaže slika:

Na podlagi zgornje preglednice lahko ugotovimo štiri osnovne tipe odgovornosti, ki se pojavljajo glede na omenjena vidika:

- Odgovoren tip: posameznik je objektivno odgovoren v skladu z obstoječimi predpisi, zahtevami in pričakovanji za poverjeno mu vlogo, hkrati pa se tudi zaveda svoje odgovornosti in jo doživlja racionalno in emocionalno (idealni tip).
- Objektivno neodgovoren tip: to je posameznik, ki objektivno ni odgovoren za neko nalogo, pa klju temu čuti neko odgovornost za njeno izvajanje
- Subjektivno neodgovoren tip: to je posameznik, ki je objektivno odgovoren za izvajanje nekih nalog, ki pa teh svojih odgovornosti subjektivno ne čuti (doživlja) in se obnaša neodgovorno, to je dopušča neizvajanje. Takšni posamezniki ali skupine so za uspeh določene akcije najnevarnejša vrsta posameznikov;
- Tip brez odgovornosti: to je posameznik, ki objektivno res ni odgovoren za neke dejavnosti in ki tudi ne čuti odgovornosti za njihove rezultate.

V procesu opredeljevanja odgovornosti moramo opredeliti subjekte in objekte odgovornosti.

Težnje v upravljanju in menedžmentu organizacij kažejo, da je vedno več odločanja, ki dobiva kolektivno obeležje. Kolektivna odgovornost je rezultat širjenja kroga ljudi, ki določajo. Odločilna okolnost za obstoj kolektivne odgovornosti je socialni status posameznika v skupini. Kolektivna odgovornost je mogoča predvsem:

- v razmeroma visoko integrirani in vrednostno enoviti socialni skupini,
- v kateri je status slehernega člana tak, da lahko vpliva na druge člane in na sprejem odločitev v skupini.

Posameznik v skupini ne more biti odgovoren, če je ali povsem podrejen, ali pa povsem avtonomen. Če je povsem podrejen, ne more vplivati na sodelavce, če pa je popolnoma neodvisen ga sodelavci ne morejo nadzorovati. Ne glede na to, ali odgovornost razumemo kot strukturno variabla ali pa kot moralno odliko, je obema pojmovanjima skupno istiovetenje osebe z njeno dejavnostjo in posledicami te dejavnosti.