

Vodenje –vprašanja za izpit (Maja Meško)

1. Opišite 5 ključnih elementov vodenja.

5 ključnih elementov:

- voditelj - sledilci (vodenje je deljeno med njimi),
- vpliv (je proces komuniciranja idej, doseganja potrditev teh in motiviranje sledilcev, da podprejo in implementirajo ideje skozi spremembe),
- organizacijski cilji (uspešni voditelji vplivajo na sledilce da izpolnijo skupne cilje),
- ljudje (vodenje ljudi skozi odnose) ter
- spremembe (spremeniti status quo).

2. Opiši 10 vlog vodje. Ali so zmožnosti vodenja univerzalne? Če je vodja uspešen v okolju A, ali to tudi pomeni da bo uspešen v okolju B?

a) Medosebne vloge managerja:

- predstavnik - simbolični predstavnik organizacije, npr. svečanosti, sprejemi...,
- zveza - vzdržuje stike tako zunaj kot znotraj organizacije, npr. stiki z dobavitelji, kupci...,
- vodja - usmerjanje in vplivanje na zaposlene.

b) Informacijske vloge – način na kateri manager izmenjuje in ustvarja informacije:

- nadzornik – pridobiva informacije, pregleduje poročila...,
- razširjevalec – širi informacije...,
- govornik – poroča javnosti o podjetju.

c) Odločitvene vloge:

- podjetnik – nove priložnosti, novi projekti,
- odpravljalec motenj – pri konfliktih, nemirih,
- razporejevalec virov – kaj je prioriteta,
- pogajalec – usklajuje različna mnenja.

Zmožnosti vodje definitivno niso univerzalne. Če je vodja uspešen v okolju A, to še ne pomeni, da bo uspešen tudi v okolju B. Vsako okolje je drugačno, vsako podjetje, zaposleni so drugačni, se drugače obnašajo v enakih situacijah. Dober vodja se mora prilagajati podjetju v katerem deluje, ga spoznati, sprejeti in kar najbolj izkoristiti njegove prednosti ter ustrezno motivirati zaposlene.

3. Na kakšen način lahko selekcioniramo vodje? Kateri način se vam zdi primeren in zakaj?

Selekcioniramo lahko: pred selekcijske dejavnosti, kadrovski vprašalnik (obrazec za prijavo), selekcijski intervju, preverjanje priporočil prejšnjih delodajalcev, testiranje in preverjanje znanja, psihološko testiranje kandidatov, program dela in vizija razvoja,

delovni preizkus ali situacijski test, ocenjevalni center, druge (neznanstvene) selekcijske metode, s posredovanjem kadrovskih agencij...

Pridobivanje in selekcija vodij iz notranjih virov:

- identifikacija ustreznih kandidatov na podlagi mnenja, ocen, razvoja ključnih kadrov, ki ga nadzira kadrovska služba in direktor ter vodje na drugi ravni,
- identifikacija kandidatov na podlagi pogovorov s ključnimi zaposlenimi v posamezni organizacijski enoti, predstavniki sindikatov ali sveta delavcev,
- pošiljanje razpisa ožji skupini zaposlenih glede na organizacijsko enoto in delovno področje,
- objava razpisa na internem portalu družbe.

Pridobivanje in selekcija vodij iz zunajjih virov:

- objava razpisa na Zavodu za zaposlovanje RS,
- objava razpisa v spletnih in tiskanih medijih ali na spletnih zaposlitvenih portalih,
- dodatna pomoč tudi metoda neformalnega pridobivanja kandidatov na podlagi priporočil sodelavcev, znancev, poslovnih partnerjev ali priporočil strokovnjakov in profesorjev različnih fakultet.

Trend: je selekcija na podlagi kompetenc - Cilj selekcije na podlagi kompetentnega pristopa je izbrati posameznike, ki bodo v okvirih organizacijske kulture in vsebine dela uspešno opravljali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija poleg strokovnega znanja zelo pomembne tudi dobro razvite veščine medsebojnega sodelovanja oziroma kompetence za delo z ljudmi. Pri selekciji je tako treba veliko pozornost nameniti znanju o medčloveških odnosih. V postopku selekcije je treba ugotoviti, ali imajo kandidati:

- znanje, sposobnosti in zmožnostiza doseganje zastavljenih ciljev in učinkovito izrabljanje virov, ki jih organizacija zagotavlja;
- motivacijo, ambicije in intereseza doseganje poglobitnih ciljev in vzdrževanje ključnih standardov, ki jih organizacija pričakuje;
- osebnostne lastnosti in vedenjske značilnostiza učinkovito prilagajanje okolju, pritiskom, sodelavcem, timu, strankam, načinu dela, vodenja, spremembam in podobno.

4. Tri stopnje vodenja - nivoji teorij vodenja.

- individualni nivo (teorije osebnostnih lastnosti, vedenjske teorije vodenja, kontingenčne teorije vodenja),
- skupinski nivo (analiza vodenja skupin - komunikacija, coaching, konflikti, timi),
- organizacijski nivo (karizmatično, transakcijsko in transformacijsko vodenje).

5. Opišite glavne podobnosti in razlike med teorijo osebnostnih lastnosti in vedenjsko teorijo vodenja.

Kontingenčna teorija je povezava z osebnostnimi lastnostmi in vedenjsko teorijo – podlaga, da se določi kateri stil vodenja je najbolj pravi glede na dano situacijo ... Podobnosti so, da obe teorije pravita, da so določene značilnosti, ki ločijo vodjo od nevodje.

Teorija osebnostnih lastnosti: - so prirojene, se jih ne moremo naučiti

- teorije, ki pravijo, da so osebnostne kvalitete in značilnosti tiste, ki ločijo vodjo od nevodje,
- vodje so rojeni, da vodijo,
- telesne značilnosti (višina, zunanji videz – korelacija z zasedanjem vodstvenega položaja),
- spretnosti in sposobnosti – IQ, tehnične kompetence, znanje, komunikativnost, sodelovalnost, popularnost, socialne sposobnosti,
- osebnostne lastnosti (potreba po moči, agresivnost, dominantnost, potreba po dozežku),
- lastnosti vodje napovedujejo, zakaj nekdo postane vodja, ne pa tudi uspešnost vodenja.

Vedenje teorije:

- niso prirojene, se jih naučimo
- leader is made, not born – če bi obstajale posebne vedenjske značilnosti, ki identificirajo vodje, potem bi lahko vodje to tudi naučili in bi oblikovali programe “vedenjski vzorci”, ki bi jih potem “vsadili” posameznikom, kateri bi želeli viti učinkoviti voditelji
- predpostavljajo, da se vodje od tiskih, ki niso vodje ločijo po posebnem vedenju – skrb za naloge, skrb za ljudi, usmerjenost k ljudem, usmerjenost k proizvodnji

6. Kakšne osebne značilnosti naj bi imel vodja glede na teorijo velikih 5?

- sprejemljivost - dimenzija sprejemljivosti ponazarja ohranjanje pozitivnih odnosov z drugimi. Sprejemljivost se nanaša na sposobnost razumevanja z drugimi osebami in nam pomaga, da premagamo frustracije, ki so povezane z življenjem v skupini,
- ekstravertnost - ekstravertne osebe se v veliki meri zanimajo za družabne dogodke, so zelo aktivne in energični,

- vestnost zajema lastnosti kot so odgovornost, naklonjenost pravilom, vztrajnost, pozornost...,
- odprtost – je najšibkejša dimenzija osebnosti, osredotoča pa se predvsem na posameznikovo kulturno sofisticiranost in posameznikovo odprtost za nove izkušnje.
- nevroticizem - individualne razlike v nevroticizmu lahko v veliki meri pojasnimo z genetskimi dejavniki, pojavi se pa tudi zaradi potencialnih groženj v okolici.

7. Teorija X in Y. Ali menite, da še imamo takšne managerje, ki še gledajo na zaposlene po tej teoriji in zakaj?

- Teorija X: Zaposleni so nerazumni in leni, ne marajo dela, želijo se izogniti odgovornosti, želijo si varnost, brezskrbnost = zaposlenim ni za zaupati, nadrejeni jih morajo kontrolirati in motivirati preko plač/kazni.
- Teorija Y: zaposleni imajo svoje delo radi, težijo k razvijanju svojih spretnosti, ustvarjalnosti, so moralni in odgovorni in pripomorejo k doseganju ciljev v organizaciji.

Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s »palico«. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki se poslužujejo teorije Y – z nastavljanjem »vabe«, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in/ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno.

Po mojih izkušnjah še imamo takšne managerje – seveda je to odvisno tudi od samih značilnosti vodje, njenje osebnosti, zmožnosti, znanja, socialnih veščin...

8. Podobnosti in razlike med vedenjskimi teorijami University of Michigan studies and Ohio State studies.

Ohio State studies:

- skrb za naloge (vodja definira in organizira skupinske aktivnosti in svojo relacijo do skupine),
- skrb za ljudi (vedenje, ki kaže na vzajemno zaupanje, spoštovanje in določeno toplino med vodjo in njegovo skupino).

University of Michigan studies:

- usmerjenost k ljudem (poudarja medosebne odnose, kaže interes za potrebe zaposlenih in upošteva razlike med zaposlenimi),
- usmerjenost k proizvodnji (poudarja tehnične vidike dela in spodbuja k delovnim nalogam; najpomembnejše je doseganje delovnih nalog).

9. Razlike med karizmatičnim vodenjem in transformacijskim vodenjem.

Karizmatično vodenje:

- koncept karizme izhaja iz teologije,
- razvoj teorij karizmatičnega vodenja se pričinja z Max Webrom,
- Max Weber je verjel, da ima karizmatičen vodja vizijo, ki spodbudi zaposlene k akciji,

- karizmatično vodenje
 - Hausova teorija karizmatičnega vodenja - podrejeni prepisujejo vodji izjemne sposobnosti, veščine,
 - za karizmatičnega vodjo je značilo: da ima vizijo, je pripravljen sprejemati tveganja, je občutljiv za potrebe svojih podrejenih, se veda na način ki izstopa.

Transformacijsko vodenje

- karizma je predpogoj karizmatičnega vodenja,
- transformacijski vodja pripravi podrejene k temu, da presežejo lastne interese in jih usmerijo v dobro organizacije; podrejene navdušujejo s skupnimi cilji,
- vzajemno spodbujanje vodje in podrejenih k doseganju večje uspešnosti,

- glavni elementi transformacijskega vodenja:
 - idealiziran vpliv (vodja je zgled za zaposlene in živi vrednote, ki jih zagovarja, spodbuja zaposlene, da so še boljši, prenaša vizijo in vrednote...),
 - navdihujoča motivacija (optimistično komuniciranje o prihodnosti, na zaposlene prenaša visoka pričakovanja...),
 - intelektualna stimulacija (vodja spodbuja podrejene k reševanju problemov na nov način, razvija kritično razmišljanje in ustvarjalnost...),
 - individualna obravnava (vodja je usmerjen na potrebe posameznega zaposlenega, izraža skrb, je empatičen, posluša zaposlene in izraža skrb...).

10. Stili vodenja: kako je kateri vodja odreagiral, kateri stil vodenja, kaj pomeni ta stil,...

Avtokratski stil vodenja:

- zaposleni in vodja so v odnosu dictator – podložniki, ne zanima ga počutje zaposlenih, zanimajo ga le opravljene naloge,
- vodja je prepričan, da le on ve, kako voditi organizacijo, zato ne trpi ugovorov,
- ima popoln nadzor nad zaposlenimi,
- sam sprejema odločitve,

- ne pusti se izobraževati, poučevati,
- komunikacija je enosmerna od zgoraj navzdol,
 - ta stil vodenja lahko pri zaposlenih povzroči apatičnost, pasivnost, povečano stopnjo konfliktnosti, zmanjšano motivacijo in k vodji usmerjeno agresivnost.

Demokratski stil vodenja:

- vodja odločitev ne sprejema sam, temveč posluša in upošteva tudi druge zaposlene, komunikacija je dvosmerna,
- spodbuja komunikacija, skupne odločitve in uporabo objektivnega ocenjevanja, kar povečuje kreativnost in skladnost skupine,
- uspešna delitev nalog, soodvisnost, spodbujanje k želenemu vedenju, spoštovanje, odprtost in zaupanje,
 - to vse pa ugodno vpliva na vzdušje v skupini in na motivacijo zaposlenih.

11. Opišite kakšen vpliv ima karizmatični vodja na sledilce?

- sledilci razvijejo močan občutek zaupanja in povezanosti z vodjo,
- sledilci brezpogojno sprejemajo vodjo,
- sledilci razvijejo samozavest in samoučinkovitost,
- sledilci pokažejo zvestobo vodji,
- sledilci si upajo tvegati,
- sledilci prizadevajo si za višje cilje,
- sledilci uskladijo svoje vrednote, spoznanja z tistimi od vodje

12. Katere so kvalitete karizmatičnega vodje?

Karizmatičen vodja:

- na spada v skupino navadnih ljudi; je nekdo, ki mu podrejeni pripišejo nadnaravno moč,
- je obdarjen z izjemno močjo in izjemnimi kvalitetami,
- je sposoben motivirati ljudi do takšne meje, da mu sledijo tudi v ekstreme,
- v krizi izpelje radikalno rešitev.
- za karizmatičnega vodjo je značilo: da ima vizijo, je pripravljen sprejemati tveganja, je občutljiv za potrebe svojih podrejenih, se veda na način ki izstopa.

13. Klasični modeli motivacije.

a) hierarhija potreb po Maslowu:

- potreba je vsako stanje v posamezniku, ki je bistveno in nujno za življenje, rast ali blagostanje,

- fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potreba po ugledu, samospoštovanju, potreba po samoaktualizaciji.
- b) dvofaktorska motivacijska teorija po Herzbergu:
- Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija govori o obstoju dveh ločenih faktorjev (higienikov in motivatorjev), ki vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo na delovnem mestu,
 - higieniki so faktorji nezadovoljstva, motivatorji pa faktorji zadovoljstva pri delu.
- c) ekstrinzična in intrinzična motivacija:
- ekstrinzična motivatorji - denar, značke, točke, strah pred neuspehom, naziv, zlate zvezdice, tekmovanje,
 - intrinzični motivatorji - radovednost, ljubezen, učenje, pripadnost.

14. Katero izmed metod motiviranja bi vi izbrali v službi kot manager, da bi povečali motivacijo zaposlenih?

Pohvala, nagrada, opolnomočenje, osebna rast, pridobivanje znanja, nefinančne nagrade, komunikacija z zaposlanim i- povratne informacije, usklajevanje finančnih in nefinančnih nagrad - denar ni vse, kultura in klima v podjetju - grajenje odnosov.

15. Kontingenčni model vodenja: skupina verjame, da je ta model eden izmed najboljših. Ali tudi vi mislite tako in zakaj?

Ta teorija predpostavlja, da je za uspešno vodenje pomemben vodstveni stil. Friedler je ločil dva stila vodenja. Prvo je usmerjeno k nalogam, drugo pa k odnosu. Oblikoval je vprašalnik o najmanj želenem sodelavcu (Least Preferred Co-worker Questionnaire – LPC). Pomankljivost, ki jo lahko izpostavimo pri tem modelu je, da vidi vodstvene stile kot stalne in nespremenljive. V situaciji, v kateri vodstveni stil ne ustreza se lahko naredi le dvoje: spremeni situacijo ali zamenja vodjo. Fiedler je upošteval tri situacijske dejavnike, ki vplivajo na izbiro najučinkovitejšega vodstvenega stila in v interakciji ustvarjajo osem situacij v razponu od najmanj do najbolj ugodne. Uspešno in učinkovito vodenje naj bi po njegovem mnenju bilo odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki v skladu z načinom vodjevega dela. Tako je posamezen način vodenja najučinkovitejši, le če je uporabljen v pravi situaciji.

Trije situacijski dejavniki oz. kontingenčne spremenljivke:

- Odnos skupine do vodje je stopnja zaupanja in spoštovanja, ki ga ima skupina do vodje. Vodja, ki mu skupina zaupa in ga sprejema lažje in

učinkoviteje vodi. Tisti, ki takega odnosa do podrejenih nima pa se mora večkrat zanašati na formalno avtoriteto,

- zapletenost dela je stopnja, do katere so delovne naloge strukturirane. Delo, ki je rutinsko je po navadi bolj natančno opredeljeno. Bolj kot je delo kompleksno in celostno manj natančnih navodil, standardov in postopkov je,
- moč položaja nakazuje, katero obliko moči bo vodja najpogosteje uporabljal. Če ima večjo željo uveljavljati pozicijo moči, obstaja večja verjetnost, da bo uporabljal moč nagrajevanja ali kaznovanja. V nasprotnem primeru pa bolj referenčno ali strokovno moč, če jo poseduje.

Značilnosti vodje so določene z LPC lestvico (Least preferred co-worker); glede na rezultat si lahko nizek LPC vodja (usmerjen na nalogo) ali visok LPC vodja (usmerjen na odnose v interakciji z zaposlenimi).

16. Kakšne vrste okrepitve poznamo?

To so tehnike za povečanje želenega vedenja ali odpravljanje vedenja.

- a. pozitivno okrepitev – bonus, prosti dan,
- b. negativno okrepitev – da se izognemu nerganju šefa, dolg očesni kontakt,
- c. kazen – izguba službe, odbitek pri plači.

17. Vrste moči.

Moč:

- moč prisile (vojska, policija - je grožnja s silo),
- moč nagrajevanja (korenček-palica – nagrade-kazni npr. možnost ali zadrževanje napredovanja,
- moč položaja (legitimna moč): ima jo oseba na določenem položaju. Oseba ima dostop do informacij, odloča, ukazuje, ima pravico organizirati,
- moč znanja (strokovna moč) - poteka kot prepričevanje na temelju dejstev in dokazov,
- moč zgleda in osebnosti (referenčna moč) je dana karizmatičnim osebam, ki z zgledom in osebnostjo privlačijo (imajo šarm, ljudje jim zaupajo),
- interesna moč izhaja in usklajevanja in povezovanja interesov za doseganje sinergije (večji uspeh zaradi sodelovanja),
- moč okolja izhaja in življenjskih danosti, ki se seveda praviloma spreminjajo na bolje. Npr. ozračje (klima) med ljudmi v podjetju ali drugem okolju,

- negativna moč – uporaba moči za preprečitev doseganja ciljev, zaviranje, nagajanje, preusmerjanje, največkrat v korist nekoga drugega, največkrat je nemoralna.

18. Povratna informacija.

Dajanje povratnih informacij:

- uokvirjanje - naprej negativna informacija →potem pozitivna:
 - Nismo te dobro slišali med tvojo predstavitevjo → Govoril si o zanimivi temi in je škoda, da nisi govoril glasneje,
- jaz sporočila,
 - nisem dosegel cilja: Naredil si napako!, Ni mi uspelo zaradi tebe!, Povzročal mi žalost., To je tvoja krivda.,
 - dosegel sem cilj: (Jaz) Jazen sem, ker nismo dobili projekta. Bodi bolj previden v prihodnje., (Jaz) Žalosten sem, ker si izgubil službo,
- na vedenju osnovana povratna informacija:
 - na osebnost: Ti si len!., Greš mi na živce!, Ali si gluha?.,
 - na vedenje: Nisi dokončal poročila, v tem trenutku govoriš preglasno, Lahko znižal ton glasu?., Ne poslušaj me.
- sendvič sporočilo - naprej pozitivni vidik → potem negativni vidik situacije → potem spet pozitivni vidik:
 - V pisanje poročila si vložila veliko truda.→ Poročilo ima sicer nekaj pomanjklivosti, →ampak sem prepričan, da ga boš z nekaj napora sposobna izboljšati.

19. Na kakšen način dajemo povratno informacijo. Nekateri menijo, da ne smemo kritizirati. Ali se vi strinjate s to trditvijo?

Povratna informacija:

- ne čakajte,
- osredotočite se na vedenje ne na osebnost človeka,
- osredotočite se na nekaj vedenj (do 7),
- bodite specifični,
- ne dajajte zaželenih sporočil,
- preverite, če oseba razume sporočilo,
- dajte spodbudo, če kdo izrazi željo po spremembi,
- bolj pogosto sporočila zaposlenim,
- zaposleni naj proaktivno poiščejo povratno informacijo (Kako mi gre?, Kaj lahko naredim, da se izboljšam?, Kaj lahko naredim, da izboljšam poročanje o delu na projektih nalogah...?)

Kritika je lahko tako pozitivna kot tudi negativna?!

20. Konflikt.

Konflikti:

- konflikti na splošno niso nezaželeni oziroma moteči, saj lahko njihovo pravilno reševanje vodi do boljšega rezultata, večje motiviranosti udeležencev in boljšega vzdušja,
- že najmanjši konflikt, ki ni pravilno obravnavan, spremljan, voden in rešen, vodi do nepopravljivih posledic, ki se kažejo v slabših rezultatih posameznikov in celotne ekipe ter oteženemu delovanju organizacije,
- konflikt pomeni spor, boj, prepir ali nesoglasje,
- do konflikta pride zaradi različnih želja, ciljev in interesov posameznikov ali skupin, ki se soočajo z ovirami oziroma nasprotovanjem pri njihovem doseganju.

Vrste konfliktov:

- funkcionalni konflikt vodi k večji uspešnosti. O njem govorimo, ko imata dva različni pogled na določeno težavo, vendar se strinjata o končnem cilju. Težava je v poti, kako priti do cilja. Tovrsten konflikt vodi k tekmovalnosti, ki je za podjetje dobrodošla, saj poveča konkurenco, ki vodi do večje kakovosti. Pravimo, da je ta vrsta konflikta pozitivna,
- disfunkcionalni konflikt pa je nasprotje funkcionalnega, saj gre za konflikt, ki ovira doseganje ciljev, vodi v razdor med zaposlenimi znotraj podjetja, slednji pa postanejo nezainteresirani za doseganje ciljev. Reševanje tovrstnih konfliktov je zahtevno in zahteva veliko časa in energije, kar je za podjetja slabo.

Posledice konfliktov:

- posledice konfliktov so lahko negativne ali pozitivne. Negativne posledice konfliktov pomenijo, da ti niso rešeni oziroma so rešeni v škodo posameznika. Takšno stanje se kaže v slabih medsebojnih odnosih, napetosti, agresivnem obnašanju posameznikov in splošnem nezadovoljstvu, najpomembnejše pa je, da se vse skupaj odraža v igri celotne ekipe. O pozitivnih vplivih konfliktov govorimo, ko se konflikt uspešno reši, kar se kaže v boljših odnosih znotraj ekipe, večji motiviranosti za delo in ne nazadnje v boljših rezultatih.

Reševanje konfliktov:

- eden od najpogosteje opisanih in uporabljenih načinov reševanja konfliktov je tisti, ki se osredotoča na pomen ciljev in odnosov, kjer ločimo pet različnih načinov: želva, medvedek, lisica, morski pes in sova,
- najpogosteje omenjeni pristop k reševanju konfliktnih situacij uporablja pet načinov in sicer: izogibanje, prevladovanje, zglajevanje, kompromis in dogovarjanje. Od primera in osebe, ki bo reševala konflikt, je odvisno, kateri način bo uporabila in ali je v konflikt tudi osebno vpletena ali je samo reševalec nastale situacije izogibanje, prevladovanje, zglajevanje, kompromis in dogovarjanje.

21. Kakšen stil reševanje konfliktov bi izbrali v situaciji: zaposleni za part time, radi bi da zapusti delovno mesto prej, on pa želi ostati, ker rabi denar. Na kakšen način bi rešili konflikt?

Od osebe je odvisno ali se bo odločila za izogibanje, prevladovanje, zglajevanje, kompromis in dogovorjanje.

22. Timi

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog.

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi.

23. Tipi/vrste timov.

- funkcionalna skupina - skupina delavcev, ki pripadajo isti funkcionalni službi, kot so trženje, R&R, proizvodnja, HRM ali informacijski sistemi, ki imajo skupni cilj,
- prečno funkcionalna skupina – skupina sestavljena iz članov iz različnih funkcionalnih oddelkov v organizaciji, ki so se zbrali za izvajanje edinstvenih

- nalog za ustvarjanje novih in ne-rutinskih izdelkov ali storitev,
- virtualna ekipa - tista, katere člani so geografsko razpršeni, od njih se zahteva, da sodelujejo preko elektronskih sredstev z minimalno interakcijo iz oči v oči,
- samo-upravljalna ekipa – relativni avtonomni timi, katerih člani si delijo vodstvene odgovornosti in so medsebojno odgovorni za nabor ciljev učinkovitosti, katere dodelji top management.

24. Zakaj se se vam zdi boljši manjši/večji tim?

Splošno:

- veliki tim je boljši ker je več idej, več znanja, informacij, več rešitev,
- manjši tim je boljši ker je večje zadovoljstvo, povezanost, hitrejše odločanje, večja učinkovitost, lažje se doseže konsenz.

Najprimernejša velikost tima je približno od 5 do 12 članov. Ugotovljeno je, da se z velikostjo skupine spreminja njena moč, vendar učinkovitost ne narašča sorazmerno s številom dodanih članov. Pri tem se pojavi meja optimalne učinkovitosti, ko začne s številom članov moč sorazmerno padati. To število je 12. V večjih skupinah se pokažejo določene težave, ker posameznik ne pride do izraza, mnenje izražajo samo najbolj energični člani. Poleg tega z večanjem števila članov narašča stopnja avtorskega vodenja. Začnejo se tudi pojavljati podskupine in tako vzdušje v celotnem timu slabi, kajti manjša se občutek skupinske pripadnosti.

Znano pa je, da je optimalna velikost tima odvisna od vrste naloge, ki jo mora tim izvesti. Bolj kompleksna in zapletena je naloga, večje je lahko število članov tima. Vendar večje število članov tima pripelje do tega, da nekateri člani ne sodelujejo tako intenzivno, kot bi sodelovali, če bi bilo v timu manj ljudi.

Če bi bilo v timu število članov veliko, bi se tim soočal tudi s težavami v komuniciranju. Bilo bi jih preveč in težko bi komuniciral vsak z vsakim. Večje ko je število ljudi, večja je možnost, da ljudje ne poslušajo. Postane lahko zelo hrupno in takrat se nekateri lahko z drugim članom tima zapletejo v pogovor, ki nima nikakršne zveze z dodeljeno nalogo.

25. Kako kultura vpliva na samo kreativnost/inovativnost tima

Enostavnega recepta za aktiviranje ustvarjalnosti v podjetju ni, so pa potrebni naslednji pogoji: kreativni ljudje, okolje, sprejemljivo za nove zamisli, uporaba različnih ustvarjalnih tehnik za zaznavanje in razreševanje problemov.

Člani tima so najbolj kreativni v sproščnem in svobodnem vzdušju. Dobrodošlo je tudi malo humorja, včasih pa tudi nekaj pritiska. Za kreativnost je pomembno, daje tim usklajen v razumevanju problema in zaradi usmerjenosti k skupnemu cilju enoten, pri čemer mora biti vsem dana možnost različnih mnenj, razprave in dajanja predlogov. Pomembni so še čas, znanje in osebna zagnanost

26. Omejitve pametnih ciljev, značilnosti dobro zastavljenih ciljev, smiselnost ciljev.

Pametni (**SMART**) cilji: **S**pecific (specifični), **M**asurable (merljivi), **A**greed-upon (dogovorjeni, dosežen dogovor), **R**easonable (smiselni, razumljivi), **T**ime-bound (časovno omejeni).

Značilnosti dobro zastavljenih ciljev:

- dobro zastavljeni cilji povečujejo uspešnost doseganja ciljev,
- usmerjajo napor in pozornost (npr. zmanjšanje stroškov),
- motivirajo, povečujejo vztrajnost,
- spodbujajo uporabo ustreznega znanja in strategij.

Omejitve pametnih ciljev:

- lahko se oblikujejo nesmiselni cilji,
- ni povezave med večimi cilji,
- ni povezave s strategijo,
- tunelski vid (Ste videli, da je eden izmed igralcev zapustil oder?),
- lahko zmanjšujejo kreativnost, učenje.

Smiselnost ciljev – da ne delamo tistega, kar ni potrebno oz. kadar je to že prepozno.

27. Načini pridobivanja vodstvenih kadrov (notranji, zunanji,...)

Prednosti in slabosti pridobivanja novih kadrov iz notranjih virov.

Prednosti:

- organizacija je bolj seznanjena s kandidatovimi prednostmi in slabostmi,
- kandidati že poznajo organizacijo,
- morala in motivacija zaposlenih se povečujeta,
- organizaciji se vrača investicija v povečano usposabljanje in razvoj kadrov,
- organizacija lahko izpelje politiko nasledstev in napredovanj,

- organizacija potrebuje iz zunanjega vira le najemenjše kadra na vstopnih ravneh v organizacijo.

Slabosti:

- zaposleni napredujejo, preden dosežejo potrebno usposobljenost,
- boj za napredovanje med zaposlenimi se lahko odrazi na morali zaposlenih,
- notranje premeščanje zaduši kreativnost in inovativnost,
- sistem lahko postane birokratski,
- potrebni so odlični programi usposabljanja in razvoja kadrov.

Prednosti in slabosti pridobivanja novih kadrov iz zunanjih virov.

Prednosti:

- nove ideje in pogledi,
- prihranki pri stroških usposabljanja, če je novi kader izkušen in visoko usposobljen,
- morala in motivacija zaposlenih se povečujeta,
- novi kader na višjih ravneh vodenja nima tesnih povezav z zaposlenimi, z dovolj objektivnosti in brez pomislekov prinese spremembe,
- novi vodstveni kader je lahko vir nove vizije organizacije.

Slabosti:

- strošek novih zaposlitev in usposabljanja, če kader nima potrebnih znanj in izkušenj,
- tveganje, da bomo zaposlili kandidata, ki dejansko ne bo imel potenciala, kot ga je izkazoval med postopkom izbire,
- preveliko zunanje kadrovanje lahko demotivira zaposlene, ker zmanjša možnosti za njihovo napredovanje.

28. Klasične napake, ki se dogajajo pri selekciji ocenjevanja kadrov?

Klasične napake:

- subjektivnost - vpliv človeškega faktorja,
- učinek pričakovanja - filtriranje informacij v skladu s pričakovanju,
- stereotipiziranje - pripisovanje lastnosti posameznika na osnovi njegove skupinske pripadnosti,
- halo učinek - napaka ocenjevanja, ko s prve informacije posplošujemo na druge,
- napaka všečnosti,
- napaka podobnosti,
- napaka kontrasta - druge presojamo nasprotno kot ocenjujemo samega sebe,

- konstanta napaka ali napaka osebne enačbe - vse ocenjujemo prestrogo ali premilo,
- logična napaka - z napačnim logičnim sklepanjem povezujemo stvari, ki niso povezane,
- črno-belo ocenjevanje.

29. Glavne značilnosti aktivnega poslušanja. Kako bi vi odreagirali v nekem primeru...

- nebesedna komunikacija - očesni stik, rahlo nagnjeni h govorncu, obrazna mimika, prikimavanje, izogibajmo se vsem neverbalnim znakom (kretje, prekrižani roki ali nogi),
- potrditvene izjave (aha, razumem tvoj pogled na...),
- podporne izjave (mi lahko poveš kaj več o tem?),
- reflektivne/zrcalne izjave,
- vprašanja odprtega tipa - Kaj se je potem zgodilo?, Kaj so naredili?, Kdo je bil tam?,
- vsebino ponovimo oz. parafraziramo (A: V šoli so učitelji prav nemogoči, neprestano sprašujejo. B: Praviš, da so v šoli učitelji prav nemogoči.),
- pozorni smo na čustva - to, kar občutite je,..., doživljate..., prizadelo vas je...,
- smo empatični (vživeti se v sogovornika in to znati tudi pokazati - sogovornik mora imeti občutek, da mu resnično sledite in ste zainteresirani za povedano),
- ne izražamo sodb,
- ne dajemo nasvetov,
- ne prekinjamo govornca,
- ne sklepamo kaj govorec misli, čuti, govori...