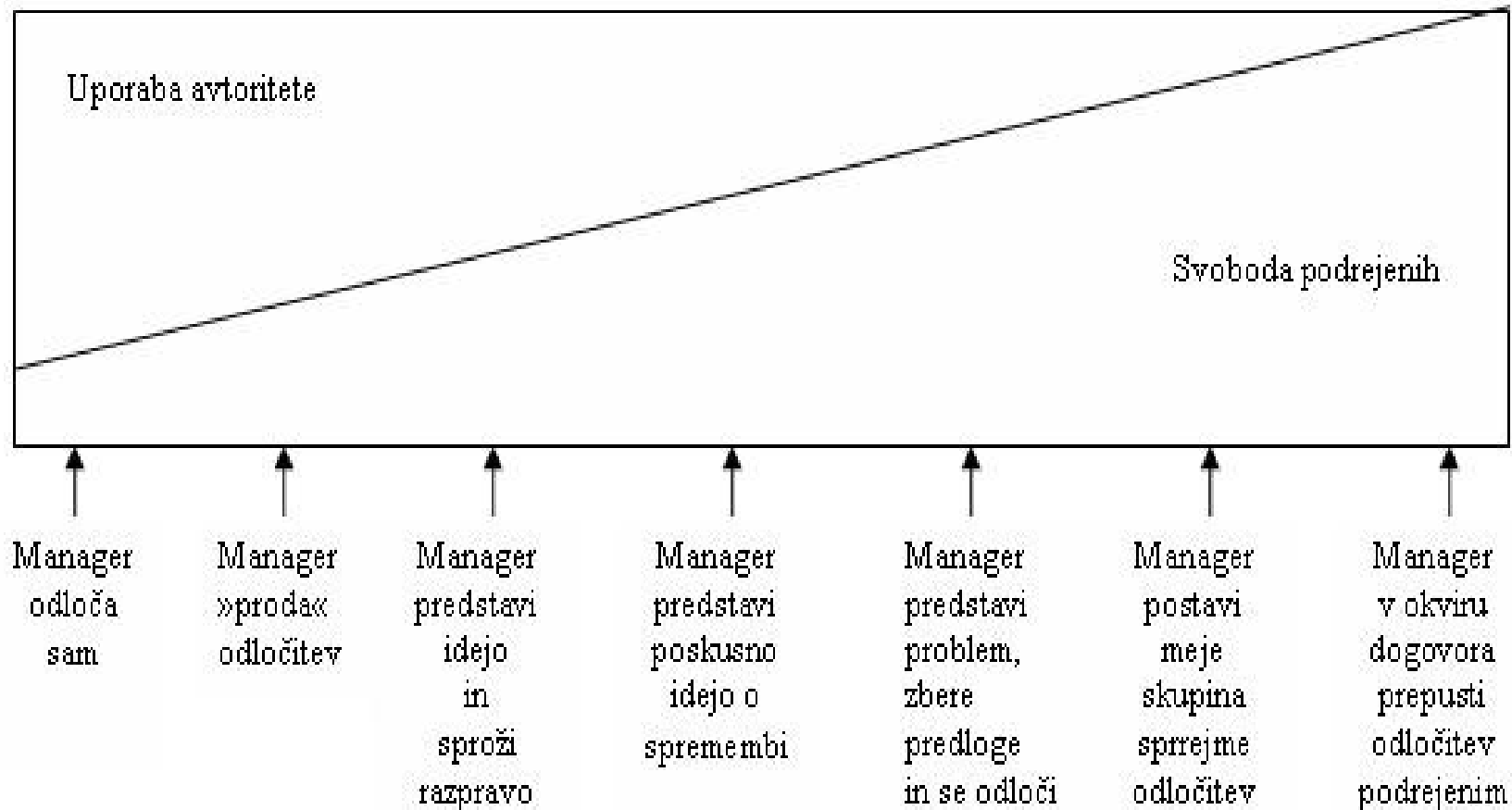


Stili vodenja

- Vodenje je po čisto osnovni definiciji vplivanje na ljudi za doseganje skupaj postavljenih ciljev. Poleg tega mora uspešen vodja uspešno zagotavljati sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij. Ti funkciji sta (Everard, Morris, 1996, stran 34):
 - * Usmerjenost v naloge-odločanje, načrtovanje, oragniziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov.
 - * Usmerjenost v ljudi-motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.

- Na začetku sta predvsem prevladovali dve ekstremni obliki to sta avtoritativen stil vodenja in njegov nasprotni pol demokratičen stil vodenja. Vendar so se sčasoma pokazale luknje v obeh oziroma s samo dvema stiloma vodenja nikakor niso mogli doseči optimalnih rezultatov in zato so se sčasoma razvili tudi drugačni pristopi k vodenju.

- Poleg zgoraj omenjenih stilov se uporabljajo še;
- situacijsko vodenje,
- timsko delo,
- vodenje z izjemami,
- vodenje z motiviranjem
- in še mnogi drugi.



Avtoritativen stil vodenja

- Pri tem stilu vodenja je vodja usmerjen izključno nase in na utrjevanje svojega položaja v podjetju z izkoriščanjem vpliva njegovega hierarhičnega položaja. To je stil vodenja, ki je popolnoma usmerjen k proizvodnji in se ne ozira na podrejene oziroma jih obravnava kot stroje, ki nimajo čustev. Pri tem stilu vodenja vodja odloča sam na podlagi svoje presoje brez pomoči sodelavcev, kar pomeni da se tu uveljavlja centraliziran način odločanja. Od podrejenih zahteva poslušno uresničevanje ukazov, njihovi predlogi in zamisli ga ne zanimajo, ker je on sam sebi zadosten. Za vzdrževanje discipline je uporabljena kazen, prisila, grožnje, opomini vse skupaj pa dopolnijo pohvale za najlažje vodljive zaposlene. Vsakršna samoiniciativa in samostojnost ni zaželjena. Izvajanje nalog je edini cilj tega stila poleg poročanja o uspešnosti. Takšen način se v današnjih časih predvsem uporablja v kriznih situacijah, kjer pa se je izkazal za učinkovitega kadar je nujno sprejeti prave odločitve, drugače pa naj bi bilo v teoriji ta način bolj ali manj preživet in stvar preteklosti zato tudi citat, ki ponazarja takšen stil izhaja iz obdobja francoskega kralja Ludvika XIV., ki je rekel: »Država, to sem jaz!«

Timsko delo

- Timsko delo oziroma takšen način vodenja je pri večini avtorjev označen kot najbolj učinkovit način vodenja pri večini situacij in se kot takšen tudi najbolj univerzalno uporablja in je hkrati tudi najbolj razširjen. Pri timskem delu sta poudarjena tako nagnjenost k rezultatu kot tudi nagnjenost k zaposlenim, zato je ta metoda tudi smatrana kot najuspešnejša in daje najboljše rezultate v večini primerov. Sicer pa je zanimiv podatek, da se je timsko »delo« najprej pojavilo pri športu, kjer so ugotovili, da tudi skupek najboljših igralcev ni vedno prinesel najboljših rezultatov dokler niso začeli delovati kot ekipa in tako tudi razmišljati. Zelo zanimiva teorija o timskem delu je ponazarjena s preprosto matematično enačbo $1+1=3$. To pomeni, da je s timskim delom možno iz posameznikov spraviti več kot maksimum seštevka posameznikov. Kajti timski delavci se dopolnjujejo na različnih področjih in s tem povečujejo učinkovitost. Pri tej obliki vodenja mora vodja razvijati dvosmerno komunikacijo, odprt dialog in zavedanje skupnih ciljev. Predvsem je tu potrebno bolj kot pri katerem koli drugem stilu potrebno dobro počutje sodelavcev, kajti drugače je lahko rezultat manjši kot če bi delovali posamezno ($1+1=1$). Tu ni hiererhive, vodja ni nad njimi ampak je samo prvi med enakimi zato tudi vzpodbuja svoje sodelavce naj predlagajo izboljšave za boljše delo.

Vodenje z izjemami

- Vodenje z izjemami se bolj nagiba k avtoritativnem stilu kot demokratičnem. Pri tem stilu se namreč poudarja, da bi se vodja moral ukvarjati samo z nalogami kjer se pojavi kaj posebnega, nestandardnega, naloge kjer se pojavijo odkloni od standardnega povprečja vse ostalo naloge, ki pa imajo nek standarden vzorec pa delegira svojim podrejenim, ki so sposobni opraviti to nalogo, ker so pač standardne, kar pomeni, da so jo že opravljali. Ta stil torej poudarja vsemogočnost vodje in manjšo sposobnost podrejenih.

Vodenje z motiviranjem

- Kot motivatorsko sredstvo pa se pojavljajo predvsem denarne nagrade, pohvale, izobraževanje, napredovanje, aktivnosti za razvoj delavcev. Hoy in Smith, ki povzemata 6 načel moči po Cialdiniju, dodajata pa sta še 4 svoje (Hoy, Smith, 2007) sta opredelila motiviranje z naslednjimi načeli:

- * Načelo privlačnosti - ljudi privlačijo njim podobni
- * Načelo recipročnosti - ljudje vračajo dobra dela
- * Načelo kolegijalnosti - posamezniki poslušajo in sledijo spoštovane kolege
- * Načelo obveznosti – ljudje delujejo na osnovi javnih obvez
- * Načelo strokovnosti – zaposleni sledijo vodjem, ki so dokazali svojo strokovnost
- * Načelo nezadostnosti – zaposleni si želijo tistega česar jim primanjkuje
- * Načelo zaupanja – zaposleni sledijo vodjem, ki jim zaupajo
- * Načelo poštenosti – zaposleni si želijo poštenega obravnavanja
- * Načelo samoučinkovitosti – zaposleni, ki zaupajo v svoje sposobnosti so uspešni
- * Načelo optimizma – optimizem poveča uspeh

Vodja torej mora v čim večji meri dosegati potrebna načela, da bi s tem dosegel motivacijo pri zaposlenih.

Vodenje usmerjeno v kakovost

- Prvi, ki se je lotil razširitve te vrste vodenja na vse poslovne funkcije je bil Kaoru Ishikawa s svojim delom Kako celovito obvladovati kakovost-japonska pot (1987). Tam je kakovost opradelil s štirimi točkami:
 - s kakovostjo se ukvarjamo, da bi proizvodi zadovoljevali potrebe potrošnikov. Kajti izpolnjevanje ISO standardov ni zadostna motivacija, saj se želje spreminjajo hitreje kot se lahko dopolnjujejo standardi.
 - mnenje, da proizvajalci ugodijo kupcem s tem ko jim prodajo izdelek je napačno. Boljša je usmeritev na tržišče.
 - širši pomen besede kakovost (kakovost dela, storitve, informacije, procesa, odlka, sstema, organizacije, ciljev, odnosov, pogojev,...)
 - ne glede na kakovost izdelka kupca ne bo navdušil, če je precenjn, kar pomeni dobro spremljanje stroško preko celotnega procesa izdelave.
- Rezultat celostnega obvladovanja kakovosti je zmanjšanje odstotka slabih izdelkov na minimum.

Situacijsko vodenje

- zahteva od vodje veliko zmožnost prilagajanja stilov vodenja danim situacijam in pa veliko mero empatije, da lahko preko tega čuti kakšen način vodenja najbolj ustreza njegovim zaposlenim. Pri tem stilu se ozira predvsem na potrebe zaposlenih, zrelost posameznika in pa seveda okoliščinam.
- Fiedler (povzeto po Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, stran 203) je situacijsko vodenje opredelil s trditvijo, da je rezultat skupine splet uporabljenega stila vodenja in primernostjo izbire stila glede na situacijo. Vodenje pa je opredelil kot razmerje, ki temelji na moči in vplivu. V tem primeru ni vedno dobrega ali vedno slabega načina vodenja so trenutno dobri in slabi, kajti kot že rečeno se spreminjajo glede na situacijo.

VZVODI ZA DOSEGANJE CILJEV

- Glede na to, da smo v dosedanjem delu ugotovili, da je ena izmed nalog vodje tudi prepričevanje zaposlenih, da sledijo poslovni strategiji podjetja in s tem težijo k izpolnjevanju ciljev organizacije, je eno izmed temeljnih vprašanj, ki se tu pojavlja je na kakšen način uspe vodji doseči ta cilj. In odgovor na to vprašanje so vzvodi, ki jih ima kot vodja na voljo in lahko z njimi razpolaga. Te vzvodi so;
- motivacija, njen nasprotni pol demotivacija,
- komunikacija
- in pa odnosi v podjetju oz. klima v podjetju.

Motivacija

- Motivacija je eden temeljnih elementov, ki jih potrebuje organizacija za nemoteno in uspešno delovanje. Motivacija je najbolj pogosto opisana kot neka sila, pa naj bo to pohvala, govor motivatorja, nagrada, lep pogled, namen, ki povzroči željo za dosego nekega cilja in pomaga vztrajati pri trudu, da ta cilj doseže. Vendar pa ima vsaka teorija svojo definicijo motivacije in tudi svoje načine za motiviranje.

načinov motiviranja je primeren
za zaposlene, ki si želijo
zadovoljiti različne ravni potreb in
se uporablja v različnih situacijah,
pač glede na politiko podjetja,
odločitve vodje, trud
posameznika in seveda kot že
rečeno željo posameznika po
zadovoljevanju različnih nivojev
potreb.



Denar

- Običajno je največji motivator denar, vendar predem pri zaposlenih, ki morajo (želijo) zadovoljiti predsem nižje potrebe in jim višje potrebe niso proiriteta oziroma sploh nimajo želje po višjih potrebah. Te vrste zaposleni delujejo predvsem v proizvodnji in nimajo prevelikih ambicij po napredovanju ampak želijo samo čim večjo plačo, da bodo lahko zadovoljili svoje osnovne potrebe. Pohvala jim ne pomeni nič, želijo samo čim večjo plačo in so se zato pripravljani tudi dodatno potruditi

THANK
YOU SO
MUCH!

* Pohvala

- Pohvala je način motiviranja oseb, ki si želijo zadovoljiti potrebo po pripadnosti in sicer predvsem potrebo po tem, da je cenjen in priznan, in potrebo po spoštovanju. Te zaposleni delujejo običajno kot vodje izmene, vodje enot ali oddelkov in se trudijo predvsem zato, da bi ostali videli, da so sposobni in je za njih pohvala njegovega nadrejenega največji motivator.



Napredovanje

- Za veliko večino zaposlenih, ki so bili omenjeni v skupini, ki jih motivira pohvala je tudi napredovanje oblika, ki zelo piha na njihov ego in jim zato zelo ugaja. Kajti s tem vsem pokažejo, da so superorni v primerjavi z ostalimi in si s tem zadovoljijo potrebo po tem, da so cenjeni, priznani, spoštovani ter, da delajo delo za katerega so usposobljeni, torej najvišji nivo potreb. Dejansko si s tem zadovoljijo vse svoje potrebe, ampak se jim takrat pojavijo višje potrebe nižjih stopenj, ki so jih že imeli zadovoljene vendar so se jim sedaj povečale.

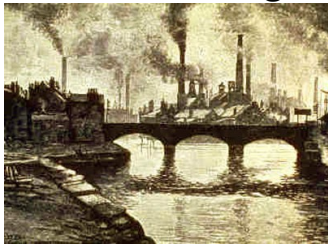


Osebni cilj

- Osebni cilji so običajno zelo dober motivator, seveda, če zaposleni deluje v okolju ozroma organizaciji, ki je sposobna zadovoljiti te njegove cilje oziroma mu sploh omogoča, da bi jih nekoč dosegel. Če ima naprimer nekdo cilj postati direktor prodaje v podjetju, kjer je zaposlen in imajo v tem podjetju politiko, da na položaje zaposlujejo izključno najsposobnejše sodelavce, bo ta oseba visoko motivirana, da bo prišel na to mesto. Če pa je splošno znano, da delovna mesta dodeljujejo na podlagi poznanstev potem pa ta posameznik ne bo imel motivacije, da bi delal bolje, saj tako ali tako ne bo mogel priti na položaj, ki si ga želi. Lahko bo celo deloval v škodo podjetja ali pa bo šel k drugemu podjetju, kjer bo lahko zadovoljil svoje osebne cilje.

Boljši delovni pogoji

V to kategorijo pa spadajo zopet različne kategorije izboljšav, ki jih lahko razdelimo na (Dimovski, 2005):



- - povečanje delovnega mesta

Pomeni združevanje delovnih nalog in oblikovanje novega delovnega mesta, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih kadar se počutijo zapostavljeni zaradi preveč enostavnih nalog. Tako je en uslužbenec odgovoren za več nalog kot prej in ima na voljo več časa za izvršitev.

- - izboljšave opreme (poenostavljanje delovnega mesta)

K izboljšavi opreme štejemo predvsem nabavo novih programov, ki olajšajo delo, novih strojev, ki opravijo najbolj zahtevna dela, nova, bolj ergonomsko oblikovana oprema za pisarne, manj birokratizacije in čimbolj standardizirani postopki. Vse za čim manj nalog za zaposlenega.

- rotacija delovnih mest

Rutina dela je lahko zelo velik demotivator od koder sledi, da če nam uspe razbiti to rutino smo odpravili velik del demotiviranosti in motivirali ljudi k boljšemu delu. To lahko dosežemo s kroženjem delavcev, ki si hkrati tudi širijo krog del, ki jih opravljajo in imajo s tem tudi delovne izkušnje na širšem področju delovanja. Cilj je pripraviti zaposlene da pozabijo, da opravljajo vedno isto delo.

- obogatitev delovnega mesta

Pomeni napredek za zaposlene in posledično tudi veliko motivacijo, kajti zaposleni si sami določajo način dela, dosegaajo osebnostno rast in si sami določajo ritem dela. Vse naštetu so močni motivatorji. Poleg naštetih se tu pojavi še odgovornost, priznanje ter priložnost za rast, učenje in doseganje novih dosežkov in napredovanj.