

Razlika med vodenjem in menedžmentom

- Vodenje
- Odpiranje vizij
- Povezovanje
- Navduševanje
- Motiviranje
- Navdihovanje
- Voditelj, vodja
- V – ljudje, ki delajo prave stvari
- Menedžment
- formalna avtoriteta (položajna)
- Upravljanje
- Predpisani postopki
- Kontrola
- Upravnik, upravitelj, direktor
- M – ljudje, ki stvari delajo prav

Kaj je vodenje?

Vodenje = vplivanje na druge, da se usmerijo k določenim ciljem

Dileme:

- Vpliva eden ali vplivajo vsi?
- Vsako vplivanje ali le vplivanje, usmerjeno k cilju skupine?
- Prostovoljno podrejanje ali prisilno?



VODENJE V ORGANIZACIJI

- Vplivati na vedenje sodelavcev
- Da bi se usmerili k doseganju ciljev organ.
- In /ali da bi povečali svoja prizadevanja nad rutinsko ravnijo, predvsem
- Prostovoljno

- Kaj se zgodi, ko član postane vodja?

Zakaj je treba voditi?

- Premoščanje pomanjkljivosti, nepopolnosti, praznin v organizacijski strukturi.
- Odzivanje na zunanje spremembe.
- Odzivanje na notranje spremembe.
- Motiviranje in navdihovanje.

Vodenje – tri osnovne funkcije

- 1. Originacija – dajanje pobud
- 2. Interpoliranje – prilagajanje obstoječega stanja novim zahtevam
- 3. Administriranje – upravljanje.

VODENJE NA RAZLIČNIH RAVNEH JE RAZLIČNO

Raven v organiza.	Vrsta vodenja	Sposobnosti vodje (kognitivne)	Veščine vodje(emocional.)
VODILNI	“originacija” Strateš. Usmerjanje, spreminjanje: ustvarjanje, opuščanje	Sistemska perspektiva	Karizma
SREDNJI VODJE	“INTERPOLACIJA dopolnjevanje struktur in njihovo členjenje – izdelava org.	Subsistemska perspektiva: dvosmerni pogled (navzgor in navzdol)	usklajevanje
NIŽJI VODJE	“administracija” Uporaba obstoječe strukture	Tehnično znanje in razumevanje pravil	Pravičnost pri nagrajevanju in kaznovanju

VLOGE MENEDŽERJA

Formalna avtoriteta in status

Medosebne vloge

- Predstavlja
- vodi
- povezuje

Informacijske vloge

- Spremlja
- Informira
- Govori v imenu.

Vloge odločanja

- Podjetnik
- Obravnava motnje
- Dodeljuje sredstva
- Se pogaja

VIRI VPLIVA: PET VRST MOČI

- 1. MOČ NAGRAJEVANJA
- 2. MOČ KAZNOVANJA
- 3. LEGITIMNA MOČ
- 4. STROKOVNA MOČ
- 5. KARIZMATIČNA MOČ

LASTNOSTI VODIJ

OSEBNOSTNE

- Prilagodljivost
- Normalnost
- Agresivnost, asertivnost
- Dominantnost
- Emocionalno uravnovešen, se obvlada
- Neodvisnost, nekonformnost
- Originalnost,
- Ustvarjalnost
- Osebna integritete
- Samozavest
- Etičnost

SPOSOBNOSTI

- Inteligentnost
- Razsodnost
- Odločnost
- Znanje
- Zgovornost

SOCIALNE VEŠČINE

- Spodbuja sodelovanje
- Administrativna sposobnost
- Kooperativnost
- Popularnost
- Družabnost
- Socialna participacija
- Taktnost, diplomatičnost

LASTNOSTI VODIJ

Zmožnosti	dosežki	Odgovornost	Participacija	Staus
Inteligentnost	Šolska izobrazba	Zanesljivost	Socialnost	Socialno ekonom. Položaj
Budnost	Znanje	Iniciativnost	Aktivnost	Priljubljenost
Verbalno izr.	Telesni, športni	Vztrajnost	Kooperativnost	
Originalnost	Osebnostna zrelost	Agresivnost	Prilagodljivost	
Dobra presoja		Samozaupanje	Humor	
		Ambicioznost		

Dober manager mora imeti naslednje lastnosti:

- osebno integriteto (samozavest, izobrazbo, izkušnje, razgledanost)
- sposobnost odločanja in vodenja (analitičnost mišljenja in komunikativnost)
- ustvarjalnost in delovno vnemo (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu)
- sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost)
- nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost podjetja)
- pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje kulture podjetja)
- ciljno usmerjenost in sposobnost učinkovitega organiziranja sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov)
- poslovno etiko in pripadnost podjetju (močan občutek za pravičnost in stalnost v podjetju)
- sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnih in izvedbenih timov i svetovalcev),
- strokovno avtoriteto in sposobnost abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje)

MANAGER LETA

- **leto 2006**
Jože Colarič, predsednik uprave Krke
(razpis)
- **leto 2005**
Anton Papež, TCG Unitech Lth-ol,
Škofje Loke
(razpis)
- **leto 2004**
Sonja Gole, Adria Mobil, Novo mesto
(razpis)
- **leto 2003**
Andrej Polenec, Iskratel d.o.o., Kranj
(razpis)
- **leto 2002**
družbe Gorenje Velenje.
- Zoran Janković, Poslovni sistem
Mercator, d.d.
(razpis)
- **leto 2001**
Bruno Korelič, Luka Koper d.d.
(razpis)
- **leto 2000**
mag. Herman Rigelnik, Autocommerce
- **leto 1999**
Tatjana Fink, Trimo Trebnje
- **leto 1998**
Jakob Piskernik, Merkur Kranj (upokojen)
- **leto 1997**
Jože Mermal, BTC Ljubljana
- **leto 1996**
Alojz Deželak, Kolinska Ljubljana
- **leto 1995**
Metod Dragonja, Lek Ljubljana
- **leto 1994**
Janez Štefanič, Iskra kondenzatorji Semič
- **leto 1993**
Metka Wachter, Krka kozmetika
(upokojena)
Borut Mokrovič, Terme Čatež
mag. Branko Pavlin, Comet Slovenske
Konjice, danes na čelu družbe za
upravljanje KBM Infond Maribor
- **leto 1992**
Miloš Kovačič, Krka Novo mesto
Miro Pinterič, Šešir Škofja Loka
Danilo Kovačič, Hit Nova Gorica, samostojni
podjetnik
- **leto 1991**
Stane Gošte, Eti Elektroelement iz Izlak

Manager leta 2006, Jože Colarič



- **Kateri trije kazalci vam največ povedo o poslovanju podjetja?**
Rast prodaje, EBIT (dobiček iz poslovanja) in finančno vzvodje.
- **Kakšen je idealen lastnik?**
Tisti, ki ne deluje le na kratek rok.
- **Katera napaka vas je največ naučila?**
Iz vsake napake se skušam nekaj naučiti, najraje pa se učim na napakah drugih, predvsem na napakah konkurentov.
- **Ali obstaja večji izziv od vodenja Krke?**
Vsak posamezen dan vodenja Krke je izziv zase.
- **Veljate za uspešnega managerja, toda kaj je za vas osebno uspeh?**
Poslovni uspeh je rezultat prave kombinacije znanja, trdega dela, vztrajnosti, zdrave pameti, močne intuicije in sreče, ključno pa je iz dobrih posameznikov narediti uspešen tim.

Del dohodnine bomo namesto državi lahko dali v splošno-koristne namene (za humanitarne, religiozne, dobrodelne organizacije ...). Kateremu prejemniku bi donirali vi?

Ljudem v stiski, predvsem otrokom.

■ **S čim se ukvarjate, ko niste v službi - in ne mislite na službo?**

Hodim v hribe, obdelujem vinograd, kdaj pa kdaj kolesarim, potujem.

■ **Ste bili v svojih otroških sanjah manager ali kaj drugega?**

Manager sem bil le toliko, kolikor sem pred kar nekaj leti sodeloval pri nabavi "vhodnih surovin" za domačo gostilno in vodil poslovne knjige, sicer pa me je bolj zanimala tehnika.

■ **S čim so vaši starši najbolj vplivali na vas?**

S tem, da so me naučili delati in v vsakem trenutku dati vse od sebe ter da se moraš v življenju zanesti predvsem nase.

■ **Kateri risani junak vam je (bil) najljubši in zakaj?**

Mišek Jerry, ker ima lastnosti, ki jih potrebuješ v poslu - biti hiter, iznajdljiv, neprestano v akciji.

■ **Katere razvade bi se radi otresli?**

Preতিরanega branja dnevnih časopisov in ekonomsko političnih tednikov.

■ **Če bi ujeli zlato ribico, ki bi vam izpolnila tri želje, bi ...?**

Ne bi je šel niti loviti, če bi mi jo kdo dal, bi jo izpustil.

■ **Katero novo znanje bi vam prišlo prav v poslu in katera navada v življenju?**

Vsako dodatno oziroma novo znanje mi pride prav.

■ **Po kateri lastnosti menite, da ste najbolj znani med svojimi sodelavci?**

Po načelnosti in po strogosti do sebe in drugih.

■ **Verjamete v ljubezen na prvi pogled?**

Ne verjamem.

■ **Posel je napeta zadeva. Kako ujamete notranje ravnotežje? Kako se sprostite?**

V vinogradu in hribih, čez vse pa ujamem ravnotežje po štirih dnevih v afriški savani.

■ **Življenjski moto.**

Ruski novelist Lev Tolstoj je zapisal: "Govori samo o tistem, kar ti je jasno, sicer pa molči."

Stili vodenja po Lippittu in Whiteu

AVTOKRATIČNO

Vodja določa politiko

Vodja diktira, kaj se bo delalo, da navodilo le za naslednji korak.

Vodja določi delo, vsakemu določi sodelavca.

Vodja hvali in kritizira osebo. Pri delu skupine ne sodeluje.

DEMOKRATIČNO

Politika se določa v skupini, vodja spodbuja skup. odločanje

Člani razpravljajo o prihodnji dejavnosti – dolgoročno. Vodja predlaga alternative, skupina izbira.

Člani sami izberejo sodelavce, si razdelijo naloge, vodja pomaga.

Vodja hvali/graja dejanje. Vede se kot navaden član skupine. Ne prevzame preveč opravil.

RAZPUŠČENO

Popolna svoboda odločanja odločanje; vodja zelo malo sodeluje

Vodja preskrbi gradivo. Če ga vprašajo, odgovori. Ne sodeluje v razpravah o delu.

Vodja ne sodeluje pri izbiranju sodelavcev.

Vodja sam od sebe ne komentira dejavnosti članov, razen, če ga prosijo. Ne usmerja dogodkov.

Dajanje pobud in upoštevanje (raziskave na univerzi Ohio)

UPOŠTEVANJE PODREJENIH Odnosna dimenzija

Dajanje pobud
Storilnostna dimenzija

NIZKO

VISOKO

NIZKO

Tip 1

Tip 2

VISOKO

Tip 3

Tip 4

4. Tipi vodij

- Tip 1: Slabo vodenje- nizko zadovoljstvo, nizka storilnost
- Tip 2: Vodja upošteva podrejene in se zanima zanje, premalo pa skrbi za izvrševanje delovnih nalog.
- Tip 3: Vodja skrbi predvsem za izvrševanje delovnih nalog, za delavce ne skrbi.
- Tip 4: Vodja se posveča obojim, posledica – visoka storilnost in visoko zadovoljstvo.

“Menedžerska rešetka” (Blake, Mouton)

- Brezbrižno vodenje (1,1)
- Avtoritativno vodenje (9,1)
- Uravnovešeno vodenje (5,5)
- Timsko vodenje (1,9)


SITUACIJSKE TEORIJE

- Ni univerzalnega pravila za učinkovito vodenje.
- Stil vodenja je odvisen od situacije
- Situacijske teorije skušajo odgovoriti na vprašanje. Kakšen stil vodenja je primeren v določeni situaciji?

Kontingenčna teorija Fiedlerja, 1964 (situacijska teorija)

Klasifikacija menedžerskih situacij glede na ugodnost

Odnosi vodja-člani	dobri				slabi			
Strukturiranost	visoka	nizka	visoka	nizka	visoka	nizka	visoka	nizka
Moč položaja	močna	šibka	močna	šibka	močna	šibka	močna	šibka
SITUACIJE	1	2	3	4	5	6	7	8
	Zelo ugodne				Zelo neugodne			
Učinkovitost	zelo ugodna		srednje ugodna		zelo neugodna			
Visoka	storilnostni		odnosni		storilnostni			
Nizka	odnosni		storilnostni		odnosni			

- 
- V zelo ugodnih in zelo neugodnih situacijah se najbolje obnese storilnostni stil vodenja, v srednje ugodnih pa odnosni. Odnosno usmerjeni vodje so najboljši v situacijah, ki so srednje ugodne. V takih situacijah mora vodja skrbeti za člane, da bi jih motiviral za dobro delo. Storilnostno usmerjeni vodje pa so bolj učinkoviti, kadar je situacija zelo ugodna ali zelo neugodna.

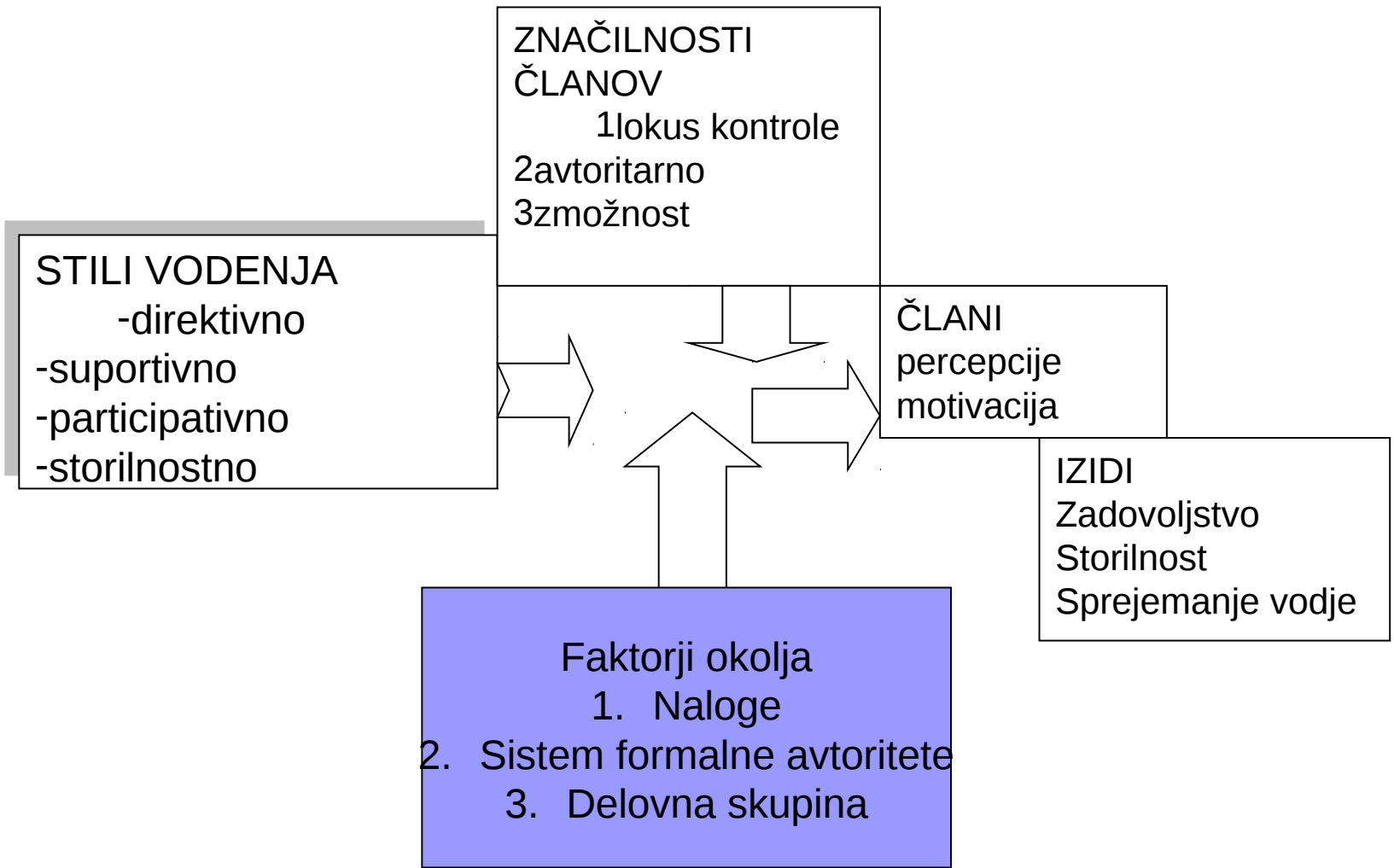
Hersey-Blanchardova teorija situacijskega vodenja

- Stil vodenja je odvisen od stopnje zrelosti sodelavcev.
- Zrelost za delo – je zmožnost nekaj narediti in je odvisna od znanja in spretnosti.
- Psihološka zrelost – motivacija za delo, pripravljenost nekaj narediti, je odvisna od človekove predanosti.

Stili vodenja glede na stopnjo zrelosti

- 1. Dajanje navodil. Za člane z nisko zrelostjo.
- 2. Prepričevanje. Za tiste, ki so pripravljene vendar je njihova zrelost za delo nizka.
- 3. Participacija. Za tiste, ki znajo delati, vendar nimajo volje.
- 4. Delegiranje. Za tiste člane, ki so zmožni in voljni.

Teorija poti do ciljev (Evans in House, 1971)



Teorija poti do ciljev

SITUACIJA	STIL VODENJA	VPLIV NA PODREJENE	IZID
Nejasno delo	Direktiven	Jasnost, usmeritev	Večja prizadevnost
Premajhna nagrada	Direktiven	Pove, kako priti do nagrade/poveča nagrado	Večja prizadevnost
Dolgočasno delo	Suportiven	Poveča se zanimanje	Večja prizadevnost
Pomanjkanje samozaupanja	Suportivno	Poveča kompetentnost	večja prizadevnost
Premalo izzivov	Storilnostno	Postavlja visoke cilje	Večja prizadevnost
Nedeterminiran e naloge	Participativno	Razjasni cilje, naloge	Večja prizadevnost

TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

- Transakcijsko vodenje, v ospredju pozornosti so odnosi med menedžerjem in zaposlenimi.
- Vodje naj bi skrbeli za dobre odnose med njimi in zaposlenimi.
- Zaposlene skušajo motivirati nagrajevati, če dosegajo cilje org., jih popravjati, preusmerjati, če teh ne dosegajo.
- To je možno v relativno stabilnem okolju, ki od organizacije ne zahteva velikih sprememb.
- Transformacijsko vodenje
- Ustrezno za razmere, kjer se zahteva od organizacije temeljna prenova in preusmeritev.
- Vodja ustvarja vizijo prihodnjega razvoja org.
- Vodja navdihuje in transformira ali preoblikuje zaposlene, da delajo več in bolje.
- Vodja je sposoben prepoznati potrebo org. po revitalizaciji, ustvariti vizijo njene prihodnosti, pridobiti zaposlene za uresničevanje te vizije, biti zgled, vpeljati spremembe in jih tudi utrditi.



Kaj je odločanje?

- Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema, izbiro ene izmed alternativnih smeri in dejavnosti za njegovo rešitev.

Težavnost odločanja je predvsem zaradi:

- Velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na odločanje
- zahtevnosti definiranja odločitvenega problema
- nezadostnega opredeljevanja ciljev
- izbora možnosti, skladnih z našimi (nasprotujočimi si) cilji
- včasih preštevilnih, drugič zaradi prehitrega ocenjevanja premalo možnosti
- običajno omejenega časa za izvedbo odločanja

Klasični racionalni model odločanja

- Postavi cilje
- identificiraj problem
- odkrij, navedi alternativne rešitve
- oceni alternative
- izberi eno alternativnih rešitev
- izvedi odločitev
- evalviraj ustreznost odločitve in kontroliraj njeno izvajanje

Vrednotenje možnosti je ključna faza odločanja

- Večparametresko odločanje na podlagi funkcij koristnosti: temelji na razgradnji odločitvenega problema na manjše probleme. Možnosti razgradimo na posamezne parametre in jih ločeno ocenjujemo. Končna ocena je osnova za izbor najustreznejše možnosti.

Iskanje kompromisov z metodo izenačenih izmenjav

- Omogoča prilagajanje posledic različnih možnosti različnim ciljem.
- O vrednosti cilja razmišljamo tudi z vidika drugega.

Sistem hladna glava - toplo srce

- Enakomerno porazdelijo težavnost odločitve na razumski in intuitivni del. S sistemom vprašanj si pomagamo:
- Je stvar odločitve resnična potreba ali zgolj hotenje?
- Sem se dovolj pozanimal o možnih izbirah?
- Kaj se bo zgodilo, če zberem eno od njih?
- Zaupamo intuicij: Imam dober občutek? Kako bi se odločil, če se ne bi bal? Kaj bi storil, če bi lahko?

Tri vrste organizacijskih odločitev

- Rutinske odločitve (kadar so dobro poznani tako problemi, kot rešitve).
- Adaptivne odločitve (le delno poznani problemi in rešitve). Ponavadi novim razmeram prilagojene rutinske odločitve.
- Inovativne odločitve (inovacije, razvijanje novih tehnologij). Gre za definiranje neobičajnega in razvitju edinstvenih rešitev.

Zvrsti odločanja v podjetju

Zvrst odločanja	Odločitev o proizvodu in procesu	Operativno odločanje	Odločanje o celotnem poslovanju
Predmet odločanja	Proizvod, proces	Poslovna funkcija	Podjetje
Merilo planiranja	Predkalkulacija	Plan stroškov na stroškovnih mestih	Plan uspeha
Merilo kontrole	Pokalkulacija	Obračun stroškov	Bilanca uspeha
Odgovorni	Specialisti	Menegerji poslovnih funkcij	Menegerji podjetja



Tehnike za pomoč pri odločanju

- Pripomočki za rutinsko odločanje
 1. Pravila in standardni postopki
 2. Umetna inteligenca

Pripomočki za adaptivno odločanje

■ Prag rentabilnosti

- Je obseg prodaje v fizičnih ali denarnih enotah, pri kateri so celotni prihodki enaki celotnim stroškom in je torej dobiček nič. S tem orodjem lahko izračunamo, kolikšen mora biti obseg prodaje podjetja ali posameznega proizvoda, da z njim ne bo izgube. Dobiček se začne šele nad pragom rentabilnosti.



Pripomočki za inovativno odločanje

- Nevihta možganov
- Odprti prostor
- Delfi tehnika

Model omejene racionalnosti

- Na razpolago imamo vse informacije o problemu - redko
- Lahko predelamo vse informacije - ne moremo
- Cilji so znani - ne vedno
- Upoštevamo vse alternative - ne moremo
- Vedno si prizadevamo za največjo korist - le za zadovoljivo
- Vsi ljudje so racionalni - niso
- Človekova racionalnost je omejena.



Pojavi pri skupinskem odločanju

- Premik k večjemu tveganju
- Skupinsko enoumje

Skupinsko odločanje

- Prednosti
- Več informacij in izkušenj
- Različni zorni koti
- **Boljše razumevanje zaradi razprave v skupini**
- **Boljše sprejemanje odločitve**
- **Manj izkušeni se usposablajo pri skupinskem delu.**
- Slabosti
- Družbeni pritisk h konformnosti zmanjšuje ustvarjalnost.
- Skupina lahko popusti dominantni manjšini glasnih.
- Politično mešetarjenje spodkoplje logično razmišljanje.
- Važnejše postane da zabijemo nasprotnika, kot da se pametno odločimo.
- Skupinsko enoumje.

Skupinsko enoumje

- Iluzija neranljivosti
- Kolektivna racionalizacija
- Vera v moralnost skupine
- Stereotipi o zunanjih skupinah
- Pritisk na drugače misleče
- Mentalna obramba
- Samocenzura
- Iluzija enodušnosti, soglasnosti



Vloge pri odločanju

- Funkcionalne - storilnostne
- socialno-emocionalne - odnosne
- disfunkcionalne