

## **PRVO POGlavJE**

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

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

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

Z vidika organizacijskega vedenja je najpomembnejši človeški vidik, ki zajema skupne odnose med zaposlenimi v organizaciji. Ta vidik odseva kakovost, ki zagotavlja večjo ali manjšo uspešnost organizacije.

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

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

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

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

### **Kako je definiral organizacijsko vedenje Luthans?**

Fred Luthans nekoliko ožje opredeljuje organizacijsko vedenje in sicer kot menedžersko spretnost razumevanja, predvidevanja in kontrole vedenja ljudi v organizaciji

### **Kako je opredelil organizacijsko vedenje Stuart – Kootze?**

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

### **Kako je opredelil organizacijsko vedenje Robins?**

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

### **Organizacijsko vedenje je tudi znanstvena disciplina. Zakaj?**

Organizacijsko vedenje je posebna znanstvena disciplina, ki oblikuje in uporablja svoja spoznanja z uporabo znanstvenih metod. Uporaba znanstvenih metod nam omogoča, da ločimo intuitivna spoznanja, do katerih pridemo z naključnimi izkušnjami ali opazovanjem vedenja posameznikov ali skupin, od spoznanj, ki so rezultat znanstvenih proučevanj, ki so plod sistematičnega opazovanja, odkrivanja vzrokov in posledic ter zaključevanja na podlagi znanstvenih dokazov. Pri tem pa velja pripomniti, da ni nujno, da so intuitivna spoznanja povsem napačna, pogosto pa so. Intuitivna spoznanja večine menedžerjev, pridobljena na osnovi intuicije, so po večini napačna.

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

Proučevanje organizacijskega vedenja nam omogoča, da razumemo (pojasnimo) vedenje posameznikov in skupin v organizacijah, da znamo tako vedenje predvideti in da ga znamo upravljati. Pri izvajanju svojih osnovnih nalog: planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor, morajo menedžerji vedeti, kakšen učinek bodo njihovi ukrepi imeli na ljudi. Glede na to, da menedžerji delajo z ljudmi, je razumevanje vedenja ljudi odločilno za uspešnega menedžerja.

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

Organizacijsko vedenje nas uči spoznati in upravljati vedenje posameznikov in skupin v organizacijah.

Glede tega se postavlja vprašanje odnosa med organizacijskim vedenjem in menedžmentom. Tu ne gre za sinonim, kajti menedžment je mnogo širši od organizacijskega vedenja. Znanja o organizacijskem vedenju so potrebna vsakemu menedžerju.

Glede na zgoraj navedeno lahko zaključimo, da je organizacijsko vedenje pomembno področje menedžmenta (vede o upravljanju organizacij). Zato je povsem razumljivo, da organizacijsko vedenje deli svojo zgodovino z menedžmentom, saj nastaja v njegovem okvirju.

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

Sistemska teorija navaja, da je organizacijsko vedenje zaposlenih v delovnih procesih in regulacijskih funkcijah determinirano s projektiranimi razsežnostmi komunikacijske mreže in se uresničuje v formalnem in neformalnem organizacijskem sestavu. To vedenje ima tudi svojo relacijo do okolja organizacije.

Interakcijska psihologija izhaja od teze, da je vedenje posameznika rezultat kontinuirane in multidirekionalne interakcije lastnosti osebnosti in značilnosti razmer.

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

1. 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.

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

3. 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.

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

**Mikroorganizacijsko vedenje** se ukvarja z vedenjem posameznikov. To vrsto organizacijskega vedenja obravnavajo tri področja psihologije. Psihologija obravnava načela začetnega organizacijskega vedenja.

Eksperimentalna psihologija 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 psihološko usmerjenost. Med številnimi vprašanji raziskuje predvsem:

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

Različne lastnosti osebnosti vplivajo na to, da se v enakih poslovnih situacijah različne osebe vedejo različno (ena oseba je ljubezniva, druga je jezna, tretja je indferentna, itd.). Različne možnosti vplivanja na druge, kar izhaja iz pojava organizacijske moči (določene z organizacijskimi pooblastitvami, ki jih ima posameznik, ali njegova osebnost, avtoriteta, itd.).

**Mezoorganizacijsko vedenje** je osredotočeno na vedenje ljudi pri skupnem delu oz. vedenje ljudi 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?

Glede na to, da se z mikroorganizacijskega vidika organizacija sestoji od določenega števila trajno oblikovanih ali priložnostnih skupin, je pomembno ugotoviti:

- Kako delujemo v timu, oddelku, sektorju, itd.?
- Kako komuniciramo v formalni ali v neformalni organizaciji?

**Makroorganizacijsko vedenje** je usmerjeno na razumevanje organizacijskega vedenje 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?
- Zgradba in delovanje organizacije in vsakega njenega procesa, zlasti pa medskupinska dinamika in odnosi z okoljem odsevajo kakovost posameznih oblik organizacijskega vedenja, ki se kaže predvsem v :
- uspešnosti koordinacije in kooperacije med organizacijskimi enotami in delovnimi skupinami,
  - izrabi formalnih in neformalnih kanalov v medorganizacijskem komuniciranju,
  - odnosih organizacije in njenih delov zlasti še menedžmenta z okoljem.

## 10. Kaj vam pomeni 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?

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

1. Tehnične veščine: dobro poznavanje dela in problemov, ki se lahko pojavijo v delovnih procesih.
2. Socialne veščine: uspešne komunikacije, motiviranje in vodenje, timsko delo idr.
3. Strategijske veščine: sposobnost percepcije ciljev organizacije, njihova operacionalizacija, določanje strategije za njihovo ustvarjanje, planiranje idr.  
(Kast)

## **DRUGO POGlavJE**

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

Vsak posameznik ima določeno mesto v organizacijski strukturi, kar tudi vpliva na njegovo vedenje. Položaj posameznika določa odnose z drugimi ljudmi. Vsakdo, ki je v organizaciji, ima tudi določeno mesto v drugih strukturah. Odnosi zunaj organizacije opredeljujejo njegovo vedenje in predstavljajo možnosti in omejitve, skratka določajo, kar mora in česa ne sme posameznik delati.

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

Položaj (status) označuje pozicijo posameznika v vzorcu organizacijskega vedenja. S statusom so združene tudi določene pravice in dolžnosti posameznikov. Status posameznika določa primerjalna stopnja prestiža in spoštovanja, ki si ga pridobijo posamezniki s tem, ko so jim bile dodeljene vloge v skupini ali organizaciji. Status zaposlenega v organizaciji je sestavljen iz njegovega statusa v organizaciji in statusa v širši skupnosti. Posameznik prinese v organizacijo svoj določen status v obliki zamisli o tem, kakšne predstave imajo člani širše skupnosti o njem, pa tudi ko zapusti organizacijo, odnese s seboj določen status.

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

- Čim bolj gremo k proizvodnim nalogam, tem bolj sta za posameznika pomembni neposredno delo in okolje. Psihosocio-tehnično okolje vpliva in kontrolira ter oblikuje vedenje posameznika. Sem prištevamo takšne vplive, kot so spremembe v tehnologiji, načrtovanju dela, delovnih nalog, v sistemih nagrajevanja, v metodah poučevanja idr.
- Čim točneje opredeljujemo naloge, tem bolj lahko posameznik kontrolira svoje delo in okolje; s tem nastanejo pomembne spremembe v medsebojnih odnosih. Odnosi med posamezniki se nanašajo na zaupanje, odkritost, dopuščanje razlik v stališčih, osebno rast, delegiranje, sodelovanje, možnost doseganja individualnih ciljev v okviru ciljev organizacije.

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

Spremembe v organizaciji so raznovrstne in vse pogostejše. Organizacije se morajo spremeniti, če nočejo postati toge. Znano je, da v slabo vodenih organizacijah primerna količina pritiska prispeva k temu, da posamezniki in delovne skupine dosegajo boljše rezultate. Vprašanje pa je, če pritisk tudi učinkuje v dobro vodenih organizacijah in kje je meja med pozitivnim in negativnim učinkovanjem. Organizacija ne more biti brez nasprotij, odgovornosti, nadrejenosti, kontrole idr.

Vprašanje pa je, koliko pritiska, frustracije, apatije, nasprotovanj idr. je možno dopustiti, da bo rast posameznika in organizacije optimalna. Zato so potrebne empirične raziskave.

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

Ločimo tri ravni, ki lahko opisujejo in razlagajo vedenje posameznikov in skupin:

- prva raven je individualna,
- druga raven je skupinska in
- tretja raven je med skupinami v organizaciji.

## 6. Kako bi opredelili skupino?

V splošnem je skupina opredeljena kot splet medsebojnih odnosov, ki so urejeni tako, da trajajo dalj časa. Člani skupine opravljajo z delitvijo dela dodeljene jim naloge in skupina nastopa kot enota za tiste, ki v njej sodelujejo in za tiste, ki so zunaj nje. Člani posamičnih organizacijskih enot, ljudje na isti stopnji strokovnosti, delavci, ki opravljajo enake naloge in številni drugi v organizaciji imajo lahko medsebojne odnose, ki ne ustrezajo le eni vrsti skupine. Skupina je realna, kolektivna, toda delna enota, ki jo lahko neposredno opazujemo, temelji na skupnih vrednotah, ki so trajne in tvorbe, ima cilj, enotna stališča, naloge in vedenje, kar predstavlja socialni vir, ki teži k relativni integriranosti.

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

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

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

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

## 9. Navedite nekaj konstitutivnih elementov skupine!

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.

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

Skupinske značilnosti so prisotne v vseh manjših skupinah. S povečevanjem števila članov skupine (10 do 15 članov) pa skupinski procesi in medsebojni odnosi vedno bolj bledijo. Pri zelo povečanem številu članov skupina preide v kategorijo, ki jih združujejo le nekatere skupne poteze (elektro inženirji, ekonomisti, vzdrževalci, vozniki v neki organizaciji). Pojemanje skupinskih procesov v večjih skupinah nastane predvsem zato, ker se ljudje med seboj dovolj ne poznajo in ker ni mogoče, da bi sodelovali vsi z vsemi.

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

Skupinska dinamika je odvisna predvsem od tipa posameznikov, ki so vključeni v skupino. Za nastajanje skupinskih struktur v medsebojnih osebnih interakcijah je pomembno predvsem to, da člani prevzemajo določene aktivnosti oz. da izbirajo poti za aktivnosti, ki jih je moč v danih pogojih uresničiti. Posamezna dejavnost, ki jo kdo prevzame, se spoji s splošnimi življenjskimi razmerami. Odnosi, ki se med temi nalogami oblikujejo, so postopno prav tako regularni in utrjeni kot dejavnosti same. Načini odzivanja na zunanje okolje, za katere človek odkrije, da so ugodni, da mu prinašajo zadovoljstvo, se pogosteje uveljavljajo in postanejo navade. Ko so uveljavljene, se oblikujejo v pravila in zakonitosti medsebojnih odnosov. Preteklost tako določa prihodnost, nastaja določeno razporejanje pravic in dolžnosti, ki se z rabo utrjujejo in postanejo obvezne.

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

Za nastanek skupinske strukture so značilna tudi nasprotovanja med člani skupine. Nasprotovanja nastajajo zlasti v začetnem procesu nastajanja skupine. Tako pravila kot nasprotovanja sta potrebni za nastanek skupinske strukture in se med seboj dopolnjujeta. Pri obeh je potrebno, da imajo člani skupine takšne vloge, kakršne imajo naloge. Upoštevati tudi moramo, da so številni zunanji in notranji dejavniki, ki zmanjšujejo podporo članov skupine. Stalne težave skupine o tem, da bi zadovoljila pričakovanja članov glede statusa, materialnega nagrajevanja, raznih oblik priznanja idr. izničuje pripravljenost članov, da bi skupino podpirali. Skupino, ki je neprestano slaba in neučinkovita, člani nehajo podpirati. Dogaja se tudi, da se člani skupine identificirajo s člani in cilji nasprotnih skupin. V takšnih primerih se člani izločijo iz dotedanje skupine. Čim bolj podpirajo člani skupine svojo skupino in vodjo skupine, tem težje je nasprotnim skupinam, da bi si podredile člane.

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

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

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

- vlogo, položaj posameznika v skupini glede na njegovo pomembnost in naloge, ki jih opravlja;
- vodstvo, tip vodenja: avtoritativno, 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.

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

Za uspešno delovanje skupine in doseganje ciljev ter vzdrževanje primerne vzorca vedenja morajo določene spremenljivke (dogodki) podpirati obstoječo strukturo in procese. Pojavljajo pa se tudi dogodki, ki nasprotujejo in ovirajo doseganje ciljev. Zaradi tega se izoblikujeta dva dela strukture glede na cilje.

Če se cilj spremeni, se spremenijo tudi značilnosti podpornih in nasprotujočih si variabel. Pri normalnem delovanju skupine ima vsaka variabla v pozitivnem delu strukture ustrezno variabla v negativnem delu strukture in so si v ravnotežju.

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

- prijateljsko sodelovanje, to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu;
- nasprotno tekmovanje, ki je nasprotno prejšnji usmeritvi in verjetno pri tem razmerja sploh ni, osebna usmeritev članov je nasprotna, prevladujeta nezaupanje in sovraštvo, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem;
- 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.



## **TRETJE POGLAVJE**

### **1. Formalno organizacijsko zgradbo oblikujejo formalne skupine.**

#### **Kaj razumete pod pojmom formalna organizacija?**

#### **Navedite pomembnejše značilnosti formalnih skupin!**

Formalna organizacija je projektirana in normirana organizacijska zgradba, namenjena optimalnemu usklajevanju tokov in odnosov vseh virov v delovnih procesih, v katerih se ti viri uporabljajo in dosegajo cilji organizacije.

V formalni organizaciji, ki je projektirana in normirana, delovni proces izvajajo skupine sodelavcev in vodij, ki jih imenujemo formalne delovne skupine. Formalne skupine se v organizaciji oblikujejo v skladu s potrebami organizacije in so rezultat zavestnega in načrtnega delovanja vodstva.

Formalne skupine v organizaciji so del organizacijske strukture in so oblikovane tako, da s svojimi zmogljivostmi pokrivajo posamezne funkcije, dele funkcij ali skupine sorodnih opravil v organizaciji kot tudi, da generirajo nove ideje in jih poskušajo vključiti v delovanje celotne organizacije.

Formalne skupine v organizaciji so lahko trajne (skupine v delovnih procesih) in tudi občasne ali spremenljive (projektne skupine). Formalne delovne skupine se oblikujejo vedno zaradi izvajanja nalog delovnega procesa.

### **2. Vzporedno s formalno organizacijo obstaja v vsaki organizacije še neformalna organizacija.**

#### **Kako bi opredelili neformalno organizacijo?**

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

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

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

Neformalno organizacijo so E. Mayo in drugi opredelili na podlagi rezultatov Hawthorn eksperimenta.

Ugotovili so, da neformalne skupine ni mogoče definirati kot seštevek posameznikov, temveč kot poseben sklop nove kakovosti, ki deluje na podlagi spontanih interakcij, ali na podlagi danih opravil in problemov v funkciji ciljev organizacije ali v funkciji zadovoljevanja nekih drugih potreb, ki niso v funkcije ciljev organizacije ali standardov in ne koledirajo z njimi. Primarna usmeritev neformalne organizacije in neformalnih skupin je usmerjenost k človeku.

Neformalna organizacija ima svojo strukturo, svoje vodstvo, ki ni vodstvo formalne organizacije, in povsem svoja pravila.

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

Teorija o medčloveških odnosih in poznejša vedenjska proučevanje organizacije so prispevala k odkritju socialnih razsežnosti organizacije. Vidno mesto med raziskovalci zavzemata Roethlisberger in Dickson, ki sta ugotovila, da poleg tehnične organizacije dela obstaja tudi socialna organizacija, ki v svojem okvirju oblikuje tudi neformalno organizacijo z različnim sistemom vrednot, norm in pravil vedenja. Ta ugotovitev je še danes temelj obravnavanja neformalne organizacije kot temeljne določnice organizacijskega vedenja in uspešnosti organizacije.

Ko so raziskovalci organizacije spoznali, da so ljudje najpomembnejši dejavnik organizacije, so prenesli težišče svojih proučevanja na socialne in neformalne vidiki proučevanj, kar pomeni, da so prešli na integralno področje organizacijskega vedenja. Nekateri raziskovalci človeških vidikov organizacije so menili, da je treba neformalno organizacijo uporabiti kot temelj organizacijskega ustroja.

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

- 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.

#### **Katere so pomembnejše 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.

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

<b>Kategorija</b>	<b>Formalna</b>	<b>Neformalna</b>
<u>Struktura</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• načrtovana</li> <li>• racionalna</li> <li>• stabilna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spontana</li> <li>• emocionalna</li> <li>• dinamična</li> </ul>
<u>pozicija</u>	delo	vloga
<u>cilji</u>	dobiček/potreba	osebna satisfakcija
<u>vpliv</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozicija</li> <li>• avtoriteta</li> <li>• z vrha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osebnost</li> <li>• socialna moč</li> <li>• od spodaj</li> </ul>
<u>kontrolni mehanizem</u>	odpuščanje in degradacija	fizične in socialne sankcije
<u>komunikacija</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• službeni kanali</li> <li>• jasno definiranje</li> <li>• službene linije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neslužbeni kanali</li> <li>• nejasno definiranje</li> <li>• nedostopne službene linije</li> </ul>
<u>slika odnosov</u>	• organigram	sociogram

<p><u>ostalo</u>  a) vključevanje posameznika  b) odnosi med ljudmi  c) vloga vodje  d) temelj interakcije  e) temelj integracije</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vsi so razporejeni v delovne skupine</li> <li>• predpisani z delovnimi procedurami</li> <li>• predpisani s strani organizacije</li> <li>• obveznosti po funkciji ali položaju</li> <li>• lojalnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samo sprejemljivi</li> <li>• spontani</li> <li>• rezultat članstva</li> <li>• stanje in razvitost osebnostnih lastnosti</li> <li>• skupinska kohezivnost</li> </ul>
---	--	--

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

Neformalne skupine v organizaciji nastajajo zato, da zadovoljijo razne interese, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Nastajajo in prenehanju spontano, so bolj ali maj trdne in dajejo smisel življenju v organizaciji.

Temeljijo predvsem na prijateljstvu, medsebojnem obveščanju, socialnih aktivnostih idr. Neformalne skupine so praviloma nevtralne do organizacijskih ciljev in do dela v organizaciji, čeprav njihovi predlogi lahko prispevajo k izboljšanju v organizaciji.

#### **Kakšne neformalne skupine nastajajo v organizaciji?**

V neformalni organizaciji se sodelavci povezujejo in združujejo v skupine z različnih ali istih organizacijskih ravni. Glede na to, da je organizacija po svojem ustroju heterogena je normalno, da se ljudje povezujemo v skupine glede na stopnjo izobrazbe ali samo naravo dela, npr. ekonomisti v organizaciji, vodje srednje ravni, vzdrževalci, vozniki idr. Osnova povezovanja v skupine so tudi različni drugi interesi, npr. ukvarjanje s športom, glasbo, razni hobiji, kontakti izven organizacije in razne druge okoliščine. Razlike v namenih združevanja so odvisne od odnosov, ki so vzpostavljeni v formalni organizaciji. V birokratski organizaciji so neformalne skupine nasprotne vodstvu formalne organizacije. Grupiranja sodelavcev znotraj formalne organizacije vselej temelji na določenih interesih zaposlenih v organizaciji.

#### **Navedite značilnosti neformalnih skupin, ki jih poznate!**

((zgoraj pri neformalni org.))

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

##### **zaposlenih v organizaciji?**

Neformalna organizacija in neformalne skupine imajo pomembno mesto v dinamiki vedenja zaposlenih v organizaciji. Dinamika neformalnih skupine se bistveno ne razlikuje od dinamike formalnih skupin v organizaciji. Organizacijska praksa kaže, da vsaka formalna organizacija ima v svoji dinamiki vključene neformalne skupine oz. neformalno organizacijo, ki razvija dinamične procese, ki se vključujejo v dinamiko formalne organizacije.

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

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

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

Skupinska dinamika se odvija na podlagi norm in pravil vedenja, ki so dogovorjena in spontano oblikovana v vsaki organizaciji in skupini posebej. Te norme izhajajo iz načina vedenja in jih sprejemajo vsi člani skupine. Za morebitno neupoštevanje teh norm sledi kazen neformalne organizacije.

Vsaka neformalna organizacija teži, da v svojem delovanju razvije določene 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 imajo za posledico strukturiranje posebnih organizacijskih vlog, ki se lahko bistveno razlikujejo od formalnih, ki lahko niso prisotne v dinamiki formalnih skupin.

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

Organizacijske vloge v neformalni organizaciji lahko strnemo v dve skupini:

- vloge glede na vodjo in
- vloge sodelavcev – izvajalcev.

#### 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
- odpravljanje motenj – nenadne krize, odhod ključnih kadrov, konflikti med zaposlenimi, naravne katastrofe
- razdeljevalec virov – nadzira material, denar in osebje, je integrator v organizaciji, priprava strategij in potrebnih virov
- pogajalec – poznavanje svojega dela organizacije, vodi pogajanja, ki zadevajo njegovo enoto

### **Kakšna je vloga in pomen neformalnega komuniciranja**

Delovanje neformalnega komunikacijskega sistema, ne glede na kakovost komunikacijskega sistema organizacije, ima pozitiven vpliv, predvsem zato, ker se prek njega hitro širijo informacije. Često je mogoča tudi visoka kompatibilnost formalnega in neformalnega komunikacijskega sistema, čeprav do popolne usklajenosti nikoli ne pride.

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

Vodje morajo upoštevati, da v organizaciji poleg formalne organizacije obstajajo tudi neformalne skupine in neformalna organizacija kot organizacijska konstanta. Zato je naloga vsakega vodje, da sprejme ta medsebojni odnos, ki ga strukturira neformalna organizacija in da izrabi njegove prednosti, ker v končni posledici formalna in neformalna organizacija težita k istemu organizacijskemu cilju. Prav zato je ena pomembnih nalog voditeljev, da ugotovijo odmike neformalne organizacije od načrtovane formalne organizacije na vseh področjih in funkcijah zlasti pa v komuniciranju.

Pomembna naloga vodij je tudi identifikacija neformalnih skupin in njihovih vodij. Vodje morajo vedeti, katere neformalne skupine so v organizaciji prisotne in kdo so njihovi vodje za posamezne aktivnosti, da bi lahko za svoje delo oblikovali ustrezno strategijo in izrabili prednosti neformalnih skupin, zlasti z vidika presoje učinkov svojih prihodnjih odločitev in postopkov.

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

Posebna oblika neformalnih skupin so **klike**. Klike so neformalne skupine, ki imajo praviloma negativen predznak. Te skupine nastanejo neformalno, ki delujejo za svoje koristi, tudi na račun organizacije. Pri klikah gre za samovoljo in lahko tudi nezakonito delovanje članov.

Pri klikah so v ospredju osebne težave in koristi. Zanje je značilna zamenjava objektivnih delovnih in poslovnih vprašanj z osebnimi težavami in koristmi. Bojujejo se za svoj položaj in ugodnosti, ne pa za boljše delo in cilje organizacije.

Klike so notranje usmerjene (egocentričnost), zaradi česar ne žele in tudi nočejo zavzeti nikakršnega objektivnega stališča, gre jim predvsem zato, da nasprotnike izločijo. Spor, ki nujno sledi, izgubi strokovne in stvarne značilnosti in se sprevrže v dilemo „kdo bo koga“.

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

Takšne spore je mogoče rešiti tako, da se izloči nosilca pobude ali z odstranitvijo klike. Da v organizaciji ne bi prihajalo do takšnih težav, se morajo vodje usposobiti za to, da znajo prepoznati te pojave in odstranjevati vzroke, ki vodijo k nastajanju klik.

## ČETRTO POGlavJE

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

????

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

Razvoj skupine je odvisen od raznih dejavnikov: velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicija idr. Značilno pa je, da skupina pri opravljanju svoje naloge, preide skozi nekaj stopenj:

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

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

Po začetnem spoznavanju in oblikovanju se velikokrat pojavljajo **nasprotja** med člani in člani ter vodjo. Med člani in vodjo se lahko pojavijo medsebojne čustveno in miselno nabite sovražnosti. Nekateri člani ne želijo sodelovati med seboj, nočejo sprejeti predvidenih nalog, položaja idr. Posamezni člani se osamijo ali izzivajo vodjo. V takšnih primerih ima vodja dve možnosti, in sicer, ali dopusti, da se nasprotja povsem izrazijo ali pa, da nasprotje omeji ali zaduši. V prvem primeru pride do olajšanja in verjetne razrešitve.

V drugem primeru pa do zamere, apatije. Priporočljivo je, da vodja analizira nasprotja in jih ustrezno razreši, ker je to pogoj na nadaljnjo normalno rast skupine in sploh za sodelovanje članov skupine.

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

S svojimi besedami

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

ssb

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

Ssb

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

Zelo podobno kot tabela zgoraj o razlikah med formalno in neformalno organizacijo

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

Ssb

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

Devet zelo različnih vlog v timu, ki so jih identificirali Belbin in njegovi sodelavci, bomo prikazali v nadaljevanju. Raziskave so potekale več let, zato se je pojmovanje vlog občasno spreminjalo, čeprav so njihove karakteristike ostale bolj ali manj nespremenjene. Timske vloge so po Belbinu :

snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, opazovalec, izvajalec, dovrševalec, timski delavec in strokovnjak. Treba je opozoriti, da ima tim sicer devet vlog, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v njem zastopana vsaka od devetih vlog. V manjšem timu lahko en član zastopa več vlog. Posamezni član se lahko odlikuje v več vlogah.

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

Svoje.

## PETO POGlavJE

### 1. Motiv je razlog oziroma hotenje, da človek deluje. Navedite nekaj pomembnejših opredelitev motiva! Kakšne vrste motivov razlikujete?

- *Glede na vlogo*, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive.

Primarni motivi so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi. V tem primeru lahko govorimo tudi o potrebah, ki so biološke ali socialne. Sekundarni motivi so tisti motivi, ki jih človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju in v njem zbuja zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo predvsem: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status.

- *Glede na razširjenost med ljudmi* ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo splošne, in takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jih imenujemo regionalne.
- Motivi, ki jih srečujemo pri posamezniku, pa so individualni motivi.
- *Glede na nastanek* pa ločimo podedovane motive, to so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, in pridobljene motive oziroma tiste, si jih je pridobil v življenju.
- Motive, ki *usmerjajo človekovo dejavnost*, lahko strnemo v tri skupine, in sicer v primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarne motive.

### 2. Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. Navedite

#### pomembnejša pojmovanja 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 podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.
- Motivacija je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.
- Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakujejo sami in to tako, kot najbolj zmore ali zmorejo. Za to obstajajo motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi.

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

Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Med oblike negativnega spodbujanja lahko uvrstimo grožnje in kazni, ki osebe odvrtačo od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

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

Motivacija se pojavlja v obliki potreb, gonov, nagibov, nagnjenj, želja, teženj, interesov, hotenj, kar običajno vse skupaj imenujemo motivi ali nagibi. **Delovanje raznih motivov povzroči v človeku določeno stanje – motivacijo**, na osnovi katere se nagiba ali odvrta od določenih predmetov, ki predstavljajo vsebino motivov, poleg obnašanja spreminjajo motive tudi spoznanja.

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

- 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 vemo kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj in lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje.

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

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

- 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 poizkušamo stimulirati posameznika, da želi dosegati cilje; za vzpodbudo vzajemnega delovanja lahko uporabimo metodo dela v skupini.
- Zunanjo motivacijo uporabimo, ko zaposlenih ni mogoče več notranje motivirati. Za uspešno zunanjo motivacijo mora biti vodilni avtoriteta in oceniti mora situacijo, kdaj sme izreči pohvalo.

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

Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni:

- na podlagi psihe in fiziologije vsakega posameznika (dednost);
- z njegovim znanjem in načinom, kako ga uporabiti za oblikovanje cilja in
- z razmerji med interesi in cilji posameznikov (okolje).

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

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdelimo v tri skupine in sicer glede na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

**Razlike med posamezniki.** Vsak človek ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delo. Te lastnosti se pri vsakem posamezniku razlikujejo, zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Pri nekaterih ljudeh je bolj pomembna materialna motivacija, pri drugih nematerialna (varnost), predvsem pa je pomembno, da se zavedamo, da individualne razlike izvirajo iz osebnosti in delovnih vrednot.

**Značilnosti dela.** Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo zahteve po različnih sposobnostih. Sposobnost je zmožnost,



da človek nekaj naredi, opravi. Sposobnosti se lahko naučimo, deloma so pa že prirojene v nas samih. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko v celoti opravi nalogo, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi na podlagi uspešnosti.

**Organizacijska praksa.** Sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa ter sam sistem nagrajevanja v organizaciji. Pod pojmom nagrada razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

**Kariera.** Je motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti. Lahko jo opredelimo kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dejavnosti, ki vključujejo prvine napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem razdobju. Pri načrtovanju kariere moramo upoštevati dejavnike kot so: politične spremembe, ekonomske pritiske, nove organizacijske oblike, tehnologijo; kakor tudi okolje organizacije, poklic in posamično kariero. Pomembno je, da stalno preverjamo, ali smo načrtovano kariero resnično dosegli.

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

- Osebna struktura zaposlenih. Ljudje smo edinstveni, saj nekoga bolj motivira priznanje, drugega medsebojni odnosi, tretje na primer 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 energetsko 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.

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

Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način. Kaj ga motivira?

Med te teorije spadajo Maslowa, Herzbergova teorija, teorija EGR in teorija značilnosti dela.

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

Človeške potrebe je videl na različnih ravneh.

Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb. Bistvena značilnost Maslowe teorije potreb je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Obstaja pet temeljnih skupin potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju (statusne) in potrebe po samouresničevanju (samoizpopolnitev). Maslow je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju.

Temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju, kjer najprej zadovoljimo potrebe na nižji in šele potem tiste na višji ravni.

Pomembna je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Vrhunec motivacije naj bi tako bila želja ali naprežanje, da mora človek postati to, kar je lahko. Maslowa teorija potreb temelji na predpostavki, da ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom in začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Pri človeku se različne potrebe pojavljajo istočasno.

Po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina, in sicer, da je potreba že zadovoljena ali pa še ni aktivirana.

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

Adelfer je oblikoval tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj (ang. **E**xistence, **R**elatedness, **G**rowth). Potrebe je razvrstil v skupine in bistvena razlika je med potrebami višjih in nižjih ravni.

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 osebnem razvoju pa se nanašajo na izražanje človekove osebnosti v smislu uresničevanja svojih sposobnosti kot so: kreativnost, razvoj in produktivno delo.

Ta teorija ne predvideva tako stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslowova. Alderfer ugotavlja, da lahko posameznika motivira istočasno več vrst potreb, kot so potreba po pripadnosti in potreba po osebnem razvoju. Upošteva vpliv kulture, okolja, izobrazbe in družinskih vezi na ljudi ter individualne razlike med njimi.

### **Predstavite McClellandovo motivacijsko teorijo!**

David McClelland je desetletja preučeval željo posameznika po dosežkih in 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 opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv. Za takšno osebo je značilno, da se znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o rezultatih, pridobljenih z njenim delom. Posameznik z visoko potrebo po sodelovanju teži predvsem k zasnovi in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Njegova želja je biti priljubljen med ljudmi in hkrati želi, da se tudi drugi med seboj dobro razumejo. Taka oseba se najbolje znajde v skupinskem delu. Pri posamezniku z visoko potrebo po moči pa pride do izraza močna želja uveljavljanja čustvene in vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Osebe s potrebo po moči navadno zasedajo vodilne položaje.

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

Dvofaktorska motivacijska teorija, Teorija cilja, Teorija enakosti, Teorija pričakovanja in Leavittova motivacijska teorija.

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

Teorijo je postavil na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča nezadovoljstva. Ugotovil je, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki se nanašajo na vsebino dela in ki delu dajejo vrednost že samo po sebi. To so predvsem: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje in osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov, ki se nanašajo na delovne okoliščine, med katere lahko uvrstimo: politiko in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in primerni odnosi s sodelavci.

Na podlagi omenjenih ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravnjo. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. ((ravnanje z ljudmi v JU)) Herzbergova teorija se imenuje tudi obogatitev dela in njegovo raziskovanje je bilo usmerjeno na to, kaj zaposleni pričakujejo od svojega dela in kateri motivacijski dejavniki jih najbolj pritegnejo.

Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela.

Za povečanje zadovoljstva pri delu Herzberg predlaga naslednje splošne značilnosti organizacije dela:

- 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.

### **Opišite motivacijsko teorijo cilja!**

K razvoju teorije cilja sta največ pripomogla Latham in Locke, ki sta ugotovila, da v primeru, če so zaposleni seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen, zaposlene še dodatno spodbudi, da bi ta cilj dosegli. Ko je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen, prepoznaven in spreten. Teorija cilja določa, da bo zavesten cilj zaposlenega vplival na delovno vedenje zaposlenega.

Med pomembnejše zaključke te teorije lahko uvrstimo naslednje:

- 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.

Po teoriji ciljev sta človekova motivacija in vedenje povezana. Človek lažje in bolje dosega cilje, ki si jih postavi sam, ciljem, ki so zanj pretežki, pa se izogiba. Poudarek je na udeležbi zaposlenih pri postavljanju ciljev in končna posledica tega procesa je, da bodo zaposleni cilje hoteli doseči in da si jih bodo v prihodnje postavljali vse višje.

### **Kaj so značilnosti teorije enakosti?**

Teorija enakosti zagovarja stališče, da bodo ljudje boljše ali slabše motivirani, če bodo videli oziroma čutili razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev. Pri teoriji enakosti gre v bistvu za teorijo družbenih primerjav, kjer ljudje uporabljajo sebe za primerjavo z ostalimi. Primerjajo se predvsem z zaposlenimi na podobnih položajih ali s tistimi, ki opravljajo podobno delo. Sprašujejo se, kako učinkovito delajo v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji. Na to vprašanje pa so možni le trije odgovori:

- a) Moje delo je nagrajeno slabše od ostalih.
- b) Za enak vložen napor pri delu sem enako nagrajen kot ostali.

c) Nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.

V prvem primeru, kjer se posameznik ne čuti pravično nagrajenega, bo poskusil vzpostaviti ravnovesje oziroma bo ta občutek neenakosti poizkusil zmanjšati na različne načine:

- 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.

Da se občutek neenakosti zmanjša je potrebno poudarjati enakost nagrad med zaposlenimi, poslušati in posamično odgovarjati zaposlenim, organizirati sestanke ipd. Če razmerja niso enaka, posamezniki poskušajo uničiti dosežke drugih, spremenijo svoje napore in rezultate, ali pa zapustijo delo.

### **Kaj je bistvo teorije pričakovanja?**

Temelj Vroomove teorije sta pravičnost ciljev in ocena verjetnosti. Teorija pričakovanja predpostavlja, da bolj kot je nagrada zaželena, višja je motivacija posameznika, da jo doseže in obratno. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja.

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije, preko katerih posamezniki dosegajo tudi svoje posamične cilje. Njegov model je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa.

Vroomova motivacijska teorija temelji na tem, kako oseba sprejema razmerja med trdom, uspešnostjo in nagrado. Posameznik je za določeno vedenje ali delo motiviran toliko, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti zanj privlačne. V organizaciji bi morali to upoštevati in zaposlenim dajati nagrade, ki jih sami ocenjujejo kot pozitivne. Posameznik bi moral biti seznanjen s tem, kaj v organizaciji od njega pričakujejo in kako bo nagrajen.

Pričakovanje ustreznega dela, primerne nagrade in izpolnitve svojih ciljev bo pripomoglo k večji storilnosti posameznika na delovnem mestu.

### **Kaj nam nudi Leavitova motivacijska teorija?**

Leavitt je poskusil razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegova teorija temelji na proučevanju procesa, ki se sproži v posamezniku ob pojavu potrebe, in vsebuje naslednje elemente: potrebo, napetost, cilj, aktivnost in olajšanje. Prvo fazo v procesu, ko potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu, sproži dogajanje, imenuje *stanje pomanjkanja*. Sledi napetost, ki potrebo spreminja in osebo usmeri k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki potrebo zadovolji, jo zmanjša in prinese olajšanje ter zmanjša napetost. Potreba in napetost skupaj povzročata aktivnost, ki je lahko motorična, intelektualna, ali senzorična. Končna stopnja pa je subjektivno stanje v organizmu, imenovano olajšanje, ki ga je povzročilo doseganje cilja. Na tej stopnji subjekt ve, da je cilj dosežen.

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

V tej teoriji sta glavna motiva nagrada in kazen. Kazen povzroča brisanje določenih oblik vedenja, medtem ko se s pomočjo nagrade pridobivajo nove oblike vedenja.

Lipičnik je osnovni vedenjski krog opisal na naslednji način. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, nagrada ali kazen, vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje. Zaposleni morajo med številnimi odločitvami sprejeti take, da bodo zanje nagrajeni, v nasprotnem primeru jih bodo nadrejeni začeli odpuščati in obratno. Vodja lahko posledice vedenja spreminja in tako usmerja človekovo aktivnost v želeno smer. Spreminjanje neželenega vedenja lahko temelji na treh predpostavkah, in sicer na merljivem vedenju, vrsti okrepitve in na načrtovanju okrepitev. Posameznikovo vedenje na delovnem mestu (npr. prijaznost in ustrežljivost do strank) vedno izzove neko reakcijo (npr. pohvalo, nagrado). Kakšno naj bi bilo njegovo vedenje in kakšne posledice mu bo to vedenje prineslo, pa posameznik ugotavlja na podlagi pravil, navodil in ciljev organizacije. Organizacije si prizadevajo, da bi se povečalo želeno vedenje zaposlenih (npr. točen prihod na delo) in zmanjšalo neželeno (npr. kraja pisarniškega materiala, dolgi zasebni telefonski pogovori). Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostnost pojavljanja kakega odgovora ali vedenja. Vedenje, ki se povezuje z ugodnimi posledicami, je pozitivno okrepljeno in se bo v naprej pogosteje pojavljalo. Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, pa je negativno okrepljeno in verjetnost, da se bo ponovno pojavilo, se zmanjša.

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

Delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki se pojavijo pri zaposlenem takrat, ko 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.

Pogosto je težko ustvariti povratno zvezo. Model poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen. Velikost potrebe po razvoju spada med pomembne individualne dejavnike. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnost in pomembnost nalog ter povratno zvezo.

Teorija značilnosti dela vsebuje naslednje postavke:

- 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.

#### **Kaj teorija spodbujanja?**

Spodbujanje je dejavnik, ki precej vpliva na človekovo učenje in posameznikovo vedenje. Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje, zanemarja pa občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike. Ljudje, ki opravljajo raznolika in zanimiva dela, so notranje in osebno motivirani za opravljanje dela. Delo samo že pomeni nagrado (notranja nagrada). Zunanje nagrade imajo v tem primeru negativen učinek na osebno motivacijo. Torej, če bo posameznik začel prejemati zunanje nagrade za naloge, za katere je osebno motiviran, se bo njegova motivacija sčasoma zmanjšala. Pri ljudeh, ki jim njihovo delo ni zanimivo, osebna motivacija ni izrazita, zato so zunanje nagrade nujne, saj drugače takih del ne bi opravljal nihče.

### **Kaj teorija pravičnosti?**

Za zvišanje motivacije za delo je pomembno, da se zdi zaposlenim proces ugotavljanja zaslužnosti nagrad pošten in da se pri tem upoštevajo dogovorjena pravila.

Adams opredeljuje pomen pravičnosti pri delovni motivaciji. Zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki ter prejemke z vložki drugih, ki so zaposleni v isti ali kateri drugi organizaciji. 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 (pozitivni ali negativni) in osebe za primerjavo (v organizaciji ali v drugi organizaciji, s posameznikom ali skupino). Ko si posameznik izbira osebo za primerjavo, upošteva tri spremenljivke: raven plače, stopnja izobrazbe, delovna doba. Če občutijo

nepravičnost, si jo prizadevajo zmanjšati: izkrivijo svoje sposobnosti, izkrivijo resničnost o drugih, izberejo drugo osebo za primerjavo, povečujejo vložke (da upravičijo večje nagrade), zmanjšujejo vložke (da nadomestijo manjšo nagrado) ter zapuščajo delodajalce.

### **Kaj teorija x, y in z?**

Oprelimo jo lahko kot teorijo o medčloveških odnosih, po kateri je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. Gre predvsem za proces ustvarjanja možnosti, odstranjevanja ovir, sproščanja zmožnosti, spodbujanja rasti in zagotavljanja pomoči.

Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

- 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.

Iz navedenega lahko sklepamo, da so ljudje oziroma zaposleni po naravi leni, neambiciozni, neodgovorni, zato jih mora vodstvo usmerjati, nadzorovati in nagraditi. Najpomembnejša spodbuda za ljudi tipa »X« je *plača*.

Teorija Y pa trdi:

- 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 dosego 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).

Po teoriji Y lahko zaposlene opredelimo kot aktivne, odgovorne, samodisciplinirane osebe, ki rade sprejemajo predlagane cilje. Zaposlene je potrebno le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost in prevzemajo odgovornost za izvedbo svojih nalog. Nanje najboljše vplivamo z *nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja*.

Medtem ko sta teoriji X in Y 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.

### **Kaj Fromova?**

Na vprašanje, zakaj ljudje delajo, je poskušal odgovoriti tudi Fromm. Ugotovil je, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli in zato, ker bi radi nekaj bili. Materialne dobrine bolj motivirajo prvo skupino ljudi, druga skupina ljudi pa teži k uveljavitvi samega sebe v družbi in jo bolj motivirajo nematerialni motivacijski dejavniki. Teorija pomaga menedžerjem izbrati motivacijsko orodje za vsakega zaposlenega posebej, in sicer, da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem in tiste, ki bi radi imeli nekaj, materialno.

### **Kaj Hackman-Oldham model obogatitve dela?**

Hackman in Oldhamer sta se v tej teoriji ukvarjala predvsem z notranjo motivacijo. Ukvarjala sta se z vprašanjem, kako lahko vodilni spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo.

Slika 4.5 prikazuje Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo, iz katere je razvidno, da zaposleni zazna, da se delo splača in ga je vredno delati, ker doživlja pomembnost dela.

Doživljanje odgovornosti pa povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa skupaj vplivajo na motivacijo za delo.

Doživljanje pomembnosti in odgovornosti ter poznavanje rezultatov sta avtorja opredelila kot tri kritične točke, ki vplivajo na motivacijo v delovnem okolju. Glede na ta model bodo zaposleni visoko motivirani, če bodo svoje delo doživljali kot pomembno in se čutili odgovorne za to, kar naredijo, in če bodo poznali rezultate svojega dela. V primeru, da je ena izmed okoliščin na nizkem nivoju, je tudi motivacija zaposlenih majhna.

## **14. Kaj bistvo ekonomske motivacije?**

Temeljno izhodišče ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po ekonomski motivaciji energija oziroma spodbuda, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Ugotovitev teorije ekonomske motivacije je tudi, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in omogoča razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko določena oblika delitve postane stabilna jo zaposleni sprejmejo kot dejstvo in motivacijska vrednost izgine. Ekonomska motivacija pa ne deluje na vse zaposlene enako. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot zaposleni, ki zaslužijo toliko, da njihov obstoj ni ogrožen. Iz navedenega lahko sklepamo, da v čim večji meri kot je zaposlenim z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja in v čim večji meri kot je zagotovljena socialna varnost, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki pojavljajo poleg materialne motivacije tudi drugi motivacijski dejavniki.

### **Kako je sestavljena tipična slovenska plača?**

- 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 zvezo z delom, kot je prehrana, prevozi, službena potovanja;
- ostali dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

### **15. Kako motivirati za delo?**

Človek dela, da bi si priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Nekateri so mnenja, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Številna raziskovanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do pomembnega sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena z enim samim dejavnikom.

Vprašanje, zakaj ljudje ne delajo, nam ponuja tri možne odgovore, in sicer: ne znajo (nimajo znanja), ne morejo (nimajo sposobnosti) in nočejo (niso motivirani). Znanje, sposobnost in motivacija so pogoji, da pride do reakcije.

Ljudje morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo. Največja motivacija je tista, ki pride od znotraj. Radi pozabljamo, da smo ljudje različni. Verjetno ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi naenkrat. Zato je nemogoče postaviti splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Zakaj prijeten? Ker bodo ljudje delali z veseljem le takrat, ko se bodo dobro počutili. Poleg splošnega sistema motivacije mora biti narejen še individualen sistem. Samomotivacija pomeni, da marsikdo vidi svojo službo kot najbolj nekoristen del dneva; tisti, ki nam »jemlje čas«, ki bi ga lahko sicer porabili za lepe stvari.

Za delovno motivacijo se je pomembno vprašati, zakaj delam, in med najpogostejše odgovore na to vprašanje lahko uvrstimo: zaradi preživetja, zagotovitev udobnega življenja in mirnega življenja v starosti, delo predstavlja zadovoljstvo in veselje idr.



## ŠESTO POGLAVJE

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

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem. Pojavljati se začne nekje sredi osemdesetih let (?).

### 2. Naštejte nekaj definicij 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.

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

Kulturo organizacije tvorijo:

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

### 4. Katere so osnovne značilnosti organizacijske kulture?

**Primerno vedenje.** Ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.

**Norme.** V organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.

**Prevladujoče vrednote.** V organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takih vrednot so visoka kakovost proizvodov oz. storitev, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.

**Filozofija.** Ta je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.

**Pravila.** To so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Na novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.

**Organizacijska klima.** To je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

### 5. Katere so tipične subkulture v organizaciji?

Raziskave so pokazale, da je v podjetjih pogosta delitev subkultur na:

- subkulturo vodstva in
- subkulturo delavcev.

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

Organizacijska klima, Filozofija organizacije, Organizacijska strategija in Neformalna organizacija.

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

Opredeľuje temeljne in zato relativne stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in o pravilih 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.

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

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

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

**Organizacijska klima.** To je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih

medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

Organizacijska klima proučuje različne vidike delavčevega zaznavanja organizacije. Če želimo ugotoviti, kakšna organizacijska klima vlada v organizaciji, moramo iz zaposlenega izvleči, kaj čuti, kaj misli o določenih stvareh v organizaciji.

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.

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

Tipi kulture po Ansoffu, Tipi kultur po Handyju, Tipi kulture po Dealu in Kennedyju, Tipologija po Hofstedeju in Tipologija po Batesu

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

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.

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

Ssb

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

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.

## **SEDMO POGlavJE**

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

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki organizacijo določa in loči od drugih, ter vpliva na vedenje ljudi.

Organizacijska klima v organizaciji je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov kakor tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota. Pri klimi lahko govorimo o deskripciji organizacijskega okolja zaposlenih.

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

Zaposlenim, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa, pa posledica in rezultat, ki se opaža kot slaba stran dela, sploh niso zaznani. Rezultati slabega dela se jim ne zdijo nenormalni, niti nesprejemljivi, vsem zaposlenim se zdi, kot da tako mora biti, da je tako stanje čisto normalno. Nepravilnosti, katerih posledica so slabi rezultati dela, pa so še kako opazne pri novo zaposlenih, ki se takemu stanju oz. klimi v organizaciji še niso prilagodili. S časom, ko se bodo takemu stanju prilagodili tudi novo zaposleni, le ti prav tako ne bodo opazili nepravilnosti, ker se bodo tem nepravilnostim prilagodili in se jim bo zdelo tako stanje normalno.

Omenjene trditve pomenijo, da se človek oz. zaposleni klimi v organizaciji lahko prilagodi. Tako prilagajanje klimi pa ima kot znak pripadnosti organizaciji lahko dve posledici: pozitivno in negativno.

Pozitivna posledica prilagajanja je vsekakor tista, ko se novo zaposleni prilagaja in sprejema tisto klimo, ki mu omogoča boljše življenje in prihodnost tako v organizaciji, kot posledično tudi v osebnem življenju. S pozitivnim pristopom k delu človek stremi k boljši prihodnosti in tudi lastne cilje bo lažje dosegal.

Negativna posledica prilagajanja že ustaljeni klimi v organizaciji, katere posledice so slabi rezultati dela, pa bo tudi pri novo zaposlenih vzbudila željo po spreminjanju klime v organizaciji.

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

Pri preučevanju klime so na področju človekovega obnašanja nastala manjša, ožja področja klime, kot so:

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

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

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

Spreminjanje in obvladovanje klime pa je veliko lažje in enostavnejše, omogoča pa hitrejšo doseganje zelenih rezultatov v precej krajšem času, kot je to mogoče storiti s kulturo.

Poleg terminološke opredelitve je treba predstaviti še splošni definiciji kulture in klime ter pojasniti njuno vlogo 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, krepitve 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.

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

Za spreminjanje klime v organizaciji je vedno potrebno opraviti dve pomembni aktivnosti:

- 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.

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

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Spremeniti klimo pa pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo zeleni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.

Organizacijska klima proučuje različne vidike delavčevega zaznavanja organizacije. Če želimo ugotoviti, kakšna organizacijska klima vlada v organizaciji, moramo iz zaposlenega izvleči, kaj čuti, kaj misli o določenih stvareh v organizaciji.

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.

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

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije, vendar nas pri proučevanju organizacijske klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v organizaciji,

zato jih ni potrebno iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele nato ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne.

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

V 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.

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

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, zapiskov in so subjektivne narave, vendar pa kljub temu ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za organizacijsko klimo v združbi.

- 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. Ta vrsta podatkov je tudi zelo subjektivna.

- Ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki je primernejše 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. Do ustreznih sklepov pridemo na podlagi analize rezultatov.

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

Ko se odločimo za preučevanje klime, se vedno srečamo z določenimi posebnostmi.

Klime v organizaciji ni potrebno iskati, ker ta zmeraj obstaja. Prav tako ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne v organizaciji in katere ne. Dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo so v vsaki organizaciji vedno prisotne. Za preučevanje klime se moramo le odločiti, katere vrste klime želimo raziskati oz. nas zanimajo.

Preučiti moramo posamezne vrste klime in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali, ugotavljali in vplivali na del klime, ki nas konkretno zanima.

Težko je ugotavljati ali v organizaciji obstaja motivacija ali ne. Tako lahko mirno sprejmemo zaključek in predpostavimo, da motivacija je, skušamo pa ugotoviti kakšna je. Isto velja za npr. ugotavljanje stališč zaposlenih. Težko je ugotoviti, ali imajo zaposleni v organizacijah svoja stališča, ali ne. Zato lahko o stališčih zaposlenih vedno predpostavljamo in poizkušamo le ugotoviti, kakšna so.

Ko želimo v organizaciji proučiti klimo, moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju zaposlenih. Pri tem pa nikakor ne smemo izpustiti oz. zanemariti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na rezultate raziskave pojavov, ki nas konkretno zanimajo. Dimenzije klime, izbrane na ta način, lahko pomagajo proučiti zasičenost človekovega dožemanja z njimi.

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

- Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
- Preučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
- Analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki!
- Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njegovih vodij!
- Sestavi celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce!

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

Obnašanje, vedenje in doživljanje človeka v posameznih situacijah je vselej rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije, v kateri se človek znajde. Človekovega vedenja v posameznih primerih pa ne določajo le objektivne sestavine posamezne situacije, temveč tudi način, kako posameznik to situacijo doživlja. Glavno vodilo pri proučevanju klime v konkretni organizaciji in osnovna predpostavka je način doživljanja situacije v konkretni organizaciji.

Doživljanje situacije pa je samo na podlagi človekovega vedenja včasih težko ugotoviti. Razlogov za posamezna sklepanja o vedenju človeka v določenem trenutku je lahko več. Število sklepov o vedenju posameznika je večkrat odvisno od naše domišljije in samozavesti, kot pa od dejanskega položaja. Marsikdo pa se niti ne trudi, da bi tak pojav raziskal, ampak sprejme sklep oz. odločitev na podlagi svojega doživljanja določene situacije. Tako mnenje pa lahko pripisejo tudi drugim in tako sami določijo razlago za določeno dogajanje. Taki posamezniki lahko svoje mnenje na povsem miren in sprejemljiv način sporočijo oz. »vsilijo« tudi drugim udeležencem, ki bodo hitro spremenili svoje mnenje, čeprav so prej mislili na povsem nekaj drugega in naknadno sprejeli mnenje tega »prodornega« posameznika.

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

1. 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 managementom organizacije, saj prinaša slabe posledice, s tem pa tudi ovira doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem organizacija deluje.

2. Klimo lahko spremenimo z navodili in ukrepi. Pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, poskušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način spreminjanja klime je hitrejši, spremembe je mogoče uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, koliko so jih ljudje pripravljeni sprejeti in, če sploh dobimo zeleni učinek. Iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da vsa navodila in ukrepi ne dosežejo vedno zelenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno naravnano klimo. Ta način spreminjanja je posebej primeren za medsebojne odnose in odnos vodja – zaposleni.

3. 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 organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te

akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost, v kateri se zaposleni tudi vidijo. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja, nezaupanja in nezaželenih reakcij.

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

Vpliv organizacijske klime na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje zaposlenih dve značilni lastnosti klime. Klima je torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru slab rezultat. Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nenormalna, ni nespremenljiva, vsi jo vidijo kot nekaj navadnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek lahko klimi prilagodi. Ta lastnost je sicer lahko zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V teh primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti.

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

<b>Objektivni indikatorji</b>	<b>Subjektivni kazalci</b>
pasivnost in apatičnost oziroma aktivnost članov skupine	občutek pripadnosti v skupini
prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini	lojalnost do skupine občutek solidarnosti s skupino
ustvarjanje koalicij	občutek skupinske moči
agresivnost v skupini	občutek skupinske moči

## **OSMO POGLAVJE**

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

Takšnim sodelavcem so potrebna različna znanja, zlasti pa: strokovna znanja, konceptualna znanja, znanja s področja medčloveških odnosov in družbena znanja.

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

Raziskave opozarjajo, da se bodoči menedžer bistveno razlikuje od današnjega. Današnji je usmerjen predvsem k ciljem. Vse bolj pa postaja pomembna tudi fizična kondicija, strokovno znanje, siguren nastop in sposobnost motiviranja. Poudarjene so vrline kot pripadnost, natančnost in redoljubnost. Manj pomembna so dobra spričevala, rodbinske vezi, izbran študij in inozemske izkušnje. Pri menedžerju bodočnosti so poudarjeni znanje in lastnosti, kot so splošna izobrazba, sposobnost komuniciranja, motivacije in siguren nastop, znanje tujih jezikov, potrebna fizična kondicija, socialna osveščenost, kreativnost, karizma in gibkost - sposobnost prilagajanja. Novi tip menedžerja naj bi imel osebnostne lastnosti, sposobnosti in znanja močneje poudarjene kot do sedaj. Največje razlike so pri znanju tujih jezikov, sposobnosti prilagajanja, komuniciranja, kooperacije, osebnosti, ustvarjalnosti, originalnosti, socialne osveščenosti, sposobnosti motivacije in sigurnem nastopu.

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

Zanimiva je posebna anketa, ki so jo izvedli v nekaterih uspešnih zahodnih podjetjih. Sodelavce so vprašali, katere lastnosti naj bi imeli njihovi menedžerji. Največ vprašanih je menilo, naj bi njihov menedžer imel naslednje lastnosti in sposobnosti:

- 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.

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

Da bi vodilni sodelavci lahko razvijali in dopolnjevali svoja znanja, morajo najprej vedeti, kakšna znanja in sposobnosti že imajo po omenjenih vrstah znanj. V ta namen sta že omenjena avtorja razvila poseben vprašalnik, na podlagi katerega lahko vodilni ugotavljajo raven svojega znanja po šestih zvrsteh, in sicer:

- ustvarjalni vpogled (postavljanje pravih vprašanj),
- občutljivost oz. sočustvovanje (delo z ljudmi),
- vizija (ustvarjanje prihodnosti),
- spremenljivost oz. prilagodljivost (upoštevanje sprememb),
- osredotočenost (izvajanje sprememb),
- potrpežljivost (živeti na dolgi rok).

Za vsako vrsto znanj oz. sposobnosti sta postavila deset vprašanj, za katera anketiranci izbirajo odgovore po skali: vedno (4), pogosto (3), redko (2) in nikoli (1). Na podlagi izpolnjenega vprašalnika anketiranci ugotavljajo skupno število doseženih točk po posameznih vrstah znanj oz. sposobnosti.



## DEVETO POGlavJE

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

#### Navedite nekatere!

- 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 kontigenčni 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

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

Najpomembnejše značilnosti za identifikacijo vodje so:

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

### 3. Obrazložite teorijo, y in z!

Vodje iščejo načine, kako bi spodbujali in vplivali na podrejene. Izoblikovale so se tri vrste domnev o tem, kaj bi bilo najbolj primerno za vplivanje na podrejene in njihovo spodbujanje. Te domneve so raziskovalci poimenovali s teorijo x, teorijo y in teorijo z. Teorija x vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja. Pristaši teorije x domnevajo, da so zaposleni motivirani za delo predvsem z denarjem, da so v bistvu leni, nekooperativni, da imajo neprimerne delovne navade idr. Temu primerno ravnanje je avtoritativni način vodenja, ki ga opredeljuje teorija x.

Teorija y vsebuje pozitivne domneve o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja. Vodje, ki verjamejo, da so ljudje pripravljeni trdo delati, da so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade, bodo temu primerno z njimi ravnali. Svetovali bodo zaposlenim, kako naj delajo, prisluhnili njihovim mnenjem in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. Takšni vodje bodo uporabljali participativni način vodenja, ki ga opredeljuje teorija y.

Teorija z, ki so jo razvili na Japonskem, domneva, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota in da je obstoječa stvarnost v organizaciji najboljši opis, vir za proučevanje vedenja zaposlenih. Takšni vodje bodo uporabljali timski način vodenja, ki ga opredeljuje teorija z.

#### **4. Kaj so značilnosti mrežnega vodenja?**

Model mrežnega vodenja razlikuje pet vrst vodenja, z različnimi deleži usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem. Značilnosti vodstvene mreže so skrb za proizvodnjo, skrb za ljudi in organizacijska hierarhija.

Način, kako je povezano zanimanje vodje za proizvodnjo in za ljudi, označuje uporabo organizacijske hierarhije. V devetstopenjski skali je možno razviti 81 tipov oz. sklepanj o uporabi vodstvene hierarhije. Poznavanje možnih alternativ omogoča vodji, da v danih razmerah izbere najustreznejšo.

Vodoravna lestvica meri usmerjenost k proizvodnji, navpična pa usmerjenost k ljudem. Številčne oznake na mreži kažejo delež vodenja glede na usmerjenost.

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

Sistem 1 imenuje Likert izkoriščevalski avtoritativni sistem. V tem sistemu vodstvo ne zaupa svojim podrejenim. Vse odločitve sprejema najvišje vodstvo v organizaciji. Podrejeni so prisiljeni opravljati dodeljene naloge, živijo v strahu pred kaznovanjem, za svoje izredne delovne dosežke pa so le občasno nagrajeni ali dobijo ustrezno priznanje. Za medsebojno delovanje nadrejenih in podrejenih sta značilna strah in nezaupanje. Kontrolni proces izvajanja odločitev in uresničevanja oblikovanih ciljev je osredotočen v organizacijskem vrhu. V takšnem sistemu vodenja se navadno razvije neformalna organizacija, ki je v mnogo čem nasprotna formalni organizaciji. Sistem vodenja 1 je strogo avtokratičen in izkoriščevalski.

Sistem vodenja 2 označuje Likert kot dobronamerni avtoritativni sistem, v katerem je nekaj zaupanja in komuniciranja med predstojniki in podrejenimi, toda odločanje je še vedno v pristojnosti vodij. Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so podobni odnosom služabnika in gospodarja, ki so navidezno prijazni. Vse pomembne odločitve sprejema najvišje vodstvo, ki tudi postavlja cilje. Samo manj pomembne odločitve lahko sprejemajo vodje na nižjih organizacijskih ravneh, toda le v okviru vnaprej predpisanih pravil. Podrejeni so le delno motivirani s tem, da so za nadpovprečne delovne dosežke ekonomsko stimulirani. Za svoje vedenje, ki ni pogodu vodjem, lahko pričakujejo dejanske ali potencialne kazni. Kontrolni proces je še vedno osredotočen v organizacijskem vrhu, kontrolo manj pomembnih odločitev pa vodstvo prenese na nižje organizacijske ravni.

Sistem vodenja 3 označuje Likert za participativno-posvetovalni sistem. Vodstvo organizacije precej, toda ne popolnoma, zaupa in verjame svojim podrejenim. Manj pomembne odločitve sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni. Komuniciranje poteka po organizacijski hierarhiji v obe smeri, toda še vedno bolj vertikalno. Kot motivacijske oblike se uporabljajo razne nagrade, priložnostne kazni in razne oblike vključevanja zaposlenih pri obravnavanju vprašanj, ki zadevajo njihovo delo. Sodelovanje med nadrejenimi in podrejenimi je relativno dobro razvito, v številnih primerih s precejšnjim medsebojnim zaupanjem. Nekatere pomembnejše vidike kontrole višje vodstvo prenese na nižje vodstvene ravni. Neformalna organizacija, ki spremlja formalno organizacijo, navadno pospešuje formalno organizacijo ali samo delno nasprotuje njenim ciljem. Splošna značilnost tega sistema vodenja je, da je participativno-posvetovalni.

Sistem vodenja 4 je participativni sistem učinkovitih delovnih skupin. V tem sistemu vodenja vodstvo popolnoma zaupa in verjame podrejenim. Za ta sistem vodenja so značilni podpirajoči odnosi, ki pospešujejo najprimernejšo izrabo človeških virov. Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh. Komuniciranje ni razvito samo po vertikali formalne organizacije, temveč tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in skupinami v organizaciji. Nižje vodstvene ravni, pa tudi neposredni delavci so visoko motivirani, ker so upoštevani in sodelujejo pri vseh odločitvah, ki zadevajo njihovo življenje in delo. Med predstojniki in podrejenimi obstaja

prijateljsko sodelovanje z visoko stopnjo medsebojnega zaupanja. Formalna in neformalna organizacija sta eno in tvorita čvrsto celoto, ki pospešuje uresničevanje skupnih ciljev. V takšni organizaciji vse socialne sile podpirajo prizadevanja, ki omogočajo organizaciji, da posluje učinkovito in uspešno. Sistem vodenja 4 je participativen sistem učinkovitih delovnih skupin s podpirajočimi medsebojnimi odnosi. 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.

## 6. Opišite značilnosti Millerjevih slogov vodenja!

- **Prerok.** Prerok je tipični način oz. slog vodenja v prvi fazi razvoja podjetja. Prerok je vizionar z veliko znanja in človeške energije. Sprejema izzive novih tehnologij, upira se ustaljenim oblikam delovanja, je ustvarjalen in inovativen. Prerok dela vse sam, tudi ko se podjetje poveča, želi biti povsod zraven, ne delegira funkcij. Prerok je zelo uspešen v prvi fazi razvoja podjetja.
- **Barbar.** Barbar je voditelj v klasičnem smislu, je odločen in ljudje mu sledijo. Zanj je najpomembnejše proizvajati in prodajati. Njegove aktivnosti temeljijo bolj na čustvenem soglašanju s cilji kot pa na racionalni ravni. Je človek z veliko energije in ustvarjalnosti, ki preoblikuje podjetje za doseganje pomembnih dosežkov. Z razvojem in rastjo podjetja pa ta slog postane ovira za uspešno vodenje.
- **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. Centralizirano odločanje ni več možno, ker je okolje že preveč kompleksno. Pojavi se potreba po sodelovanju in konsenzualnem odločanju, ki ga je možno uveljaviti z več človečnosti in samoobvladovanja.
- **Administrator.** Administratorski način oz. slog vodenja je način, ki podjetje notranje uredi s pravili. Ustvarja integrirane sisteme in strukture in se osredotoča k varnosti delovanja podjetja namesto k ekspanziji. Administrator si prizadeva, da formalizira odnose med udeleženci v organizaciji. Več časa porabi za poročila kot za stranke. Zanima ga predvsem, kaj se je zgodilo, manj pa razvoj oz. vizija podjetja. Veliko pozornost namenja proučevanju postopkov, ustanavlja nove upravne službe, skrbi za pisarniško opremo ipd.
- **Birokrat.** Birokrat je pristaš močne kontrole in s tem prežene nove preroke in barbore. Zavira ustvarjalnost in razvoj. Nastopi obdobje skepticizma. Zaposleni začno dvomiti o viziji podjetja in sposobnosti vodij. Birokratska organizacija postaja sama sebi namen. Člani organizacije trošijo veliko energije za notranje boje in razprtije, kar povzroča vse manjšo sposobnost ustvarjalnega odzivanja na spremembe iz okolja. Število zaposlenih, ki ne ustvarjajo nove vrednosti, se povečuje, zmanjšuje pa se število ustvarjalnih ljudi. Birokrat je pristaš stroge kontrole, veliko časa preživi na sestankih, verjame, da lahko s strogo kontrolo reši vse probleme. Značilnost birokrata je, da stalno reorganizira in išče strukturalne rešitve za namišljene probleme.
- **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. Aristokrat ne proizvaja novih dobrin in novega bogastva. Veliko časa porabi za reorganizacije, prerazvrstitve prodaje in manipulacijo s premoženjem. Aristokrat ne razvija podjetja, podjetje ne ustvarja novih proizvodov ali storitev, največ pričakuje od finančnih manipulacij. Aristokrat ima razkošno pisarno, velik in drag avto in porabi veliko časa za draga družabna srečanja. Misli, da lahko le on in ožji krog njegovih sodelavcev razume strategijo podjetja.

• **Sinergist.** Sinergist je vodja, ki uporablja različne sloge vodenja, ki so potrebni glede na doseženo razvojno stopnjo podjetja. Sinergist vzdržuje ravnotežje, nadaljuje gibanje za napredek velikih in kompleksnih struktur z unificiranjem in upoštevanjem prispevkov preroka, barbara, graditelja in raziskovalca in administratorja. Sinergist ustvarja socialno enotnost podjetja.

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

Izhodišče Fiedlerjeve teorije je pojmovanje, da je najučinkovitejši tisti slog vodenja, ki se najbolj prilagaja dani situaciji. Po njegovi teoriji je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki v skladu z delom vodje. Določen način vodenja je najučinkovitejši, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med dano situacijo in slogom vodenja. To lahko doseže tako, da spremeni situacijo ali pa da spremeni način svojega dela.

Za Fiedlerjev kontigenčni model vodenja je temeljni način tisti, ki ga uporablja vodja. Slog vodenja Fiedler pojmuje kot osebno značilnost vodenja, ki jo je težko spreminjati. Fiedler priporoča ugotavljanje sloga vodenja s pomočjo posebnega vprašalnika, na katerem kandidati opišejo svoj odnos do najmanj zelenega sodelavca, tj. sodelavca, s katerim ne bi radi delali, ker ima neustrezne vedenjske lastnosti. Fiedler poudarja dva možna načina vodenja: usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu.

### **8. Kaj so značilnosti Herseyevega in Blanchardovega situacijskega modela 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. Avtorja modela ugotavljata, da ima večina vodij primarni in sekundarni slog vodenja. Primarni slog je tisti, ki ga vodja uporablja najpogosteje. Uvajata tudi pojem fleksibilnosti sloga, ki se nanaša na sposobnost vodje, da spreminja svoj slog vodenja. Prilagodljivost sloga se nanaša na sposobnost vodje, da prilagaja slog vodenja dani situaciji.

Herseyjev in Blanchardov situacijski model vodenja ponuja različne kombinacije ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. Avtorja modela poudarjata zmožnost vodje, da se prilagaja raznim spreminjajočim se situacijam. 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).

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

Teorija 3-D temelji na izsledkih številnih prejšnjih raziskav, ki so odkrile dve glavni prvini v obnašanju vodij: usmerjenost v odnose in usmerjenost v naloge. Glede na ti prvini Reddin razlikuje štiri temeljne sloge vodenja. Prikazuje jih s kvadrantom, v katerem ena razsežnost pomeni usmerjenost v naloge, druga razsežnost pa usmerjenost v odnose oziroma socialno usmerjenost vodij. Pri vodjih je poudarjena enkrat ena, enkrat druga, lahko pa obe v majhnem ali velikem obsegu. 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:

1. zadržani (separated) slog vodenja z nizko stopnjo usmeritve k nalogam in ljudem;
2. prizadevni (dedicated) slog vodenja z usmeritvijo samo k nalogam;

3. zavzeti (related) slog vodenja z usmeritvijo le k ljudem in

4. združevalni (integrated) slog vodenja z visoko stopnjo usmeritve k nalogam in k ljudem.

#### **Zadržani vodja**

Zadržani (separated) slog vodenja označuje vodjo, ki skrbi predvsem za to, da popravlja napake oziroma odmike podrejenih od predvidenih pravil. Vodja te vodstvene usmeritve je slabo komunikativen, raje piše kot govori, upošteva predvsem tradicije, enači se z organizacijo in njenim tehničnim sistemom. Pri svojem delu upošteva predvsem pravila in postopke ter ocenjuje druge, kako ta pravila in postopke upoštevajo. Pri svojem nadrejenem vodji ceni predvsem razum. Na sestankih je parlamentaren, drži se dnevnega reda in zelo upošteva funkcijo predsednika ali vodje sestanka. Zadržani vodja je predvsem primeren za administrativne, knjigovodske, statistične in konstruktorske naloge. Upošteva in ceni predvsem rutinsko delo. Ukaze in naredbe skuša depersonalizirati, z upoštevanjem pravil in predpisanih postopkov. Pri reševanju sporov prav tako upošteva le pravila, čeprav se navzkrižij izogiba, kolikor je le mogoče. Podrejene ocenjuje logično in razumno. Spretnost v medsebojnih odnosih se mu ne zdi pomembna. Na svoje podrejene gleda bolj kot na prvine delovnega sistema in manj kot na ljudi, kaznuje jih tako, da jim odvzame pristojnosti, ki so jih prej imeli. Takšen vodja je suženj pravil. V medsebojnih odnosih se boji, da bi bil odvisen od mnenja drugih. Svojim podrejenim najbolj zameri, če kršijo predpisana pravila in red v medsebojnih odnosih.

#### **Prizadevni vodja**

Prizadevni vodja je maksimalno usmerjen k nalogam, minimalno pa k odnosom oziroma ljudem. Prizadevni vodja je gospodovalen do drugih. Enači se s tehničnim sistemom in nadrejenimi. Podrejenim daje veliko ustnih navodil in se zanima predvsem za sedanost. Močnejše poudarja zahteve organizacije kot pa potrebe ljudi. Podrejene ocenjuje po delovnih rezultatih, nadrejene pa po tem, kako uporabljajo svoje pristojnosti. Na sestankih je navadno zelo aktiven, predlaga, ocenjuje, veliko govori in rad zapoveduje. Najprimernejši je za vodenje del, kjer je treba dajati veliko navodil, npr. na področju proizvodnje in prodaje. Primeren je za vodenje del in nalog, pri katerih je treba veliko moči. Ne znajde pa se dobro na položajih, kjer ima malo moči, ker ne more zapovedovati drugim. Podrejeni kmalu spoznajo, da takšen vodja zahteva le rezultate in da lahko pričakujejo kazen za storjene napake. Spore skuša zadržati s pritiskom in hoče gospodovati v vseh napetih situacijah. Največji pomen pripisuje nagrajevanju. Meni da so kazni najboljši način preprečevanja napak. Podrejenim daje le najpomembnejše informacije. Pri komuniciranju pozablja, da so tudi drugi ljudje neodvisne in celovite osebnosti. Priznava in poudarja predvsem uporabo moči. Najbolj se boji, da ne bi izgubil svojega vpliva. Svoje sodelavce rad sumniči, da se izogibajo dela.

#### **Zavzeti vodja**

Zavzeti (related) slog vodstvene usmeritve je maksimalno usmerjen k odnosom oziroma ljudem minimalno pa k delovnim nalogam. Zavzeti oziroma socialno usmerjeni vodja je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih. Proti drugim je odprt, uživa v dolgih razgovorih, ker želi spoznati ljudi, s katerimi sodeluje. Od svojih podrejenih skuša izvedeti čim več ne glede na porabljeni čas. Organizacijo pojmuje kot socialni sistem. Svoje podrejene ocenjuje po tem, kako razumejo druge, svoje nadrejene pa po tem, kako so prijazni do podrejenih. Pri komuniciranju podpira druge in jih spodbuja, da se izpovedo. Spore skuša ublažiti, kolikor je le mogoče. Primeren je za vodenje strokovnih delavcev, kjer je treba uspeli predvsem z dobrimi odnosi. To so, npr. strokovni sodelavci pri razvojno-raziskovalnem delu, sodelavci s koordinacijskimi nalogami in sodelavci z malo oblasti, kjer je mogoče uspeli le z dobrimi medsebojnimi odnosi. Takšen vodja rad dela na vodstvenih mestih, ki terjajo mnogo stika z drugimi. Če ga zaposlimo na mestih, ki terjajo malo stika z drugimi, išče stike z ljudmi na škodo uspešnosti svojega dela. Podrejeni ga

upoštevajo in z njim radi sodelujejo, ker jim spregleda napake in izravnava navzkrižja. Svoje podrejene običajno kaznuje tako, da se zanje več ne zanima. Čeprav podrejeni radi delajo s takšnim vodjem, pa kljub temu pogrešajo njegovo usmerjanje, ki bi prispevalo k večji uspešnosti izvršitve zadanih nalog. Zavzeti vodja zelo ceni ljudi, podcenjuje pa organizacijo. Izogiba se sporom, je sentimentalen in se boji, da bi ga podrejeni zavračali.

#### **Združevalni vodja**

Združevalni (integrated) vodstveni slog označuje vodjo, ki je maksimalno usmerjen k doseganju visoke stopnje izvršitve nalog, sočasno pa tudi k ljudem in zadovoljevanju njihovih potreb. Integracijski vodja deluje združevalno in želi biti tesno povezan tako z delovnimi skupinami kot tudi s posamezniki. Prizadeva si postati, sestavni del sociotehničnega sistema. S podrejenimi rad razpravlja o delovnih ciljih in vseh vidikih njihovega dela, ki se tičejo posameznika kot tudi delovnih skupin. Združevalni vodja komunicira v vseh smereh. Najpogosteje se enači s svojimi sodelavci, ker ga ne motijo položajne razlike. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je pristaš timskega dela, ki ga uporablja zato, da bi združil potrebe ljudi z zahtevami organizacije. Svoje podrejene ocenjuje po njihovi pripravljenosti za sodelovanje v timu, svoje nadrejene pa ocenjuje po njihovih spretnostih za timsko delo. S timskim delom postavlja standarde za skupinske rezultate. Takšen vodja je najprimernejši za vodenje delavcev, ki morajo med seboj veliko sodelovati. Najmanj pa je primeren za rutinsko delo. Za napake ne kaznuje, temveč skuša doseči, da se ljudje iz napak učijo. Takšen vodja ne duši in blaži sporov, temveč razčleni vzroke njihovih nastankov. Podrejene nadzoruje na podlagi skupno postavljenih standardov oziroma idealov. Za večje napake kaznuje svoje podrejene tako, da jim zbudi občutek izgube samospoštovanja. Združevalni vodja želi biti vključen v vsa dogajanja v organizaciji, boji pa se, da bi drugi postali z njim nezadovoljni.

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

Houseov model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela za visoko storilnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Model poudarja, da uspešni vodje z jasno opredelitvijo nalog, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo več zadovoljstva pri delu. Model domneva, da je naloga vodje, spodbujati člane tima in jim pomaga dosegati visoke cilje. Način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela.

Tako kot drugi modeli vodenja Houseov model poti in ciljev ne daje formule za najuspešnejše vodenje. Meni, da mora vsak vodja izbrati svoj način vodenja glede na razmere in potrebe članov skupine. Model poti in ciljev 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.

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

Participativni model vodenja določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Pravila določajo obseg in obliko sodelovanja v procesu odločanja v različnih situacijah. Ker je delo lahko bolj ali manj zapleteno, mora vodja prilagajati svoje vedenje strukturi skupine. Tako so raziskovalci ugotovili nekakšno

zaporedje pravil, ki naj jih vodja upošteva, ko določa obliko in vsebino sodelovanja članov v procesu sprejemanja odločitev.

Po opisanem modelu je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih skupine. Vodja mora proučiti situacijo in nato izbrati enega od petih načinov odločanja, ki so prikazani v zgornji preglednici. Vodjem sta na voljo dva avtoritativna in dva konsultativna načina ter en timski način odločanja. Za proučitev situacije so vodjem v pomoč vprašanja.

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

*Transformacijsko vodenje* (karizmatično vodenje) je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševali za reševanje problemov pri delu.

Transformacijski vodje vodijo podrejene z motiviranjem. Transformacijski vodja deluje na podlagi:

- karizme: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na enostaven način;
- intelektualne stimulacije: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanja posameznika: kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvaja, svetuje ipd.

*Transakcijsko vodenje* je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če dobro dela oz. če opravi delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje zaposlenih in se ravna predvsem po pravilih. Transakcijski vodja je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je v bistvu klasično vodenje, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane.

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 vaje: izogiba se odgovornosti in tinskemu odločanju.

## **13. Obrazložite PEAI kodo!**

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). Kakovost menedžmenta je po Adizesu funkcija kakovosti odločitev in količine energije, ki jo moramo porabiti za njihovo udejanjanje. Če želimo obvladati probleme, ki jih povzročajo spremembe, moramo sprejemati dobre odločitve in jih tudi učinkovito udejanjiti.

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.

## DESETO POGlavJE

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

To medosebno komunikacijo, ki zajema prenos sporočila, imenujemo transakcija.

### 2. Kaj razumete pod pojmom transakcijska analiza?

Transakcijo Terpin definira kot družbeni stik, ki ga sestavlja dražljaj in odgovor. Da bi transakcija trajala, mora dražljaj povzročiti odgovor, ki spet povzroči dražljaj, ta pa spodbuja nadaljnji odgovor. Vsako transakcijo torej sestavljajo različne spodbude. Transakcijsko vodenje, glede na pomen besede transakcija, temelji na pomenu prenosa sporočil. Kvalitetna komunikacija ter retorične lastnosti vplivajo na kvaliteto transakcije, torej na samo vodenje.

Razumeti transakcijsko vodenje pomeni poznati osnovno gonilo človekove osebnosti - potrebo. Terpin opredeli dve vrsti potreb:

- Potreba po stikih z ljudmi (dotik, očesni kontakt, pozornost, biti opažen, biti priznan, ...) in
- Potreba po strukturiranju časa (kaj početi v tistih urah življenja, ki ga preživimo v budnosti ali stvarnosti).

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.

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

1. **RODITELJ.** Stanje zavesti roditelja nas spominja na starševske like. Vsebuje stališča in vedenja "vneseno" posamezniku iz zunanjih virov, predvsem od staršev. Ločimo dve pojavi oblike tega stanja zavesti, in sicer:

- **kritični roditelj:** presoja, kritizira, ukazuje. Neverbalno je prepoznaven po ostrem tonu, nagubanem čelu, privzdignjenih obrveh, grozečem pogledu, idr.
- **negujoči roditelj:** svetuje, tolaži, pomaga, popravlja. Neverbalno je prepoznan po razumevajočih in sočutnih kretnjah, mirnem in prijetnem glasu, v drži, ki izraža zaščito, idr.

2. **ODRASLI.** Stanje zavesti odraslega je avtonomno usmerjeno na objektivno ocenjevanje realnosti, okolja, v katerem deluje in ocene lastne zmožnosti za uspešno delovanje v tem okolju. Ima lastne predstave in nazore in jih priznava tudi drugim.

Razlikujemo dve pojavi oblike stanja zavesti odraslega, in sicer:

- **globalni odrasli.** Njegove značilnosti so: je jasen, miren, samozavesten, radovednega duha, vztrajen, osredotočen.
- **detajlni odrasli,** ki ga označujejo te značilnosti: je ambiciozen, natančen, vesten, urejen, temeljit, stabilen.

3. **DETE.** Stanje zavesti deteta vsebuje izkušnje, pridobljene v stiku z okoljem, od rojstva pa do šolske dobe. V vsakem odraslem je tudi stanje deteta, ki prav tako čuti, reagira, kot je to delal v otroški dobi. Pojavni obliki stanja zavesti deteta sta:

- **svobodno dete.** Značilnosti te pojavnosti so: je sproščeno, spontano, impulzivno, kreativno, manipulativno, energično, uporno, agresivno, preplašeno. Prepoznavno je po izjavah: Dobil sem idejo, kako bomo to rešili? To je prečudovito! idr. Neverbalno pa je prepoznaven po glasnem in energičnem govorjenju, spontanih gestah in sproščenem smehu, idr.
- **adaptirano dete.** Njegove značilnosti so: je prilagodljivo, družabno, socialno, poslušno, popustljivo, pohlevno, egocentrično, boječe, idr. Neverbalno je prepoznavno po kretnjah, ki odražajo podrejenost, prilagodljivost, izmikavanje stika z očmi, ipd.



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

Eric Beme opredeljuje tri vrste medosebnih odnosov oziroma tri vrste transakcij:

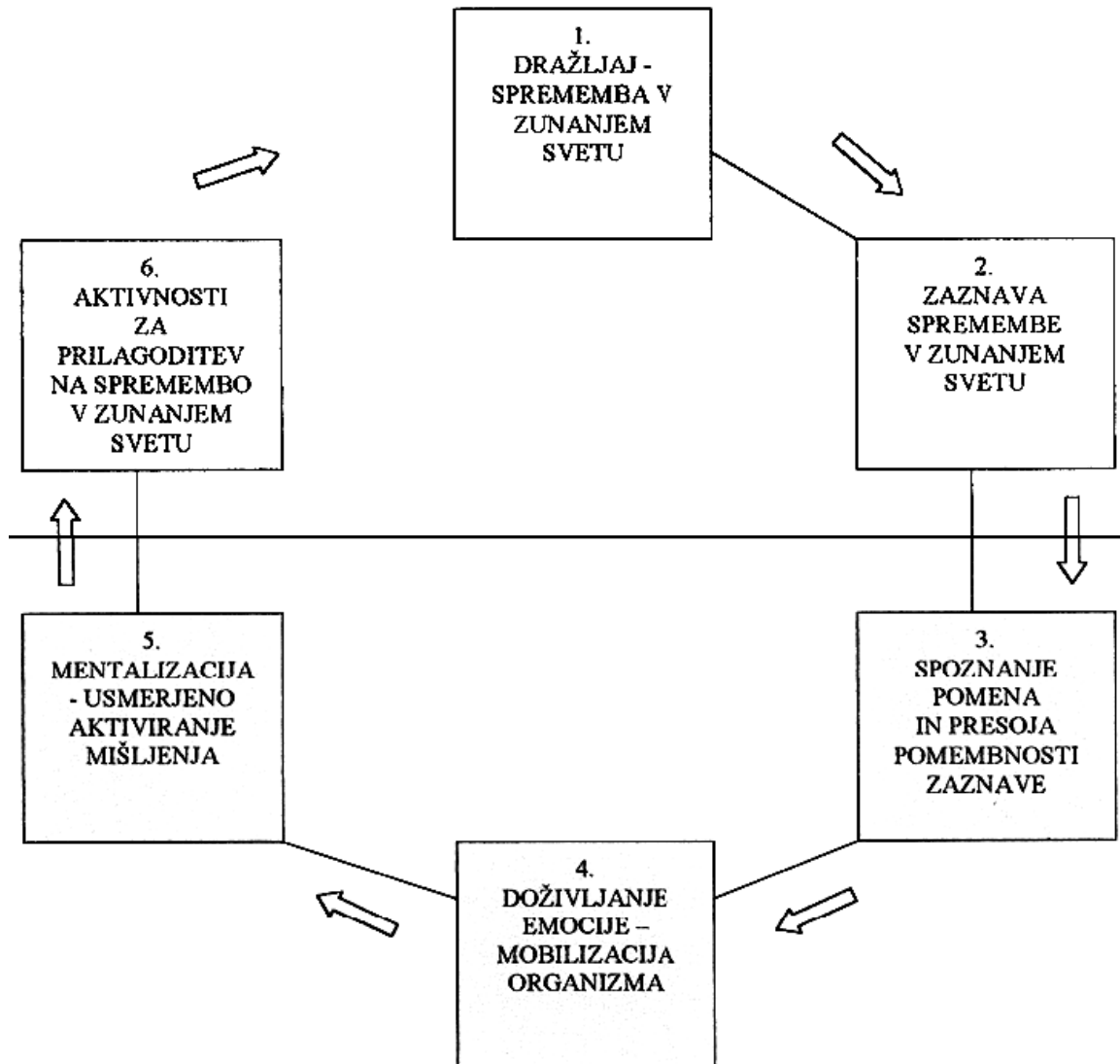
- komplementarne,
- križne in
- prikrite.

**Komplementarne transakcije** so pričakovane, v njih prevladuje nekonfliktno, medsebojno usklajeno reagiranje.

**Križne transakcije** so nepričakovane, aktivirana so neustrezna stanja zavesti, težnja ljudi je k prekinitvi, preobrnitvi smeri komunikacije.

**Prikrite transakcije** so kompleksne, vključeno je več stanj zavesti, sporočilo je prikrito.

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



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

**Želja** je čustvo, s katerim si prizadevamo, da nekaj imamo, naredimo, dosežemo ali ustvarimo. Ko v čustvenem vzdušju organizacije prevlada želja pomeni, da so cilji jasno razčlenjeni in da je spodbuda za delo visoka.

- **Frustracija** je neprijetno čustvo, ki motivira osebo k dodatnim naporom.
- **Upanje** je čustvo, ki ga oseba čuti, ko verjame, da se bodo zadeve brez nadzora razvijale tako, da se bo uresničila njegova pomembna želja. Če pa bi oseba z aktivnostjo dosegla svoje želje, je upanje neustrezno. Upanje odpira pogled naprej in krepi duhovno moč, zaskrbljenost kot drugi pol upanja, pa motivira osebo, da se pripravi na ublažitev morebitnega neugodnega razvoja dogodkov.
- **Dolgočasje** je čustvo, ki ga oseba doživlja v situacijah, ki ji ne nudijo zadovoljitve njene želje. Usmeri osebo v akcijo, da zapusti nastalo situacijo.
- **Strah** je čustvo, ki ga oseba občuti v situaciji, ko je ogrožena. Omogoča:
  1. hitro in avtomatično oceno ogrožajoče situacije,
  2. trenutno mobilizacijo organizma,
  3. pripravljenost na prilagoditveno ravnanje.
 Za to pa morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:
  1. da se oseba ni sposobna ubraniti pred ogrožajočo situacijo,
  2. da obstaja objektivni izvor ogrožanja,
  3. da sta stopnji strahu in ogroženosti v sorazmerju,
  4. da se razodeva na socialno sprejemljiv način,
  5. da vedenje, izvirajoč iz čustva strahu, deluje zaščitniško.
- **Trema** je vrsta nemira, ki ga občutimo pred neko določeno in jasno definirano situacijo. Mobilizira osebo na bodočo situacijo, za kar pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:
  1. da oseba objektivno ni dovolj pripravljena na bodočo situacijo,
  2. da stopnja treme ustreza objektivni stopnji nepripravljenosti osebe.
- **Zaskrbljenost** je pozitivno čustvo, ki preprečuje brezbržnost in pomanjkanje odgovornosti, za kar pa morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:
  1. da obstaja objektivni razlog za zaskrbljenost,
  2. da oseba resnično lahko nekaj naredi, da bi zadržala neugodni razvoj dogodkov,
  3. da oseba načrtuje svoje dejavnosti, če se uresniči nezaželena morebitnost ali začenja delovati preprečevalno.
- **Sram** je vrsta strahu, ki ga oseba občuti v situaciji, v kateri ocenjuje, da je z nekim določenim ravnanjem pred pomembno osebo potrdila negativno sliko o sebi. Deluje v smeri socializacije, to je doseganje nekih socialnih norm ter izogibanju takim situacijam. Pogoj, da je sram ustrezen, je razlog za sram.
- **Krivda** je neprijetno čustvo, ki ga občuti oseba, ko oceni, da je naredila nekaj škodljivega, nekaj kar odstopa od njenih osebnih norm, pridobljenih v času socializacije. Čustvo krivde krepi vrednostni sistem, ga potrjuje in utrjuje.
- **Kljubovanje** je socialno čustvo nasprotovanja avtoriteti. Je nekakšna povratna informacija, ki daje menedžerjem možnost, da spremenijo predstavo o njih samih.

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

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, božanja, nošenja po rokah, saj brez tega novorojenček ne bi 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. Otroku 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, ljudje se odzivajo na naša neverbalna sporočila in dejansko nase prevzemajo naše naloge.

- **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.

## **ENAJSTO POGLAVJE**

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

Poznane so številne opredelitve konfliktov kot npr.:

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

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 nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji. Konflikt je proces, ki se začne takrat, kadar se pojavlja razočaranje (frustracija) ali kadar nekdo misli, da je situacija konfliktna.

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

- Tradicionalna komunikacija pri vodenju – 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.

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

Večina opredelitev konfliktov vsebuje vire njihovega nastanka, med katerimi je pet najpogostejših:

- Odnos med zaposlenimi v procesu dela, zlasti pri spremembah.
- Tekmovanje in ambicije, ki presega možnosti posameznika ali skupine.
- Nasprotovanje avtoritetam in vodjem, posebno kadar avtoritete in odgovornosti niso enoznačne, pa jih je mogoče različno razlagati.
- Medsebojna odvisnost posameznika ali skupin v organizaciji, posebno v razmerah, ko se ocenjujejo rezultati in prispevki posameznikov ali skupine.
- Diferenciacija v skupini, kot posledica delitve dela, kjer percepcija te delitve, na podlagi norm in vrednosti, je lahko različna.

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

- konflikti interesov in
- konflikti vrednosti.

#### **Katere konflikte po posledicah razlikujete?**

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

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

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.).

### **Kakšne vrste interpersonalnih konfliktov poznate?**

Konflikti med posamezniki (interpersonalni in intraskupinski)

o konflikti med člani skupine ali z drugimi osebami:

o konflikti med nosilci organizacijskih vlog,

o konflikti med skupinami v organizaciji, ki so lahko:

o hierarhični konflikti,

o funkcionalni konflikti,

o konflikti stroke,

o konflikti formalne in neformalne organizacije.

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

Konflikti so lahko stvarni ali pa tudi lažni. Lažni konflikti so namenjeni prekrivanju stvarnih konfliktov.

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

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

- omogočajo v določenih situacijah optimalno porazdelitev vpliva in moči,
- so sestavni del borbe za središčno mesto v skupini ali organizaciji (kdo je pomembnejši v odnosih),
- so del borbe za prevlado (kdo je prvi?),
- pojavljajo se v borbi za prevlado in gotovost v odnosih,
- povezani so s prizadevanjem pri definiranju lastne identitete v odnosih (kako pozicionirati in svetovati sebe),
- vključevanje tretjih v odnos,
- razbijanje prejšnjih iluzij in napačnih stališč idr.

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

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

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

Sodobno pojmovanje konfliktov pojmuje konflikt kot neizbežen, integralni del vsake spremembe ali celo kot optimalni način medsebojnega obnašanja. Konflikte obravnavamo kot probleme; probleme pa je treba razreševati. Če konflikt ni razrešljiv govorimo o težavi in ne o problemu. Težave so nespremenljive in so preprosto danost. To stališče navaja na sklep, da konflikte tudi delimo na rešljive in nerešljive.

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

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.

## **10. Kateri so komunikacijski vzroki nastajanja konfliktov?**

Značilna skupina vzrokov konfliktnosti so komunikacijske narave. To so vzroki, ki nastajajo v samem procesu komuniciranja, kot so:

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

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

Notranji ali intraindividualni konflikti. Ti konflikti nastanejo v posamezniku. Najlažje jih obrazložimo s pomočjo motivacijskega ciklusa: potreba – akcija – cilj. Vedenje posameznika je spodbujeno z neko potrebo, to je pomanjkanje nečesa (motiv). Na podlagi tega motiva posameznik določi cilj. Za doseg cilja so potrebne določene aktivnosti oz. instrumentalno vedenje, ki omogoča doseg želenega cilja. Na poti doseganja cilja se pojavljajo določene ovire, kar povzroča pri ljudeh frustracije, ki so lahko fizične, organizacijske, socialne, psihološke itn.

### **Kakšne so lahko reakcije posameznika, ko se pojavijo v motivacijskem ciklusu določene ovire?**

V skladu s temi ovirami se lahko posameznik vede konstruktivno, kar pomeni, da povzame določene korektivne aktivnosti, da bi ovire obvladal ali jih zaobšel. Posameznik pa lahko tudi reagira tako, da pod vplivom frustracije zaide v konfliktno situacijo, pri čemer se pojavljajo številni obrambni mehanizmi.

### **Kako posameznik reagira na frustrirano situacijo?**

Posameznik pa lahko tudi reagira tako, da pod vplivom frustracije zaide v konfliktno situacijo, pri čemer se pojavljajo številni obrambni mehanizmi. Eden takšnih obrambnih mehanizmov je agresivnost. Po Klaiću je agresija vedenje, ki ima za cilj povzročiti škodo, da nekoga fizično ali psihično prizadene. Agresija je lahko fizična ali verbalna, ki je lahko aktivna agresija, ki povzroči škodo, fizično bolečino in ogroža človekovo osebnost. Namerno neukrepanje, da se prepreči agresija, imenujemo pasivna agresija.

## **12. Kakšne vrste medskupinskih konfliktov poznate?**

*Funkcionalni konflikti* se pojavljajo med različnimi funkcijami, oddelki in sektorji v organizaciji. Ti konflikti so navadno rezultat formalnega organizacijskega ustroja ali namišljenega elitizma (npr. na Fakulteti za upravo se informatiki smatrajo za pomembnejše kot pa organizatorji). To so tipični klasični funkcionalni konflikti.

Konflikt strokovnjak – vodja oz. ti. *linijski konflikt* je rezultat razmer, v katerih vodje poskušajo s svojo organizacijsko avtoriteto, vendar brez pravega strokovnega znanja, razrešiti kak problem v organizaciji.

Poznani so tudi konflikti med formalno in neformalno organizacijo. To je ti. *Imperativni konflikt*, ker vemo, da neformalna organizacija vselej bolj ali manj odstopa od formalne in da vodje želijo te odmike zopet vrniti na formalno organizacijo.

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

- tradicionalne obrazložitve,
- behavioralne obrazložitve,
- interakcijske obrazložitve,

- radikalne obrazložitve.

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

**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. Vodje so po svojih funkcijah odgovorni, da v organizaciji ustvarjajo takšne medsebojne odnose in takšno organizacijsko vedenje, ki bo zagotavljalo red in mir v organizaciji in s tem maksimalno učinkovitost.

Vodje si prizadevajo ustvariti brezkonfliktno organizacijsko zgradbo. Če se pa konflikt pojavi, ga vodstvo mora takoj opaziti in ustrezno reagirati z namenom da se čim prej razreši. V okviru tradicionalnega pojmovanja so nastali idealni modeli organizacijskega vedenja, med katerimi je znan zlasti Druckerjev model "brezkonfliktna organizacija". Ta model je zasnovan na predpostavki popolne usklajenosti ciljev posameznika in ciljev organizacije in temu primernemu organizacijskemu vedenju. Na Japonskem in v Južni Koreji so razvili stile vodenja, ki imajo značilnosti oblik vodenja, podobnih modelu "brezkonfliktne organizacije".

**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. V takšnih okoliščinah mora vodja izrabiti vse posamične in skupinske možnosti za akcije, ki zagotavljajo obvladovanje konfliktov in njihovo razreševanje ali vsaj držanje pod kontrolo.

Konflikti sami po sebi niso niti dobri niti slabi. Pouny npr. navaja, da konflikt ni vedno slab niti dober, ker konflikt lahko izboljša nekatere organizacijske funkcije, zlasti takrat, ko se pojavijo disfunkcije v organizaciji. Ta pristop je zasnovan na pritisku, da se zmanjša število konfliktov, da se konflikti prepoznajo kot občasni in kronični in da tisti konflikti, ki so stalni so pod kontrolo tako, da se obvladujejo. Po tem pristopu konflikti niso statični, temveč so evolutivni in jih jemljemo kot dejstvo, ki spremlja spremembe in prispeva k uspešni realizaciji sprememb in razvoju organizacije.

Vedenjski pristop pojasnjevanja konfliktov je rezultat ti. "pluralističnega pogleda", po katerem vsak naravni konflikt v organizaciji, posamični ali skupinski, odraža pluralizem različnih interesov in ciljev posameznikov in skupin. Glede na to se misli, da se "klike" in nekateri posamezniki, ki ne sprejemajo ciljev organizacije ali odločitev vodstva, se morajo odstraniti iz organizacije. Po tem pristop se misli, da je večino konfliktov možno rešiti z določenimi kompromisi in sprejemanjem drugačnih stališč, vendar je treba vedeti, da ti kompromisi in te tolerance imajo svoje meje.

**Interakcijski pristop** temelji na dejstvo, da konflikti obstajajo, da jih moramo sprejeti in da jih je treba obvladovati (upravljati). Robins trdi, da je treba spodbujati zdrave konflikte in jih tudi razreševati. On kot tudi drugi pristaši tega pristopa smatra, da se vodenje skupine in oblikovanje skupinskega mišljenja more izrabiti za to, da se konflikte usede na minimum in da se doseže samokritičnost in ustvarjalnost.

Argyris, ki je proučeval konflikte v procesih sprejemanja odločitev meni, da so v večini primerov ti lahko spodbudni v teh procesih. Pristaši interakcijske pristopa trdijo, da uspešni vodje nikoli ne težijo k popolni odpravi konfliktov, temveč jih želi držati na pravem nivoju in izrabiti za pozitivne procese.

Van de Vliert je identificiral situacije, ko vodstvo organizacije lahko koristno uporabi konflikte na pravi način:

- da je to konflikt nosilca sprememb v organizaciji,
- konflikt v funkciji porasta skupinske kohezije in
- konflikt, s katerim se izboljšajo metode dela, kar prispeva k organizacijski uspešnosti.

**Radikalni pristop** je zasnovan na filozofskem in sociološkem konceptu marksistov, izhaja 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. Freeman in Salaman sta pristaša takšne radikalne teorije, po kateri je organizacija ustvarjena za razredne, skupinske in individualne konflikte. V tej borbi za poklicne vrednote, za napredek, in tudi za privilegije in nagrade, je mogoče doseči organizacijske cilje in dosežati organizacijsko uspešnost

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

Konfliktno vedenje sprožajo posledice prejšnjega, nerazrešenega konflikta. V tem primeru prihaja do ti. latentnega konflikta, ki pod vplivom okolja, konkretnih razmer, lahko preraste v stvarni konflikt, ki ima svoje stopnje nastajanja, emocionalnega notranjega konflikta in percepcijo dejanske konfliktne situacije. Pri tem je treba razlikovati konflikt potenciala in konflikt vedenja. Konfliktno vedenje predstavlja niz različnih reakcij, ki so lahko usmerjene tako, da omogočajo prekrivanje konfliktov ali njihovo odstranjevanje.

Odstranjevanje konfliktov ima svoje strategije, svoj postopek in pričakovane določene posledice. Zanimivo je Esserovo razlikovanje konfliktnih potencialov, ki je naslednje:

a) prepričanja: različna prepričanja o nečem – apriorna prepričanja o medsebojni ogroženosti;

b) vrednote – osebne frustracije in konfliktne ocene;

c) stališča – konfliktna stališča in emocionalni konflikti;

d) programi vedenja – nagnjenost h konfliktom, nagnjenost k agresivnosti.

Konfliktni potencial preide v konfliktno vedenje, ki povratno deluje na potencial, na naslednji način:

a) gašenjem s potiskanjem, pozabljanjem, odklanjanjem idr.

b) zaobidenjem s pretvarjanjem oz. zamenjavo vsebine, partnerja idr.

c) prehodom konfliktnega potenciala v konfliktno vedenje.

d) povratnim delovanjem konfliktnega vedenja na konfliktni potencial z nevtralizacijo, kompenzacijo ali kumulacijo.

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

Obvladovanje konfliktov obravnavamo skozi odnos nadrejeni – podrejeni. T. 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.

Sodelovanje in napredek, temeljen na avtoriteti znanja.

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

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.

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

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.

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

Pri reševanju konfliktov ima svojo vlogo tudi slog vodenja. Hofstede, npr. navaja številne podobnosti in različnosti v kulturološkem smislu, ki jih je raziskoval v 40 državah. Identificiral je temeljne dimenzije razlik med nacionalnimi kulturami, ki vplivajo na vedenje v konfliktnih situacijah. Te dimenzije so naslednje:

- 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.

## DVANAJSTO POGlavJE

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

Etika je beseda grškega izvora (ethicos) in v etimološkem smislu pomeni moralo, нрав, običaj, navado. Etika je filozofska disciplina, ki proučuje cilje in smisle moralnih človekovih hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Pozornost posveča temeljnim merilom za vrednotenje moralnih dejanj. Pri etike sta pomembna zlasti utemeljenost in izvor morale. Etika je tudi nekaj razumskega in je dosežek človekovega razuma.

### 2. Na katerih ravneh uporabljamo etiko?

Etiko uporabljamo na treh soodvisnih ravneh: - osebni, - organizacijski in - družbeni.

### 3. Katere pristope k etiki poznate?

K etiki obstajajo trije pristopi:

**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 osebni in poklicni življenju,
- normativni pristop je osnova za kakovostni diskriptivni in analitični pristop

### 4. Kaj razumete pod pojmom morale?

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

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

Najpomembnejše univerzalne oziroma obče človeške vrednote so predvsem naslednje:

- o **poštenost**: kar posameznik razume in ima za dobro;
- o **svoboda**: neodvisnost, sposobnost za samoopredelitev, odsotnost zunanjih vplivov, možnost delovati tako, kot želimo;
- o **resnica**: skladnost izjav, ki se ujemajo s stvarnim stanjem, skladnost razuma s stvarjo;
- o **znanje**: sistem medsebojno logično povezanih znanj in spoznanj o naravi, družbi in mišljenju, katerih resničnost se vedno znova preizkuša in pogloblja v praksi;
- o **zdravje**: stanje popolne fizične, duševne in socialne blaginje, ne gre le za stanje brez bolezni;
- o **zvestoba**: pripadnost ustreznim normam;
- o **ugled**: cenjenost posameznika v družbi;
- o **denar**: splošno menjalno plačilno sredstvo;
- o **karijera**: življenjska, načrtovana ali nenačrtovana poklicna pot;
- o **delavnost**: pravočasno in strokovno opravljanje nalog;
- o **redoljubnost**: osebna urejenost in urejenost delovnega okolja;
- o **politični uspeh**: uspeh v strankarskem in civilno družbenem delovanju;
- o **solidarnost**: vzajemnost, vzajemna pomoč, čut za skupno odgovornost in korist;

- o **spolnost**: enakost obravnavanja ljudi ne glede na spol, raso ali kakršno koli pripadnost;
- o **družabnost**: oznaka za različne načine uveljavljanja volje in uresničevanja ciljev posameznika ali skupine v odnosih medsebojne soodvisnosti.

## 6. Katere so najpomembnejše upravne vrednote?

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

## 7. Kaj razumete z etičnostjo odločitve menedžmenta?

Kodeks odvetniške poklicne etike predstavlja zapis načel in pravil, po katerih se odvetniki ravnaajo pri opravljanju svojega poklica. Njihove odločitve naj ne bi bile nikdar v nasprotju z veljavnim kodeksom. V primerih, ko ne vedo, kako naj se odločijo, pa se naj posvetujejo s svojimi poklicnimi kolegi.

## 8. Kaj razumete z vseobsežnostjo etike menedžmenta?

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

- **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.

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

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:

1. Vse svoje ravnanje bomo usmerili v nenehno večanje blagostanja ne samo zaposlenih, ampak vseh, katerih materialni položaj je odvisen od delovanja našega podjetja.
2. 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. Z uveljavljanjem svojih interesov ne bomo omejevali ali dušili interesov drugih.
3. Prizadevali si bomo za čim bolj koristno vlogo podjetja na trgu.
4. Prizadevali si bomo večati svojo sposobnost in usposobljenost za vodenje. Zato bomo sproti seznanjali z novostmi in skrbeli za svoje zdravje.
5. Prizadevali si bomo čim bolj spoznati potrebe potrošnikov, jih usmerjati k pozitivnim in humanim ciljem.
6. Sodelavce bomo vodili tako, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki bodo rade delale v podjetju, ki ga vodimo. Sodelavcem bomo pomagali pri uresničevanju z njimi dogovorjenega osebnega razvoja.
7. 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.
8. S kupci in dobavitelji bomo ustvarjali partnerstvo, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju.
9. Do konkurence bomo lojalni, to pomeni, da bomo spoštovali vse pravne predpise, poslovne navade in poslovno moralo.
10. Člani združenja so medsebojno solidarni in si medsebojno nudijo pomoč ter podporo pri uveljavljanju in zaščiti pravic in interesov v skladu z akti združenja.
11. Zavedamo se, da smo sestavni del javnosti. Zato bomo del svojega časa namenili tudi javnemu delu.
12. Zavzemali se bomo za okolje, ki bo človeku in drugim bitjem prijetno.

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

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

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

Na neetično ravnanje v organizaciji se člani odzovejo na različne načine. Z umikom, ostavko, odpovedjo, nekritično pokorščino, brezbržnost za etičnost, sprejemanje sokrivde, sabotiranje, ki sproži stopnjevanje, skrivno ovajanje, izsiljevanje, ki sproži trd odziv, objava in razglasitev, protest, zadeva postane neurejena, snovanje etičnih zaveznih pism itd.

## **TRINAJSTO POGlavJE**

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

Najpogosteje ga opredeljujemo, kot subjektivni, osebni odziv na dražljaje iz okolja. Vsakdo potrebuje v vsakdanjem življenju izzive in stres nas do določene mere tudi motivira in na nas vpliva blagodejno, problem pa postane takrat ko ti izzivi postanejo preveliki.

V razmeroma obsežni literaturi o stresu se ta pojav najpogosteje opredeljuje kot subjektiven, osebni odziv na dražljaje iz okolja. Nekateri menijo, da je stres stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo sooči, se ji prilagodi in jo obvlada, drugi pa stres označujejo kot različne psihične in fizične reakcije, ki se zgodijo v posamezniku kot posledica nezmožnosti obvladovati zahteve iz okolja. Stres je odgovor organizma na pritiske iz okolja in je običajen pojav pri ljudeh. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno se spreminjajočim okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Stres lahko opredelimo kot neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani.

### **2. Kaj povzroča stres?**

Stres na delovnem mestu povzročajo prevelike zahteve in izpostavljenost dejavnikom stresa.

Če pa ti postanejo preveliki in jih ni mogoče doseči, lahko povzročijo nevzdržen stres. Malo stresa je za življenje dobro, ker psiha in telo potrebujeta nekaj napetosti, da je človek sploh lahko dejaven, da doživlja svoje življenje kot izpolnjeno in smiselno. Koristi nam pri osebni rasti, saj nam pomaga, da se osredinimo, sprejemamo odločitve in delujemo pozitivno. Stres ljudi lahko motivira. Manjše stresne dogodke sprejemamo kot nekaj vsakdanjega, kot nekaj, zaradi česar je življenje zanimivo. Stres torej ni vedno naš sovražnik. Problem se pojavi, ko je stresnih situacij preveč, kar povzroči stanje prekomernega stresa in se to pokaže kot motnja v zdravju (nespečnost, napetost, bolečine v hrbtu in vratu ter druge bolezni, povezane s stresom). Meja med pozitivnim in negativnim stresom je pri posameznikih različna in je odvisna od posameznika in njemu danega tolerančnega praga. Lahko se zgodi, da bo določen dogodek za nekoga stresor, za drugega pa dobrodošla spodbuda v življenju.

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

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

Dogajanje je razdelil v tri faze:

**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, sprostijo se zaloge sladkorja itd.

**Stadij odpornosti** – stvar dobro teče. V tej fazi se vključi tisti del živčnega sistema, ki polni naše baterije oz. vsaj skrbi, da se ne izpraznijo do konca. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven, če ne deluje predolgo in zaradi tega preide v tretjo fazo.

**Stadij izčrpanosti** – če se vse prilagoditvene rezerve izčrpajo lahko nastanejo nepopravljive okvare. V telesnem dogajanju je viden močan padec imunske moči.

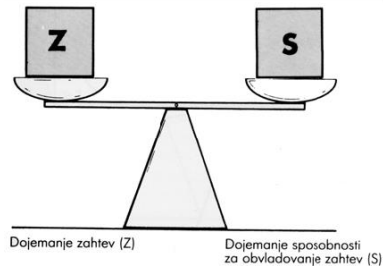
#### **5. Stres ima več plati. Katere?**

**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 ...

## 6. Kaj vam pomeni ravnovesje stresa?



Posodici sta uravnovešeni, kadar verjamemo, da smo dovolj usposobljeni, da se učinkovito postavimo po robu zahtevam. Kadar je naša tehtnica v takšni legi, se dobro počutimo in nimamo težav z zdravjem.

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

## 7. Kakšne vrste stresa razlikujete?

Stres je povsem individualna izkušnja. Kar nekdo čuti in zaznava kot grožnjo, nevarnost idr, lahko nekdo drug dojema kot izziv, motivacijo in priložnost za nekaj novega. To pomeni, da stres ni nujno neugoden pojav.

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.

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 vrtnec 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.

## 8. Kateri so simptomi stresa?

Stres ima lahko fiziološke, psihološke in vedenjske posledice. Odnos med stresom in fiziološkimi posledicami je zapleten. Najresnejše posledice (krvožilne motnje in infarkt) se običajno pojavijo po dolgotrajnem doživljanju močnega stresa. Psihološke posledice stresa so negativna občutja, čustva in razpoloženja, negativne navade in izgorevanje. Stresno vedenje se kaže v slabih delovnih navadah, porušeni medsebojni odnosih, absentizmu in bolniškem dopustu.

**Izčrpanost.** Ljudje, ki trpijo zaradi izčrpanosti se počutijo čustveno in telesno preobremenjeni. Zdi se jim da so popolnoma izpraznjeni, da se iz tega ne morejo rešiti in si obnoviti moči. Vsako jutro, ko se zbudijo, niso nič manj utrujeni kot zvečer, ko so legli

k počitku. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb.

**Cinizem.** Je nekako poskus, da bi obvarovali samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranjem. Kadar so ljudje cinični, zavzemajo hladen, odmaknjen odnos do dela in do sodelavcev.

**Neučinkovitost.** Kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. Vsak nov projekt se jim zdi neizvedljiv, izgubljajo zaupanje v svoje zmožnosti, da lahko kaj spremenijo. Z izgubljanjem zaupanja v samega sebe, tudi drugi izgubljajo zaupanje v njih.

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

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.

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

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 – potlačenje, pozabljanje;
- beg – v bolezen, izostanek, v osamljenost, apatijo, negativizem.

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

Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma.

Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja in bojazni zaradi izgube varnosti in domačega zavetja. Za večino ljudi so vir stresa nove in neznane zahteve.

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

Stres na delovnem mestu povzročajo prevelike zahteve in izpostavljenost dejavnikom stresa. Dejavniki stresa, ki najbolj povzročajo izgorevaje na delovnem mestu so (po Maslachu in Leiterju,:

- **preobremenjenost z delom** je med najbolj očitnimi pokazatelji neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč v prekratnem času s premalo sredstvi;
- **pomanjkanje nadzora nad delom** - ljudje si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo, da lahko razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter da imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni;
- **nezadostna nagrada** – če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo in tudi mi sami. Denarnih nagrad ni težko podeljevati in so običajno tudi lepo sprejete, toda z denarjem gre po večini danes na tesno in zato to pripelje do tega, da namesto, da bi uživali ob karierah, ki tudi denarno zadovoljujejo, veliko ljudi trpi zaradi potrnosti ob zamrzovanju plač, napetosti ob zaposlenosti za določen čas itd.
- **občutek žrtve nepoštenosti sistema** – pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delavci in delovnim okoljem. Poštenost v službi pomeni, da ljudem izkazujemo spoštovanje in s tem potrjujemo njihovo samozavest. Medsebojno spoštovanje ljudi, ki delajo skupaj je srčika vsake zavesti o skupinski pripadnosti. Zaupanje v organizacijo, ki ne deluje pošteno, izgubimo zato, ker to kaže na neiskrenost vodilnega osebja, ki ne spoštuje tega kdo smo. Nepoštenost se najbolj kaže v postopkih ocenjevanja, napredovanja in neenaki obremenjenosti z delom;
- **razpadanje skupnosti** – odsotnost trdne skupnosti je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju. V skupnosti se ljudje osebno razvijajo in delujejo najbolj kakovostno, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in nadzor z drugimi, ki jih imajo radi in jih spoštujejo. Kadar pa se v skupnosti pojavi nek nerešen konflikt deluje le-ta na skupnost razdiralno. Delovno okolje zastruplja s frustracijo, jezo, strahom, napetostjo, zaničevanjem in sumničenjem. S tem se uničuje struktura družbene podpore, ki pripelje do tega, da si ljudje ne pomagajo več toliko v težkih trenutkih;
- **konflikt vrednot** – pojavlja se tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Ljudi lahko delo sili v dejanja, ki so v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami. Moralni razkroj, kot posledica tega je lahko tudi zelo globok. Ljudje dosegajo najboljše rezultate, če verjamejo v tisto, kar delajo in če pri tem lahko obdržijo ponos, neoporečnost in samospoštovanje.

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

Prof. Brejc priporoča naslednje ukrepe za zaposlene, da se izogone 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.

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

V organizaciji stres navadno povzroči zmanjšano učinkovitost, manjšo motiviranost poveča se absentizem in frustracije, narašča število napak, nesreč pri delu in konflikti so vse pogostejši. Na stresne dejavnike in spopadanje s stresom v organizaciji vodilno



osebje lahko vpliva, medtem ko na dejavnike stresa v domačem okolju menedžerji nimajo vpliva.

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

Treba je reagirati že ob prvih znakih. Določena stopnja stresa je pri delu neizogibna, vendar ga lahko z določenimi ukrepi že sami zmanjšamo na minimum:

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

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

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

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

ILO oblikuje mednarodne delovne standarde. V obliki dogovorov in priporočil postavlja minimalne standarde osnovnih delovnih pravic: svobodo združevanja, pravica do organiziranja, kolektivnih pogodb, ukinitve prisilnega dela, enake možnosti za vse in druge standarde, ki urejajo pogoje preko celotnega spektra delovno pogojenih zadev. ILO predpisuje standarde in tehnično pomoč prvotno na področjih:

- poklicnega izobraževanja in poklicne rehabilitacije,
- zaposlitvene politike,
- delovnega upravljanja,
- delovnega prava in odnosov med delodajalci in delavci,
- delovnih pogojev,
- gospodarjenja in razvoja,
- zadrug,
- socialnega varstva,
- delovna statistika in poklicna varnost in zdravje.

ILO podpira razvoj neodvisnosti delodajalčevih in delavčevih organizacij in pripravlja izobraževanja in svetovalno pomoč tem organizacijam. Znotraj sistema Združenih Narodov ima ILO edinstveno tridelno strukturo z delavci in delodajalci, ki so enakovredni partnerji z vlado pri delu z vodilnimi organi.

## ŠTIRINAJSTO POGLAVJE

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

Pojem odločanja ima v menedžerski teoriji in praksi različen pomen. V splošnem pa velja ugotovitev, da je odločanje kot menedžerska funkcija zelo zapleten in pomemben proces, ki v bistvo determinira menedžment. Številni raziskovalci teorije in prakse menedžmenta postavljajo tezo, da je sprejemanje odločitev primarna funkcija menedžmenta, kar je najkrajše izrazil A. Moritai v znani sintagmi » menedžer je tisti, ki odloča«.

Odločanje je povezano tudi s planiranjem, ker se tekom planiranja v različnih fazah procesa planiranja sprejemajo menedžerske in ekspertne odločitve. Sprejemanje odločitev je v splošnem definirano kot izbira izmed večih alternativ, s čimer se določajo bodoče aktivnosti.

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

E. Pusić razlikuje rutinske (ponavljajoče se), adaptivne (za reševanje problemov) in inovativne (usmerjene na cilje organizacije in razvoj).

M. Novak navaja strategijske (najvažnejše upravljske), taktične (za realizacijo strategije) in operativne (izvajanje poslov in nalog) odločitve .

M. Černetič razlikuje z vidika sprejemanje odločitev, odločitve, ki vodijo k izbiri končnih ciljev (vrednostne odločitve) in tiste, ki so le sredstvo za doseganje končnega cilja (faktične odločitve).

J. Kralj razlikuje temeljne upravljske odločitve, menedžerske odločitve za opredmetenje politike organizacije, strateške in izvršilne menedžerske odločitve ter strokovno izvajalne odločitve.

*Strateške odločitve* so najpomembnejše odločitve in so neposredno povezane s poslanstvom, strateškimi cilji in politiko organizacije.

*Taktične odločitve* predstavljajo operacionalizacijo metod in postopkov za doseganje ciljev in realizacijo strateških odločitev, medtem ko so operativne in rutinske odločitve del delovnega procesa, s katerimi se realizirajo taktične odločitve.

*Vrednostna odločitev* vodi k izbiri končnih ciljev. Če gre pri odločitvi le za izbiro sredstev, ki naj pripeljejo do končnih ciljev, je to *faktična odločitev*.

*Upravljske odločitve* se nanašajo na temeljne zadeve in okvire politike organizacije; sprejemajo jih lastniki ali oblastniki (če je lastnik država) in po njihovem pooblastilo tudi vršni menedžerji. Te odločitve se nanašajo na celotno organizacijo in za njen razvoj pomembne zadeve, kot je to ustanavljanje, usmerjanje organizacije s širokimi okvirji politike organizacije in nadziranje menedžmenta v poslovanju in razvoju organizacije s sočasnim nadziranjem izidov organizacije, odločanje o spajanju in odločanje o prenehanju organizacije.

*Menedžerske odločitve* so najprej v snovanju in opredmetenju organizacijsko-političnih odločitev, nato v menedžerskem strateškem odločanju ter nato v menedžerskem izvršilnem odločanju. Po svojem značaju so to odločitve o vodenju poslovanja in ocene o vodenju ljudi k poslovanju za doseganje izidov, dostikrat pa hkratne.

Menedžerske odločitve se sprejemajo na raznih ravneh celotne organizacije in delih organizacije ter so usmerjene v okolje organizacije in tudi navznoter organizacije. Pri tem gre za odločitve, ki združujejo dele organizacije in povezujejo organizacijo z okoljem ter za funkcijske odločitve, ki ustvarjajo izide ali prispevajo k nastajanju izidov.

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

Nekaj splošnih modelov v sodobni literaturi in praksi so:

- o racionalni modeli,
- o behavioralni modeli,
- o konfliktni model,
- o ekspertni sistemi in uporaba umetne inteligence.

Racionalni model odločanja predstavlja metodološki proces »korak za korakom«. Ta model predpostavlja, da menedžer, ki odloča, točno pozna cilj in razpolaga s celovitimi informacijami o procesih. Z uporabo tega modela je mogoče sprejeti vrsto taktičnih in včasih tudi strateških odločitev. Model sestoji iz naslednjih stopenj:

- o poznavanje in operacionalizacija želenega cilja,
- o identifikacija problema,
- o določanje vrste odločitve,
- o znanstvena in strokovna opredelitev možnih alternativ,
- o vrednotenje alternativ,
- o izbira najboljše alternative,
- o implementacija in
- o kontrola – merjenje in prilagajanje.

Behavioralni modeli odločanja temeljijo na argumentih, 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.

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

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. Pri tem pa ni pomembno ali avtoriteta izhaja iz njegove osebnosti oziroma karizme ali iz njegovega znanja, naziva, položaja v organizaciji, označbe čina na uniformi idr. Pomembno je, da je avtoriteta prisotna v eni ali vseh njenih oblikah in da jo določena oseba lahko uporablja. Ker avtoriteta pomeni vpliv ali oblast, pomeni, da se brez nje ne more zagotoviti zaupanje, poslušnost in sodelovanje v organizaciji in ljudi v družbi nasploh. Da bi ljudje sledili vodji, mora vodja za njih imeti določeno moč, izraženo v katerikoli navedeni obliki. Ta moč ali ta avtoriteta se v stvarnosti pojavlja kot formalna (službena) in neformalna (neslužbena) avtoriteta.

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

- zakonito avtoriteto, ki temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, 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.

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

**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. Kaže se v pravici menedžerja na obnašanje v mejah dodeljenih mu pristojnosti temu položaju ali dodeljenemu mestu v organizaciji. Vsak menedžerski položaj oziroma mesto ima takšna pooblastila, ki variirajo od mesta do mesta v organizacijski hierarhiji, ki so praviloma večja, čim višje je menedžersko mesto v organizacijski hierarhiji. V takšne pristojnosti spadajo razne pravice, kot so pravica zaposlovanja, premeščanja ali odpuščanje zaposlenih, pravica nagrajevanja in kaznovanja, pravica razpolaganja z viri, pravica nadzоровanja dela idr.

**Neformalno avtoriteto** obravnavamo tudi kot osebno oziroma karizmatično avtoriteto. Ta avtoriteta ni vezana na položaj oziroma funkcijo v organizaciji. Ta avtoriteta nima svoje pravne osnove, ni predpisana, ne izhaja iz zakonov in normativnih aktov. Njen izvor je oseba, točneje magnetizem oziroma moč njene osebnosti. Ta prirojena lastnost omogoča nekaterim posameznikom, da vplivajo na ljudi, da oblikujejo in usmerjajo njihovo obnašanje v želeni smeri in da se tako izpostavljajo kot vodje, čeprav nimajo nikakršnega formalnega položaja, čina ali naziva v organizaciji. Tipičen primer takšnih vodij predstavljajo vodje neformalnih skupin v organizaciji. Ker neformalne skupine obstajajo v večini organizacij, obstaja tudi formalno in neformalno vodenje v sožitju. Formalni menedžerji morajo pogostokrat delovati pod večjim ali manjšim vplivom neformalnih vodij skupin. Lahko pa tudi sam vodja v nekaterih razmerah deluje kot formalni, v drugih pa kot neformalni vodja. Kadar deluje kot formalni vodja, menedžer upošteva enotnost ukazovanja, ki potuje od vrha navzdol v hierarhiji avtoritete od vodje do podrejenega. Nasprotno pa, kadar deluje kot neformalni vodja menedžer vpliva na zaposlene izven svoje formalne verige ukazovanja.

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

### Kakšne vire moči in vpliva razlikujete?

**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. To lahko stori na več načinov kot npr. dajanje odpovedi, preprečitev napredovanja, dodeljevanje neželenih dolžnosti in odgovornosti, odrekanje podpore podrejenim idr.

**Zakonita moč**, ki temelji na percepciji podrejenih, da ima vodja pravico vplivanja predvsem zato, ker je na mestu vodje v organizaciji. Zakonska prisila oziroma moč temelji na avtoriteti, ki jo nadrejeni in podrejeni menedžerji imajo znotraj hierarhijske strukture v organizaciji. Ta moč je torej moč mesta, ker je osnovana na vlogi vodje, ki jo ta ima 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". Vodja to izvaja tudi takrat, ko ne nagrajuje ali kaznuje podrejene, ker ga oni cenijo in spoštujejo.

**Moč znanja** temelji na percepciji podrejenih, da je vodja nekdo, ki je pristojen in ki ima posebno znanje oziroma ekspertnost na danem področju. Moč znanja oziroma izvedenosti je zasnovana na kredibilnosti in jasnih dokazih o ekspertnem znanju, kot je npr. primer s funkcionalnim znanjem finančnega menedžerja, trženjskega menedžerja idr. Ekspertna moč je najpogosteje omejena na ozka, dobro opredeljena področja oziroma specialnosti.

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

Avtoriteta podrejenih odseva v sprejemanju ali nesprejemanju avtoritete nadrejenih. Po Bernardu, vir avtoritete ni v "osebnostih", ki jih ima avtoriteta, to pomeni tistih, ki dajejo ukaze, temveč v stališčih podrejenih do teh nadrejenih, ki so lahko pozitivna ali pa negativna. Če so stališča podrejenih negativna, če podrejeni ne izvedejo ukaza, je formalna avtoriteta nična.

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, odvisna od tega, v koliki meri posameznik oceni, da pridobitve iz naredbe presegajo zahteve in žrtve. Če posameznik, npr. misli, da je ukaz v nasprotju z njegovim razumevanjem pravice, mora oceniti, kaj mu je važnejše: zaposlitev ali njegov osebni sistem vrednot. Tako ocenjuje v vsakem primeru. Ko dobi ukaz, podrejeni se mora odločiti, ali ga bo sprejel ali odklonil, oceni, kaj bo od tega dobil oziroma kaj bo izgubil. Po tem pojmovanju avtoritete, je določanje avtoritete stvar posameznikov. 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.

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

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.

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

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