



CPI
CENTER RS ZA
POKLICNO
IZOBRAŽEVANJE



Co-funded by
the European Union

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE



Kakovost v izobraževanju in uvajanje sprememb

izr. prof. dr. Klemen Širok, Univerza na Primorskem

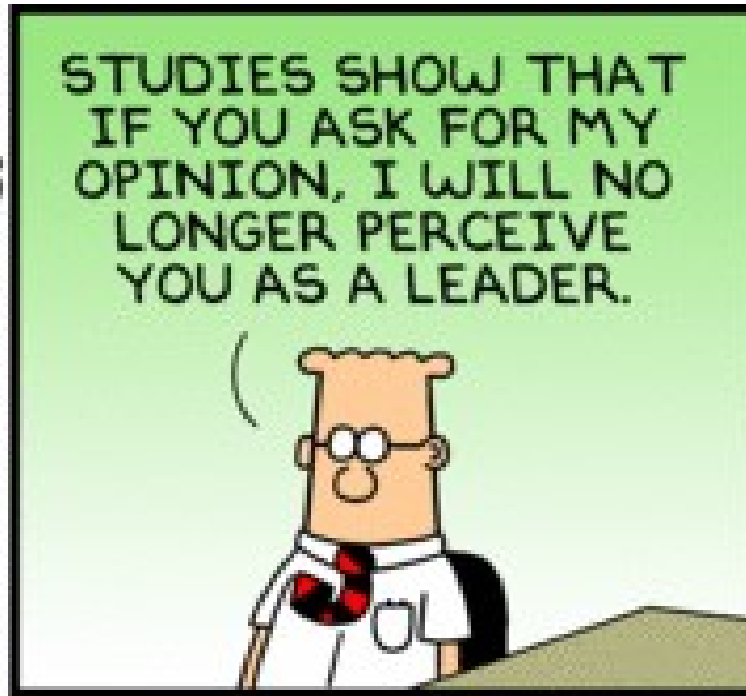
Kako pristopiti k uvajanju sprememb?



Kaj pa vodenje? Je pomembno?



Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com



9-25-14 ©2014 Scott Adams, Inc. (Dist. by Universal Uclick)



Scott Adams, 2014

So vsi vodje managerji, so vsi managerji vodje?



Sploh vemo, kaj je vodenje (vs. management)?

John Kotter (Harvard Business School):

management: ... je obvladovanje kompleksnosti

- načrtovanje zagotavljanje virov
- organiziranje & kadrovanje
- nadziranje & reševanje problemov

vodenje: sposobnost (ali proces) vplivati na skupino tako, da se doseže vizija oz. zastavljeni cilji

- vzpostavljanje usmeritve
(ustvarjanje vizije, izčiščenje celostne predstave – big picture, vzpostavljanje strategij)
- usklajevanje ljudi
(komuniciranje ciljev, vzpostavljanje predanosti, postavljanje timov in koalicij)
- motiviranje in inspiriranje
(inspiracija & zagon, opolnomočenje, izpolnjevanje neuresničenih potreb)

Odpor do sprememb

- Je najpogosteje opredeljen negativni dejavnik pri upravljanju s spremembami.
- Predstavlja vsako ravnanje, ki skuša ohraniti trenutno stanje.
- Z odpori je možno/smiselno upravljati



KONFLIKT



KONFLIKT

Obstaja mnogo definicij, pa vendar z nekaj skupnimi elementi:

- konflikt mora biti zaznan pri udeležencih konflikta (element percepcije),
- med udeleženci mora obstajati neka interakcija in
- nekompatibilnost.



ZAKAJ PRIHAJA DO KONFLIKTA V ORGANIZACIJAH IN KAKO LAHKO KONFLIKTE UPRAVLJAMO?

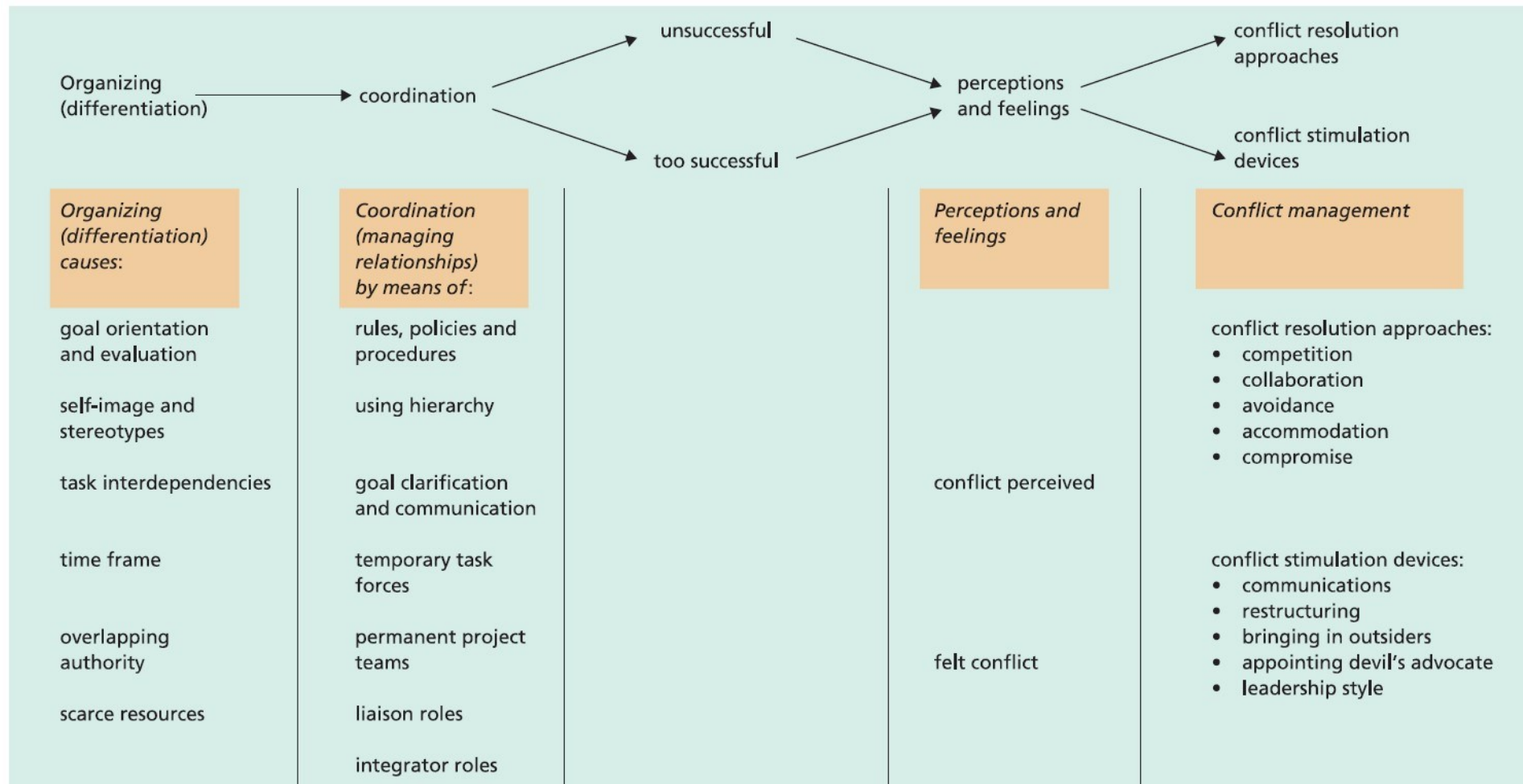
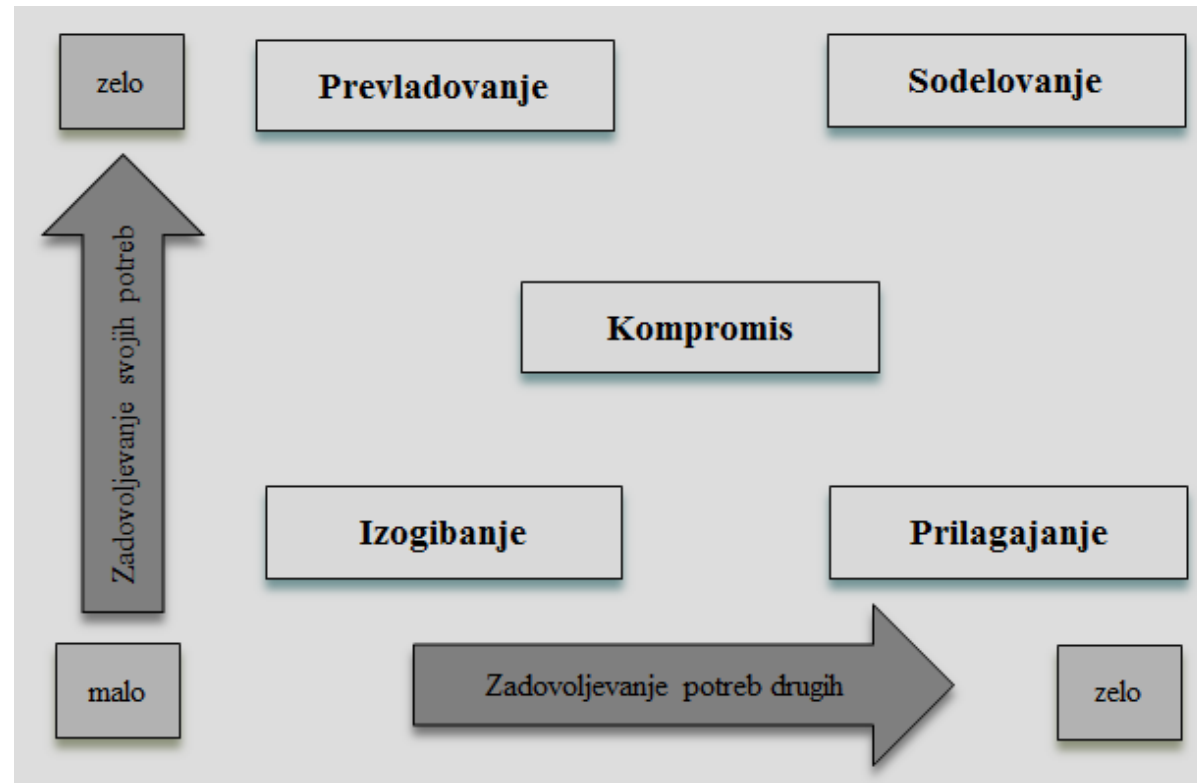


Figure 21.2: Coordination–conflict model

NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU

Thomas (1992) –
pet stilov reševanja
konfliktov

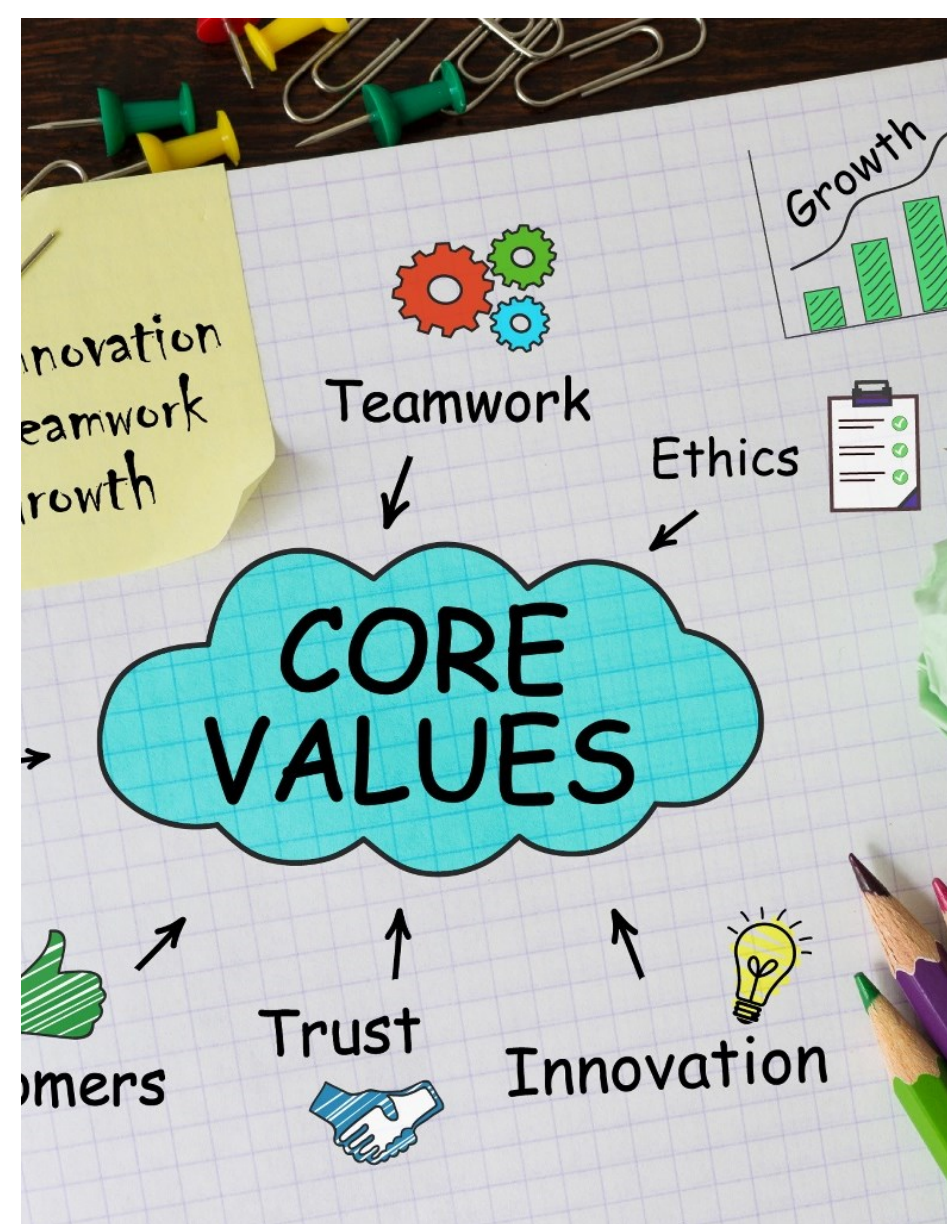


Brez ustrezne organizacijske kulture (kakovosti) ne gre!



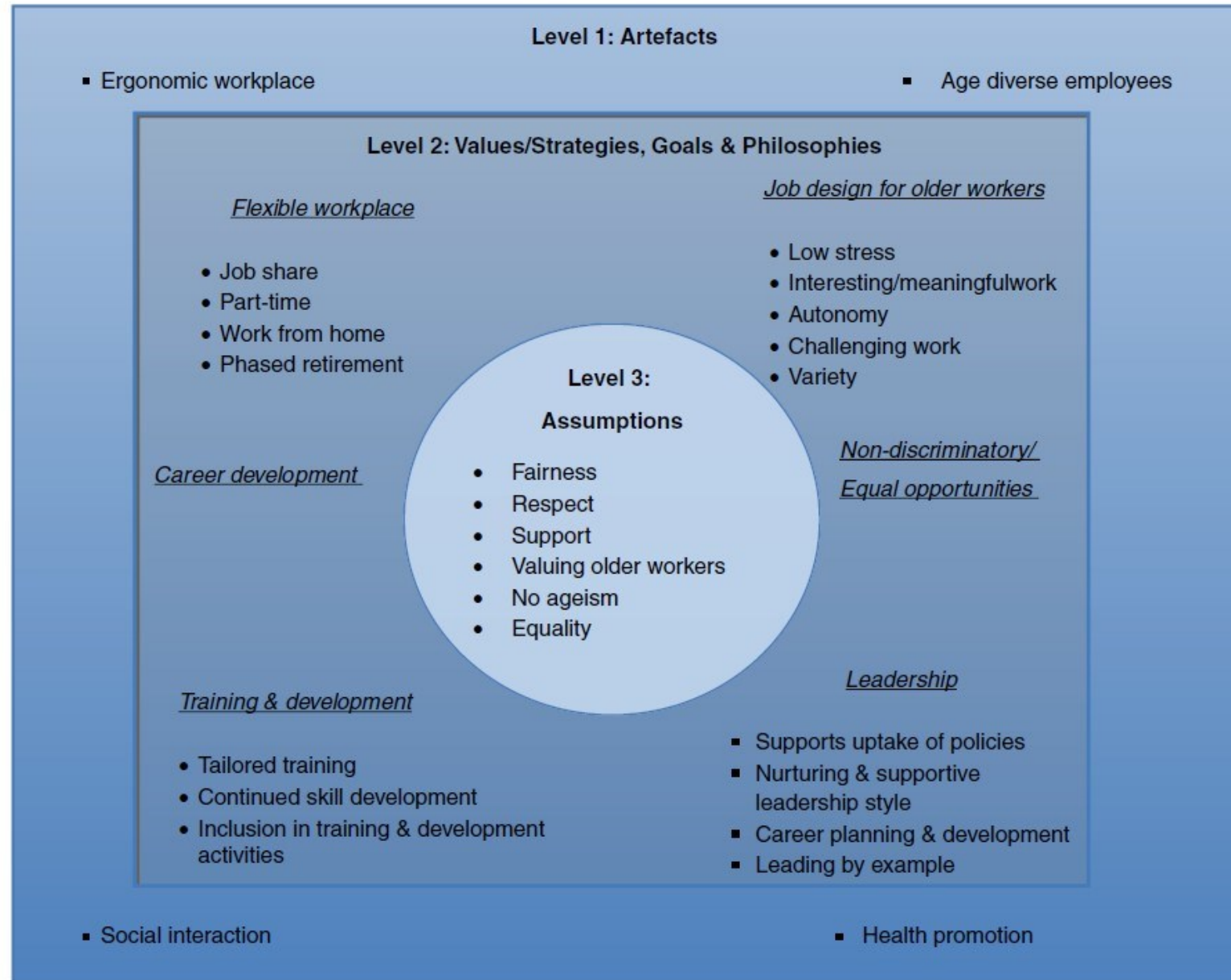
... kajti, organizacijska kultura:

- zagotavlja skupne vzorce kognitivne interpretacije in percepcije (člani vedo, kaj se od njih pričakuje, člani se naučijo enako ali podobno razumeti simbole ipd.).
- zagotavlja skupne vzorce čustvenega odnosa (pripadnost organizaciji, njenim vrednotam in moralnim kodeksom ipd.).
- postavlja in vzdržuje »meje« organizacije (člani, nečlani).
- deluje kot organizacijski nadzorni sistem (predpisano vedenje).



Primer:

Starejšim zaposlenim prijazna OK



Vzdrževanje OK

Tri ključne sile pri ohranjanju organizacijske kulture:

- izbor kadrov
- dejanja vodilnih
- socializacija



Vzdrževanje OK

Kadrovske prakse znotraj organizacije delujejo tako, da vzdržujejo OK, tako da zaposlenim nudijo niz podobnih izkušenj:

- selekcija kadrov,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- usposabljanje in karierni razvoj,
- kriteriji napredovanja



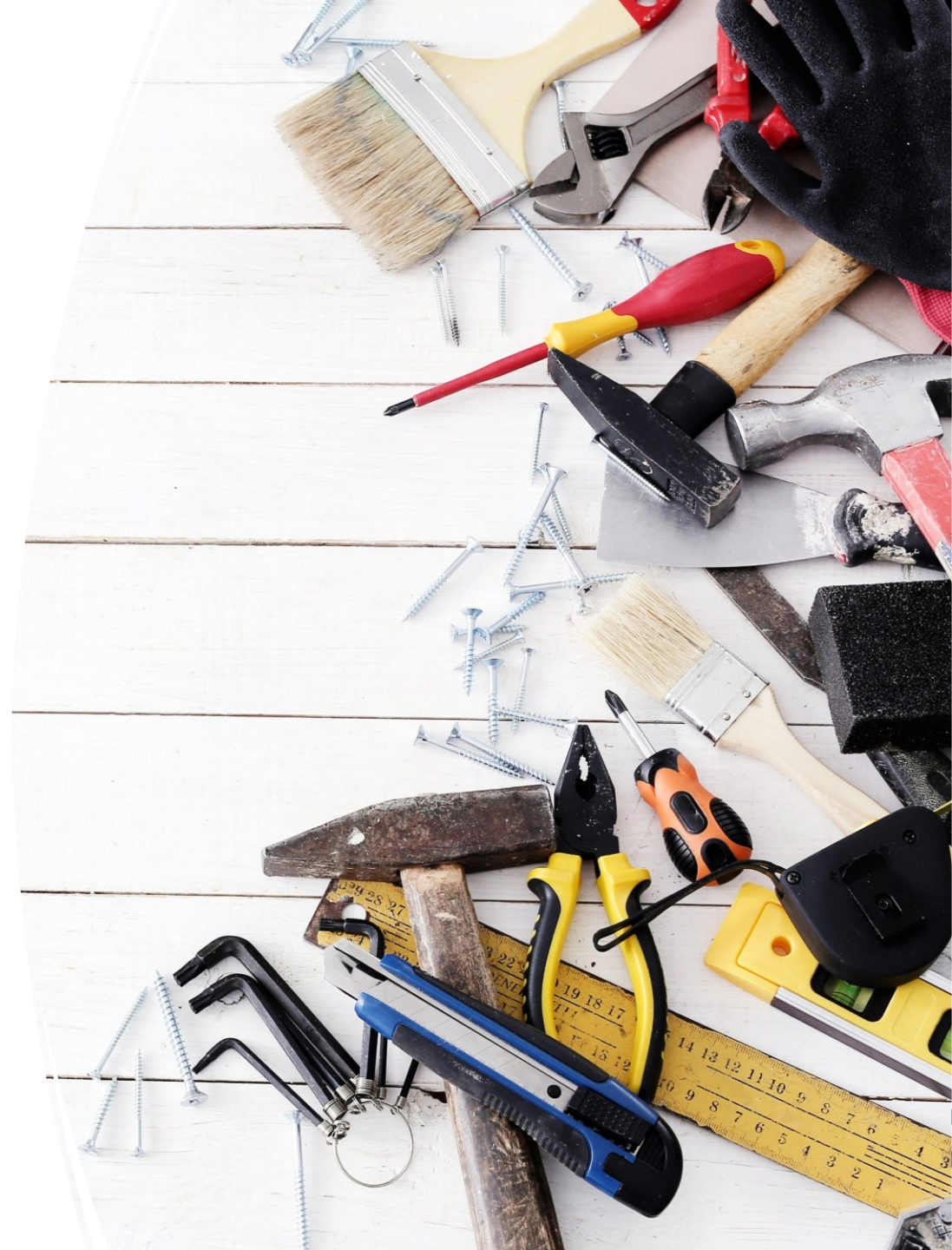
Prenašanje OK

- Številne oblike; najmočnejši so zgodbe, rituali, materialni simboli in jezik
- Zgodbe običajno vsebujejo pripoved dogodkov o ustanoviteljih organizacije: kršenje pravil, uspehi,...
- Zgodbe zasidrajo sedanost v preteklost in zagotavljajo razlage in legitimnost trenutnih praks.
- Jezik



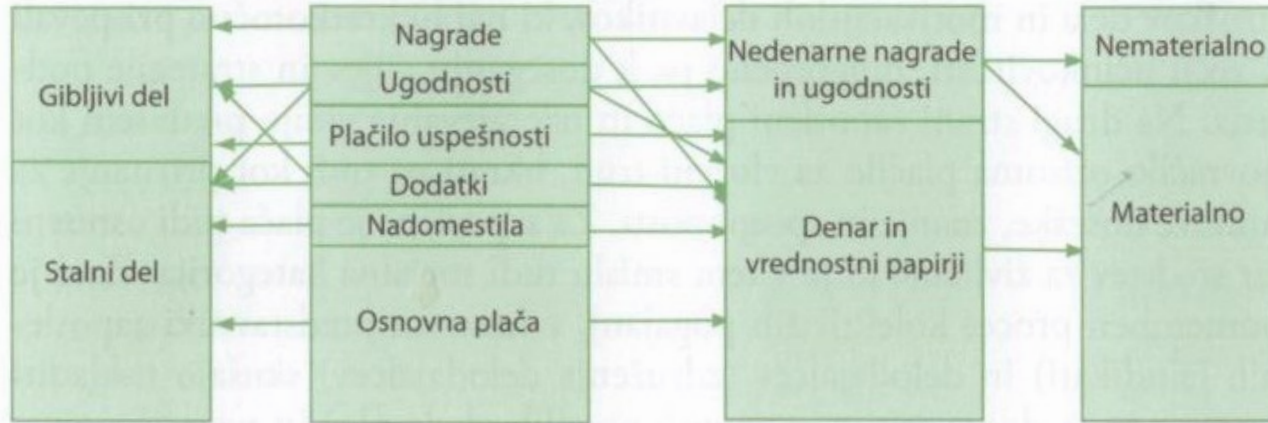
Kadrovska orodja za upravljanje z organizacijsko kulturo

- ukrepi zadrževanja delovne sile
- načrt nasledstev
- prilagojeno kadrovanje
- prilagojeni sistemi / načini usposabljanja
- letni razgovor
- načini motiviranja
- načini nagrajevanja

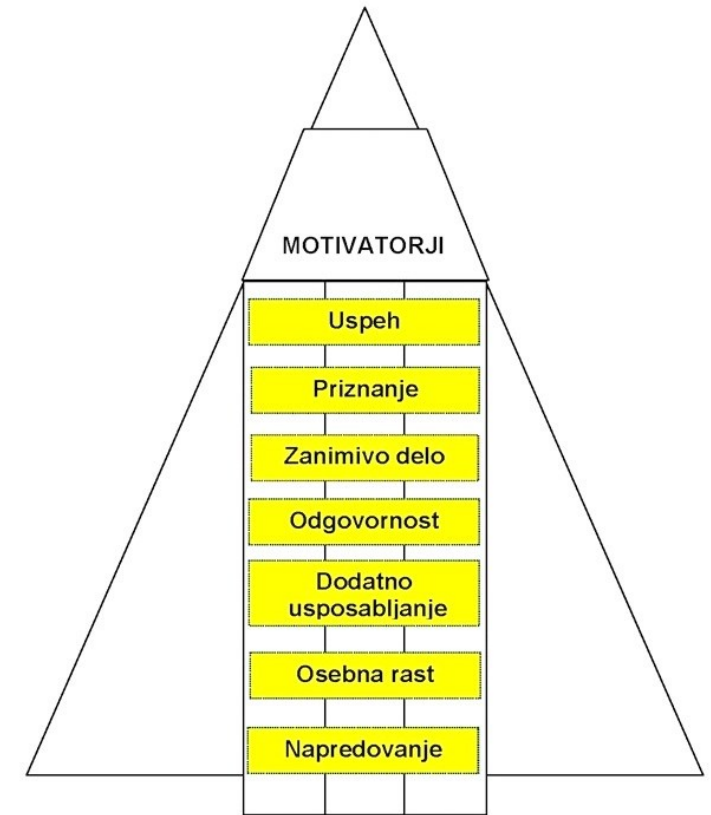


Kaj pa motivacija?

Slika 12.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 19.



HIGIENIKI - temelji zadovoljstva		
Urejeno osebno življenje	Status - položaj	
Nadzor nad delom	Odnosi s šefi	Odnosi s sodelavci
Varnost	Delovno okolje	
Politika podjetja	Plača	

Matej Račnik, Vodja.net

HVALA ZA POZORNOST!

Dodatne informacije
www.cpi.si



Co-funded by
the European Union



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE

