

# Skipulag og stjórnun



# Hvað skoðum við í dag?

- Skipurit og skipulag fyrirtækja
  - Hvert er markmið fyrirtækjareksturs?
  - Innra skipulag og skipurit
  - Skipurit íslenskra fyrirtækja
- Stjórnunarstíla – hvernig stjórnandi ertu?
  - Stjórnunarstílar
  - Sjálfstæði starfsmanna og verkefnaþroski
  - Fjórar tegundir stjórnunar
- Fyrirtækjamenningu – starfsanda
  - Hvað einkennir góðan stjórnanda?
  - Fyrirtækismenning

# Markmið fyrirtækjareksturs

1. Markmið reksturins þarf að vera skýrt.

- Við stofnun sérhvers fyrirtækis þarf að skýra vel, leggja vel niður fyrir sér, hvert sé markmið rekstursins (það þarf að uppfylla þörf sem neytandinn hefur)
- Sama á hvaða sviði reksturinn er

2. Hagkvæmni vinnu sé tryggð og að starfsmenn starfi saman að markmiðum fyrirtækisins.

3. Að samfélagshlutverki fyrirtækisins sé sinnt og að starfað sé með félagslega ábyrgð að leiðarljósi.

## Nánari markmið fyrirtækjareksturs

- Eftir að stjórnendur hafa gert sér grein fyrir helsta tilgangi fyrirtækjarekstur þá þarf að móta nákvæmari markmið rekstursins.
- **Aðalmarkmið:** Hver er óskastaða fyrirtækisins
- **Undirmarkmið:** Lýsa því hvað þarf að gera til að ná aðalmarkmiðinu
- **Vinnumarkmið:** Lýsing á því hvernig hin daglega vinna á vera til að ná markmiðinu

# Innra skipulag fyrirtækja

- Innra skipulag er hvernig daglegur rekstur er skipulagður:
  - Hver gerir hvað
  - Hver hefur vald og ábyrgð
  - Starfsemin er samræmd
- Skipurit hafa hlutverki að gegna við að lýsa innra starfi fyrirtækja
  - Skipurit skýrir hvert ábyrgðasvið hvers og eins er og hvert hlutverk starfsmanns er í stefnumótun og markmiðum fyrirtækisins.

## Verkaskipting í fyrirtækinu

- Í mjög smáum fyrirtæki þarf einn maður að sjá kannski um allt sem gera þarf
  - innkaup, framleiðsla og sala
- En þegar fyrirtæki stækkar þarf að dreifa störfum og ábyrgð á fleiri starfsmenn
- Þá vakna spurningar líkt og, hver á að ráða? hver á að gera hvað? hver ber ábyrgð á einstaka verkefnum?
- Þá þarf að gera ritaðar starfslýsingar og draga upp skipurit fyrirtækisins

# Skipurit fyrirtækja

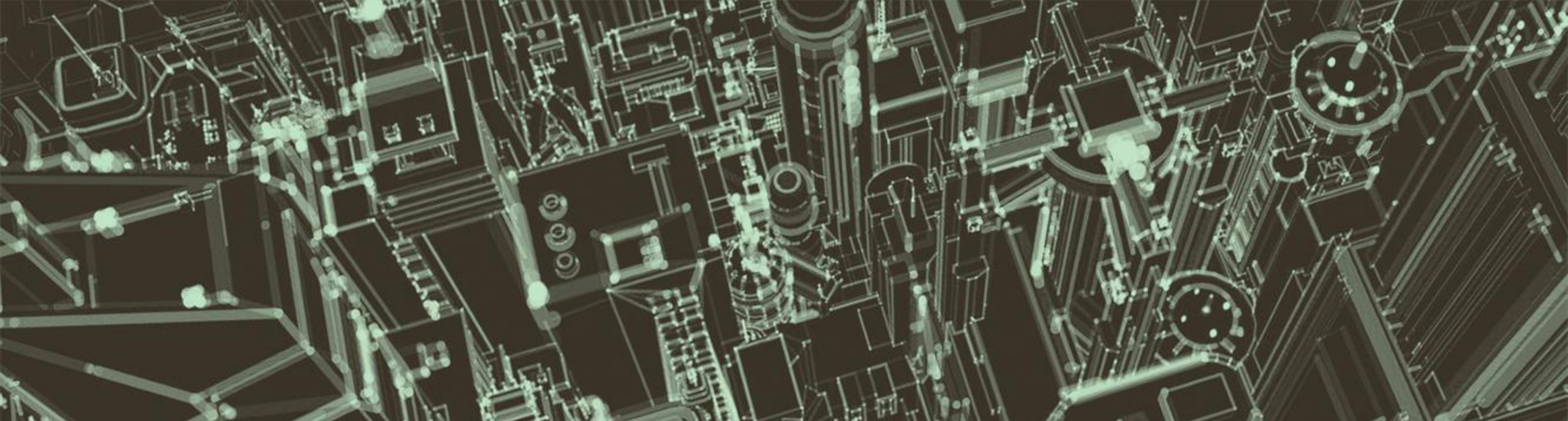
- Skipurit eru í anda þeirra hugmynda sem lýst er í stjórnunarpíramída Max Webers
  - áherslu á skýr, vel afmörkuð verksvið í fyrirtækinu.
  - einnig skýrar línur um hverjir stjórnir og hverjir framkvæmi.
- Skipurit eru einmitt oftast píramídalaga með æðstu stjórnendur efst í píramídanum

Skipurit <sup>TM</sup>

Skipurit grunnskóla

Skipurit VMA

Skipurit Landsvirkjunar



# Stjórnenda stílar





# Engin ein aðferð best

- Stjórnendur nálgast hlutina misjafnlega
- Fjarlægð/nálægð við starfsfólk
  - Öfgar í sitthvora áttina:
  - Allir eru vinir stjórnandans
    - Margir ókostir geta verið við þessa leið
  - Stjórnandi er formlegur og heldur fjarlægð við undirmenn
    - Einnig margir ókostir hér
- Aðstæðubundin stjórnun
  - Stjórna þarf eftir eðli vinnunnar, verkefna og aðstæðna

## Kenning um aðstæðubundna stjórnun

- Þessi kenning segir að stjórnendur þurfi að temja sér mismunandi stjórnunarstíla
- Ekki stjórna alltaf eins
- En hvað ákvarðar þá stjórnunarstílinn?
  - **Stýrandi**
  - **Hvetjandi**
  - **Veitandi**
  - **Felandi**

# Stýrandi stjórnun

- Stýrandi stjórnunarstíllinn er árangursríkur þegar gætir skorts á verkefnaþroska hjá starfsmönnum
- Starfsmaðurinn hefur ekki þá færni til að bera að framkvæma verkið sjálfstætt og þarf því að fá skýrar leiðbeiningar um hvernig starfið skuli leyst af hendi
- Starfsmanninn skortir reynslu og er með takmarkaða þekkingu á verkefninu
  - Stjórnandinn gefur nákvæm fyrirmæli,
    - Hvað á að gera hvernig og hvenær vinna á verkið.

## Stýrandi stjórnun frh

- Stjórnandinn þarf að fylgjast náið með framgangi verksins
- **Einhliða** boðskipti frá stjórnanda til starfsmanns
- Stýrandi stjórnunarstíll getur hentað fyrir starfsmenn sem eru nýráðnir eða þegar starfsmaður tekst á við nýtt og óþekkt verkefni sem hann hefur ekki framkvæmt áður

# Hvetjandi stjórnun

- Hvetjandi stjórnunarstíllinn hentar starfsmönnum með lítinn eða miðlungs verkefnaþroska.
- Árangursríkur þegar starfsmaður er farinn að skilja verkefnið og orðinn sjálfstæðari en skortir samt reynslu.
- Hlutverk stjórnandans að útskýra, veita upplýsingar, spyrja og hvetja.
  - Stjórnandi má ekki skipta sér of mikið af þar sem það gæti haft neikvæð áhrif. Það sem hér er um að ræða og gildir eru **gagnkvæm** samskipti stjórnanda og starfsmanna.

# Veitandi stjórnun

- Hentar starfsmönnum með miðlungs eða mikinn verkefnaþroska
- Vænlegur til árangurs þegar starfsmaður er orðinn hæfur til að framkvæma verkið og veit hvers vegna það er unnið, hvernig, hvenær
- Stjórnandinn á að veita uppörvun, stuðning, hvatningu og viðurkenningu
- Sýna efasemdum skilning og reyna að koma í veg fyrir kvíða fyrir mistökum sem kynnu að eiga sér stað
- Stjórnandi og starfsmaður ræða saman lausnir á verkefninu

# Felandi stjórnun

- Þú felur starfsmanni að framkvæma verk sjálfur
- Hentar starfsmönnum með mikinn verkefnaþroska
- En starfsmaður þarf að hafa bæði vilja og getu til að bera ábyrgð og leysa verkefnið upp á eigin spýtur
- Stjórnandinn sýnir áhuga, styður, beitir virkri hlustun og veitir aðstoð. Hann felur starfsmanninum vald til að framkvæma vinnuna á eigin hátt
- Hlutverk stjórnandans er ekki lengur að segja til heldur að vera til staðar til að veita ráð eða aðstoð

## Sjálfstæði starfsmanna

- Góð stjórnun ræðst því af aðstæðunum í fyrirtækinu.
- Sjálfstæði starfsmanna (undirmanna) skiptir hér máli.
  - Hversu vel starfsmaðurinn er í stakk búinn að setja sér raunhæf markmið, hversu mikinn vilja og hæfni hann hefur til að axla ábyrgð.
  - Menntun og reynsla almennra starfsmanna
  - **Verkefnaþroski** starfsmanna skiptir hér mestu (verkefnaþroski merki hversu hæfur starfsmaðurinn er til að vinna verkefni (hefur hann vilja, getu og reynslu sem til þarf)



# Hvaða stíl skal nota hvenær?

- Stjórnandi verður að laga stjórnendahegðun sína að verkefnaþroska starfsmannsins og beita þann stjórnunarstíl sem hæfir best hverju sinni.
- Þegar verkefnaþroski er lítill er þörf fyrir **stýrandi** stjórnunarstíl þar sem allt er nákvæmlega útskýrt.
- Þegar verkefnaþroski eykst er þörf á meiri stuðningi og hvatningu en það er kjarni hins **hvetjandi** stjórnunarstíls.

Hvaða stíl skal nota hvenær? Frh.

Þegar verkefnaþroski eykst enn meira gefur

stjórnandinn ráð: en er meðvitaður um það að héðan í frá er það starfsmaðurinn sem verður að taka ábyrgð á því sem hann gerir.

Stjórnandinn verður á þessu stigi að veita stuðning og ráðleggingar. Hér er veitandi stjórnunarstíll við hæfi.

Þegar starfsmaðurinn er hæfur til að framkvæma verkefnið er engin ástæða fyrir stjórnandann að reyna að stjórna því hvernig hann eigi að vinna verkefnið. Ahrifaríkara er að fela starfsmanninum verkefnið með öllu sem því fylgir og beita felandi stjórnunarstíl.

# Hvað er fyrirtækjamenning?

Fyrirtækjamenning er safn gilda og viðmiða sem einstaklingar og hópar innan fyrirtækis hafa með sér og hefur áhrif á hvernig það bregst við, bæði gagnvart hvert öðru en einnig gagnvart þeim sem standa utan við fyrirtækið

## Viðmið

Eru sameiginlegar reglur um hvaða hegðun sé rétt hverju sinni.

**Viðmið hjálpa okkur að greina rétt frá röngu.** Viðmið í þjóðfélagi eru oft byggð á lögum sem ekki eru eins alls staðar

## Gildi

Hvernig við skilgreinum **hvað er rétt og hvað er rangt**. Mismunur gilda og viðmiða er sá að gildi eru hugtök en viðmið eru reglur og vísbendingar um æskilega hegðun.

# Samstarfsfólk/vinnufélagar

- Samstarfsandi:
  - Jafnræði Forðast stöðutákn, þau reisa múra
  - Opið bókhald Á góðum og slæmum tímum
  - Laun fyrir frammistöðu Ekki titla
- Skapa góða liðsheild
  - Byggir hana upp og styrkir daglega
- Viljum að góður samstarfsandi og góð liðsheild sé okkar fyrirtækjamenning

Samstarfsandi

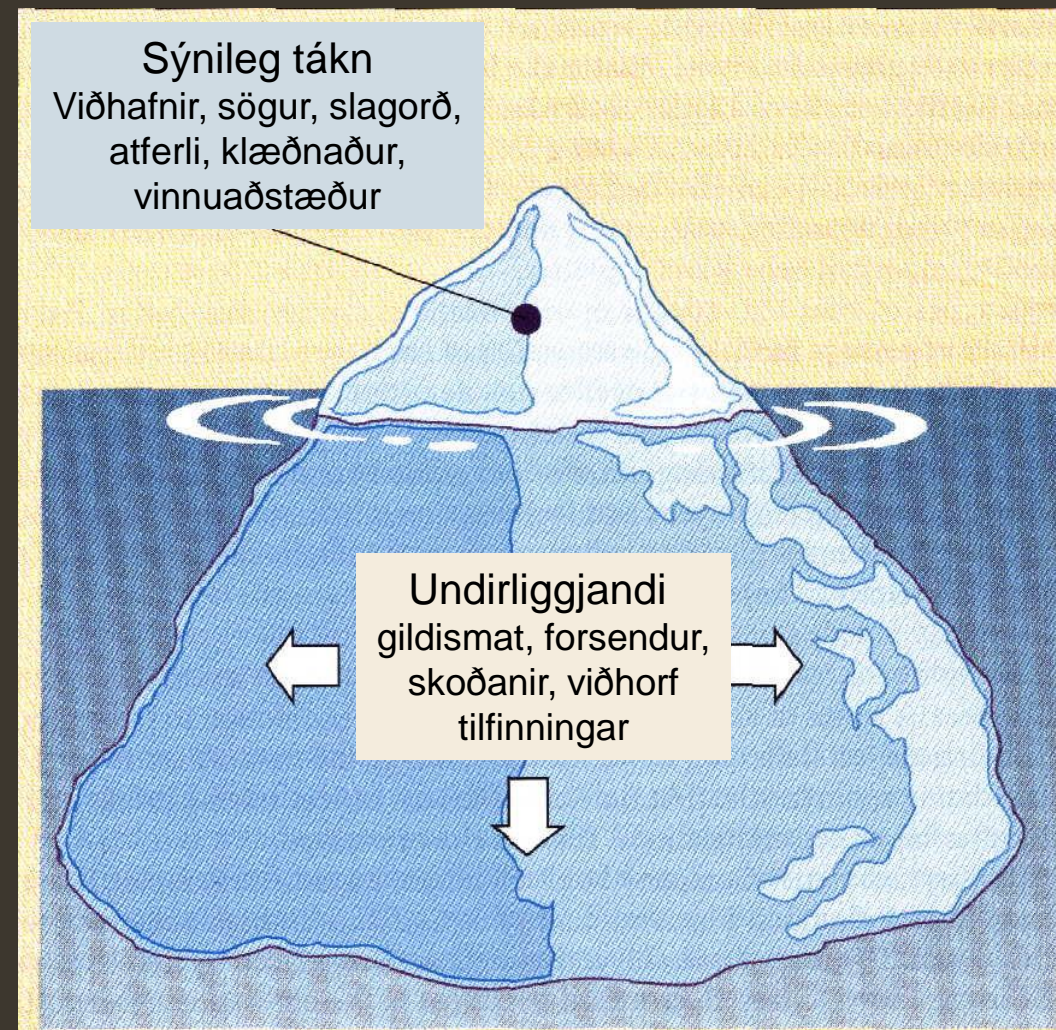


Liðsheild



Fyrirtækjamenning

- Fyrirtækjamenningu má skoða í ljósi þess
  - sem sést, eins og auðkenni, tákn, hefðir, venjur, sögur, slagorð, einkennisföt, fyrirkomulag skrifstofu
  - gildismats sem býr undir, þ.e. hugmyndum stjórnenda um stærri og smærri hluti, sannfæringu þeirra og hugsunarhátt => Er hinn óskrifaði hluti fyrirtækisins/stofnunarinnar



# SIÐFERÐISLEGT GILDISMAT

## LAGAÁKVÆÐI

*Skráðar meginreglur og reglugerðir sem lýsa hvernig fólk á að koma fram, eruyfirleitt viðteknar í samfélaginu, og er hægt aðfylgja fram í dómskerfinu*

## SIÐFERÐI

*Oft óskráðar meginreglur og gildismat sem stýrir atferli einstaklings eða hóps með tilliti til þess hvað er rétt eða rangt við hegðun eða við ákvarðanatöku*