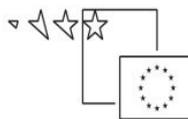




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT PODJETJA

JANEZ BAUER
MAJDA KRALJ
ANTON MIHELIČ
BRANKO ŠKAFAR
ANTON VORINA

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Ekonomija
Gradivo za 1. letnik
Avtorji:

Mag. Janez Bauer, MBA
1. in 8. poglavje
EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO
Višja strokovna šola



Mag. Majda Kralj, univ. dipl. ekon.
3. in 7. poglavje
ACADEMIA Mednarodni izobraževalni center Maribor
Višja strokovna šola



Mag. Anton Mihelič, univ. dipl. org.
5. in 6. poglavje
EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO
Višja strokovna šola



Dr. Branko Škafar, univ. dipl. ekon.
8. poglavje
Ekonomska šola Murska Sobota
Višja strokovna šola



Mag. Anton Vorina, univ. dipl. ekon., univ. dipl. inž. str.
2. in 4. poglavje
Poslovno-komercialna šola Celje
Višja strokovna šola

Strokovna recenzentka:
mag. Beno Klemenčič, univ. dipl. ekon.

Lektorica:
Mojca Radešček, prof. slov.j. in angl.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658 (075.8) (0.034.2)

ORGANIZACIJA in menedžment podjetja [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik /
Janez Bauer ... [et al.]. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. -
Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment_podjetja-Bauer_Kralj_Mihelic_Skafar_Vorina_.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-43-1
1. Bauer, Janez, 1968-
249245696

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2009

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	MENEDŽMENT	3
1.1	UVOD.....	3
1.2	REDKOST DOBRIN IN NUJNOST ODLOČANJA.....	3
1.3	ZAKAJ NASTANE PODJETJE?.....	6
1.4	ORGANIZACIJE V ZASEBNEM IN JAVNEM SEKTORJU.....	9
1.5	POLITIKA IN STRATEGIJA PODJETJA.....	12
1.6	RAVNI IN FUNKCIJE MENEDŽMENTA.....	16
1.7	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	22
2	ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANJE	24
2.1	UVOD.....	24
2.2	OSNOVE ORGANIZACIJE.....	24
2.3	POSLOVNE FUNKCIJE.....	26
2.4	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	31
2.5	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	37
3	ORGANIZACIJSKA KULTURA, KLIMA IN POSLOVNA ETIKA	38
3.1	UVOD.....	38
3.2	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	38
3.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	42
3.4	POVEZAVE MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	46
3.5	RAZVOJ IN SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	47
3.6	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESIH ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV.....	49
3.7	ETIKA IN MORALA PODJETJA IN MENEDŽMENTA.....	54
3.8	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	56
4	RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI IN VODENJE	58
4.1	UVOD.....	58
4.2	OSNOVNI POJMI O RAVNANJU Z ZAPOSLENIMI.....	58
4.3	POMEN KADROVSKE FUNKCIJE.....	59
4.4	RAZVOJ IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	60
4.5	MODEL RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI.....	60
4.6	MENEDŽMENT IN VODENJE.....	61
4.7	TIMSKO DELO.....	66
4.8	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	69
5	UČEČA SE ORGANIZACIJA	71
5.1	UVOD.....	71
5.2	KAKO LAHKO OPREDELIMO UČEČO SE ORGANIZACIJO?.....	71
5.3	UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI.....	72
5.4	PREDNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE IN UPRAVLJANJE Z ZNANJEM.....	79
5.5	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	81
6	SISTEMIZIRANJE, VREDNOTENJE IN NAGRAJEVANJE DELA	83
6.1	UVOD.....	83
6.2	OBLIKOVANJE DELA in delovnega mesta.....	83
6.3	SISTEMIZACIJA DEL IN NALOG (DM).....	83
6.4	VREDNOTENJE DELA.....	84
6.5	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	86
6.6	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	96
7	PROJEKTI MENEDŽMENT	98
7.1	UVOD.....	98
7.2	OSNOVNA SPOZNANJA O PROJEKTNEM MENEDŽMENTU.....	98
7.3	VRSTE PROJEKTOV.....	99
7.4	OSNOVNA PROJEKTNÁ DOKUMENTACIJA.....	101
7.5	SISTEM PROJEKTNEGA VODENJA IN POSTOPEK UVAJANJA.....	109
7.6	DELO V SISTEMU PROJEKTNEGA VODENJA.....	111
7.7	INFORMACIJSKA PODPORA PROJEKTNEMU VODENJU.....	112
7.8	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	112
8	POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST – POT DO POSLOVNE ODLIČNOSTI	114

8.1	UVOD.....	114
8.2	POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST	114
8.3	KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST	117
8.4	VSEBINA IN POMEN EKONOMSKIH KAZALNIKOV POSLOVANJA.....	125
8.5	POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA.....	128
9	LITERATURA IN VIRI.....	131

1 MENEĐŽMENT

1.1 UVOD

Marsikdaj se sprašujemo, zakaj sploh potrebujemo menedžerje v podjetju oziroma organizaciji. S čim se ti ukvarjajo? V laični diskusiji bi lahko rekli, da je najuspešnejši menedžer tisti, ki vodi podjetje, da teče kot dobro naoljen stroj z visokim izkoristkom. Ali menedžment v nadaljnjih stopnjah razvoja podjetja kot gospodarske in sociotehnične entitete sploh še potrebujemo? Ker dandanašnje organizacije delujejo v hitro spreminjajočem se okolju, je potrebno organizacijo nenehno obravnavati z vidika trenutnih in prihodnjih dejavnikov v okolju. Organizacija ni *perpetuum mobile*, ki bi se samodejno poganjal in deloval v nedogled. O pomembnih vidikih delovanja podjetja je potrebno sprejemati odločitve in zanje nositi odgovornost. Za vse to potrebujemo menedžment kot proces ali funkcijo in menedžerje kot lastnike procesa in kot prve odgovorne za doseganje učinkovitosti in uspešnosti.

Zato bomo v prvem poglavju spoznali, zakaj so dobrine redke in kako redkost vpliva na proces odločanja. Razumeli bomo osnovne faze v procesu odločanja in jih bomo znali uporabiti na enostavnejših primerih. Ker so dobrine, v podjetniškem jeziku jih imenujemo tudi viri, redke in so nekateri posamezniki bolj nagnjeni k temu, da skušajo te prvine kombinirati učinkoviteje, kot to počno drugi, nastane podjetje. Nekatero vire moramo kombinirati tako, da so izločki posamezne kombinacije dostopni čim širši populaciji. Govorimo o javnih dobrinah, ki jih največkrat zagotavljamo preko posebnih oblik organizacij. Spoznali bomo profitne in neprofitne, javne in zasebne organizacije ter razmišljali o njihovih posebnostih.

Da bi podjetje izvedlo svoje poslanstvo in uresničilo vizijo, menedžment opredeli cilje in zasnuje podpirajoče se strategije. Spoznali bomo nekaj osnovnih opredelitev prej omenjenih pojmov ter razumeli okvirni model politike. Izhajajoč iz okvirnega modela politike, bomo znali utemeljiti osnovne ravni in funkcije menedžmenta.

1.2 REDKOST DOBRIN IN NUJNOST ODLOČANJA

Zaradi **redkosti dobrin** in iz tega izhajajoče zahteve po njihovi učinkoviti in optimalni rabi morajo podjetja iskati odgovore na takšna vprašanja, jih tehtati in se o njihovi izbiri tudi odločati. Odločanje je temeljna dejavnost menedžmenta, ne glede na njegovo raven delovanja, in sicer na globalni ravni, nacionalni oziroma narodnogospodarski ravni, ravni posameznega trga, ravni podjetja, znotraj posamezne organizacijske enote podjetja, na ravni gospodinjstva, na ravni **homo economicusa**. Zaradi redkosti virov so omejene možnosti, da bi zadovoljili vse potrebe. Ker ne moremo zadovoljiti vseh potreb, smo prisiljeni izbirati med alternativami. Ko eno izmed alternativ izberemo, hkrati zavržemo vsako drugo možno alternativo. S tem se odrečemo donosom zavržene alternative, kajti proizvodne vire uporabljamo za izkoriščanje izbrane alternative. Zavrženo korist imenujemo **oportunitetni strošek** (Rebernik, 1999). Iz odnosa med redkostjo in izbiro izhajajo naslednja temeljna spoznanja:

- Nekdo mora opraviti izbiro, za izbor alternative je potreben posameznik.
- Iz tega izhaja spoznanje, da so oportunitetni stroški, tj. vrednost alternative, ki ni bila

izbrana, v glavi tistega, ki izbira. Ta strošek mora torej nositi tisti, ki izbira, in ga ni možno prenesti na drugega.

- Oportunitetni stroški so torej subjektivni in jih ne more objektivizirati ali meriti nihče drug kot posameznik sam. Zato se jih ne da tako zlahka prevesti v dimenzijo vira, denarja ali dobrine.
- Oportunitetni stroški obstajajo samo v trenutku odločanja, takoj zatem izginejo, kar seveda pomeni, da se ti stroški nikoli ne realizirajo; tega, kar smo zavrgli, ne moremo uživati.

Vsaka družba, podobno kot v podjetju, mora torej odgovoriti na najmanj naslednja temeljna ekonomska vprašanja: kaj, koliko, kako in za koga proizvajati. Ali drugače:

- Koliko in katere s široke palete izdelkov in storitev bomo proizvajali, torej kaj?
- Kako bomo uporabljali vire v njihovi proizvodnji?
- Komu so te dobrine namenjene, kakšna naj bo razporeditev dohodka in potrošnje med posamezniki in družbenimi razredi?

V razmislek: Ali ta vprašanja veljajo samo za družbo kot celoto? Prenesite vprašanja v vam znano podjetje in skušajte poiskati povezave. Katere pomembne razlike opazite med odločitvenim problemom na ravni celotne družbe in na ravni izbranega podjetja? Ozrite se nazaj na odločitveni proces.

Družbe odgovarjajo na ta vprašanja različno. Danes sta **najpomembnejši obliki ekonomskega sistema komandna (planska) in tržna**. Komandno gospodarstvo usmerja centralizirani nadzor vlade. Tržno gospodarstvo vodi neformalni sistem cen in dobičkov, v katerem večino odločitev sprejmejo posamezniki in podjetja. Družbe imajo različne mešanice tržnega in komandnega sistema. Vse družbe so torej **mešana gospodarstva**.

V razmislek: Kam bi uvrstili slovenski družbenoekonomski sistem? Kateri razlogi govorijo v prid vaši odločitvi? Kateri proti njej? S pomočjo internetnih virov in ključne besedne zveze »economic system of ...« poiščite primer plansko in primer tržno usmerjenega gospodarstva (npr. Kitajska, Švedska).

V povezavi z **odločitvenim procesom** so njegovi temeljni elementi: **cilji, informacije in odločitve**. Osnovni cilj menedžmenta je obstati in biti uspešen v tržnem gospodarskem okolju. Ti cilji niso vsota ciljev posameznikov, temveč so odvisni od spleta njihovih različno vplivnih interesov.

V razmislek: Kateri udeleženci v podjetju oz. organizaciji in zunaj nje vplivajo na njene cilje? Skušajte jih razvrstiti v skupine. Kateri cilji so pomembni v organizacijah, ki zagotavljajo javne dobrine, in kateri v podjetjih, ki so ustanovljena primarno za pridobivanje dobička? Kako posamezne interesne skupine uveljavljajo svoje interese v prvih in kako v drugih? Ali lahko podjetje, ki zagotavlja javne dobrine, ustvarja izgubo? Argumentirajte svojo odločitev.

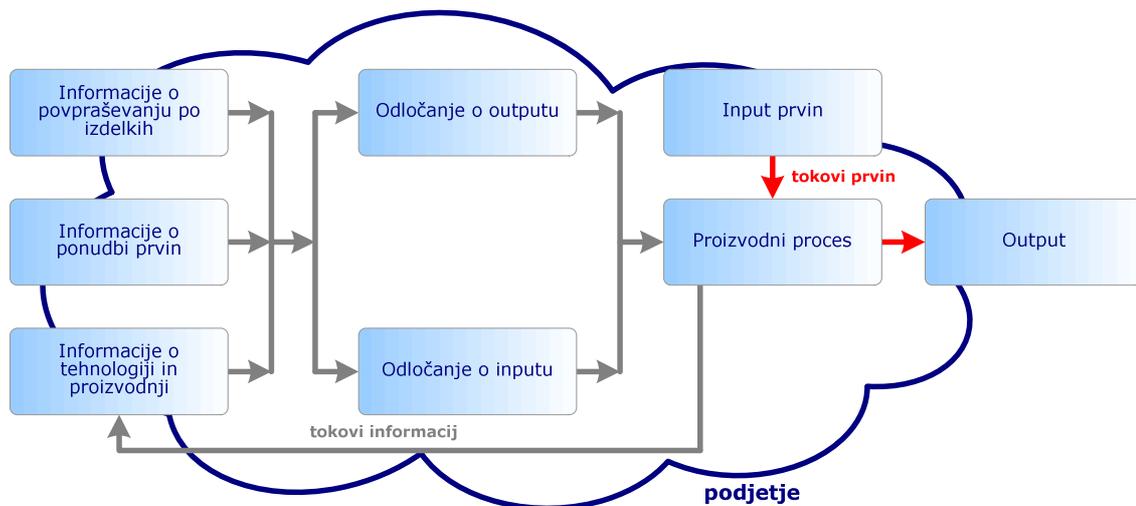
Da se lahko odločamo, potrebujemo informacije. Te informacije pridobivamo znotraj podjetja in v zunanjem okolju. Najpomembnejše so naslednje temeljne informacije:

- o povpraševanju, ponudbi in cenah za izdelek oz. storitev, ki ga podjetje ponuja, substitutih ipd.;
- o razpoložljivosti prvin poslovnega procesa, ki jih podjetje potrebuje za proizvodnjo;

- o obstoječih in porajajočih se tehnologijah za proizvodnjo in tehnologijah, ki so in morda bodo del izdelka ali storitve.

V razmislek: Kje vse lahko pridobimo te informacije? Ali obstajajo institucije na ravni države, nadnacionalnih in mednarodnih gospodarskih povezav ter globalni ravni, ki te informacije zagotavljajo? Naštejte vsaj tri za vsako raven. Kolikšna je dejanska uporabnost oz. vrednost tako pridobljenih informacij? Katere informacije nudi slovenskim podjetjem Gospodarska zbornica Slovenije?

Pri odločanju **tehtamo informacije** v povezavi z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: kaj in koliko proizvajati ter po čem, s čim bomo proizvajali ter po čem, kako bomo proizvajali. Pri odločanju uporabimo informacije o delovanju podjetja, ki jih predstavljajo tudi kazalci in kazalniki in jih bomo obravnavali v zadnjem poglavju. Na podlagi zastavljenih ciljev in pridobljenih informacij **sprejememo odločitve** o **inputih** in **outputih**. Odločitveni proces v podjetju prikazujemo na sliki 1.



Slika 1: Odločitveni proces v podjetju
Vir: Rebernik, 1999, 15

Kakovost pridobljenih informacij je pogosto spremenljiva. Vsaka odločitev pomeni tudi sprejemanje **tveganja, ki je povezano z negotovostjo**, v kateri živimo. Ravno zato pri odločanju ugotavljamo možne alternative in izvedemo izbor najugodnejše po fazah, kot jih prikazujemo na sliki 2.

Samostojni študij: Pri reševanju problemov (kar odločanje tudi je; če ni problema, namreč ni potrebno odločati) uporabljamo različna orodja in tehnike. S pomočjo virov, dostopnih na medmrežju, poiščite, katera so ta orodja in tehnike. Pet izbranih na kratko opišite.



Slika 2: Faze odločanja v negotovosti

1.3 ZAKAJ NASTANE PODJETJE?

1.3.1 Transakcijski stroški in optimalna velikost podjetja

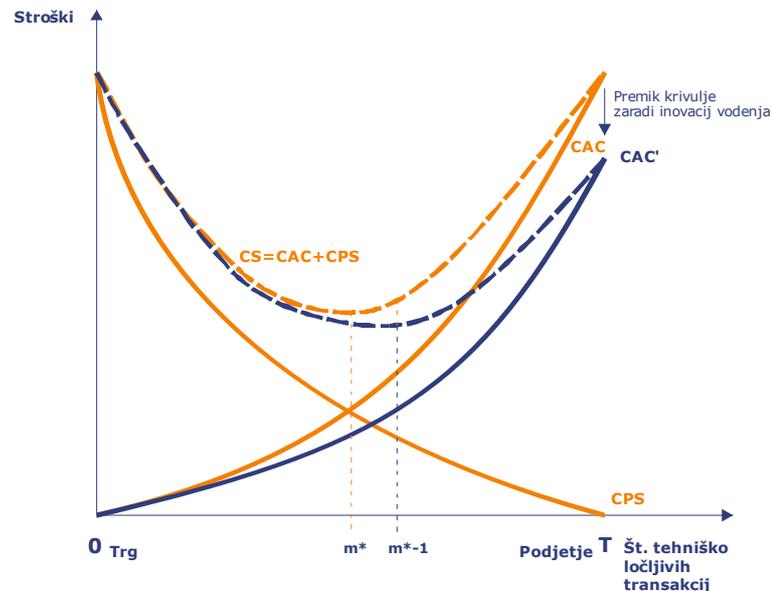
Temelje razumevanju **transakcijskih stroškov** je postavil Ronald Coase, ki si je zastavil enostavno vprašanje, zakaj obstajajo podjetja, in ugotovil, da raba tržnega mehanizma povzroča stroške. Kakršna koli tržna transakcija zahteva od obeh strani, da prevzame stroške iskanja in informiranja. Ekonomске razloge za obstoj podjetja je zatorej iskati v ekonomiziranju redkih proizvodnih virov, ki bi bili drugače porabljeni na temelju tržnih cen. Povedano drugače, za nekatere transakcije se bo podjetje izkazalo za učinkovitejše kot trg v tem smislu, da so stroški iskanja, stroški pogajanj, stroški odločanja, stroški nadziranja in uveljavljanja pogodbenih določil manjši kot pa na trgu. Jasno je, da tudi koordinacija ekonomskih aktivnosti znotraj podjetja ni brez stroškov. **Dve vrsti stroškov** sta pomembni za to, ali se bo transakcija izvajala znotraj podjetja ali ne:

- **Celotni stroški notranje organizacije** rastejo, ko se dodatne transakcije prenašajo s trga in podvržejo administrativnemu nadzoru. Planiranje in odločanje postane kompleksnejše in dražje, s tem ko podjetje koordinira več aktivnosti in izvaja več funkcij.
- Prav tako pa narašča tudi **riziko**, da **proizvodni viri niso uporabljeni na najboljši možni način**, kadar se vse več transakcij organizira znotraj podjetja. Gre za napake v delitvi dela, v določanju nagrajevalnih mehanizmov, v nadziranju rezultatov dela in podobno.

Na splošno velja, da se bo podjetje povečevalo tako dolgo, dokler stroški organiziranja dodatne transakcije znotraj podjetja ne bodo enaki stroškom izvajanja te iste transakcije s pomočjo menjave na trgu. Pod pogojem *ceteris paribus* (lat.: vse ostalo nespremenjeno, vsi dejavniki nespremenjeni) bo podjetje torej težilo k temu, da se povečuje pod naslednjimi pogoji:

- manjši kot so stroški organiziranja transakcij v podjetju in počasneje kot rastejo ti stroški glede na povečevanje števila organiziranih transakcij;
- manj verjetno kot je, da bo podjetnik delal napake, in manjši kot je prirastek v napakah s prirastkom organiziranih transakcij;
- večje kot je znižanje (ali manjši kot je porast) v nabavnih cenah proizvodnih dejavnikov za podjetja večje velikosti.

Nastanek, rast in optimalno velikost podjetja na podlagi internaliziranja aktivnosti s trga v podjetje prikazujemo na sliki 3. Marginalna (mejna) analiza določi optimalno velikost podjetja. Podjetje se bo večalo tako dolgo, dokler niso mejni stroški notranjega odločanja enaki mejnim stroškom uporabe trga. Ta točka je označena z m^* , kjer je naklon krivulje CAC enak naklonu krivulje CPS.



Slika 3: Optimalna velikost podjetja

Vir: Rebernik, 1999, 31

Na vertikalni osi merimo celotne stroške, na horizontalni osi merimo število tehnično ločljivih transakcij m , ki se izvajajo pod vodstvom menedžmenta v podjetju. Ko se torej pomikamo po horizontalni osi, narašča število odločitev o alokaciji proizvodnih virov, ki se sprejemajo v podjetju, in se zmanjšuje število odločitev, ki jih vodi cenovni sistem (trg). Točka T povsem na desno predstavlja število vseh tehnično ločljivih transakcij, ki so potrebne za proizvodnjo določenega proizvoda ali storitve. Krivulja, označena s CPS , predstavlja celotne stroške uporabe cenovnega sistema. Ti stroški so maksimalni takrat, ko lastniki proizvodnih virov sprejemajo vse odločitve o alokaciji proizvodnih virov kot odziv na cenovne signale, ki jih oddaja trg. Predstavljamo si lahko podjetnika, ki z izposojeno pisalno mizo in telefonom v najeti pisarni organizira izgradnjo stanovanjske stolpnice. Nobeno gradbeno podjetje kot tako ne obstaja. Vsa delovna sila in materiali so nabavljeni na odprtem trgu pri neodvisnih dobaviteljih in podpogodbениkih, ki so določene dele posla dobili na natečajih. Ko vse več in več transakcij prehaja pod administrativni nadzor (pri tem predpostavljamo, da se enako število tehnično ločljivih odločitev o alokaciji proizvodnih virov odstrani s trga), celotni stroški uporabe cenovnega sistema upadajo. V točki T vse transakcije koordinira podjetniška iniciativa. Stroški uporabe cenovnega sistema so v tej točki enaki nič, kajti v proizvodnji tega danega outputa je podjetje v celoti nadomestilo trg. V točki T je podjetje zraslo do te mere, da vključuje vse funkcije in vse aktivnosti, ki so povezane z izgradnjo stolpnice.

Podjetje, ki potrebuje posamezne inpute, ima na voljo naslednje možnosti:

- kupovanje teh inputov na odprtem trgu takrat, ko jih potrebuje, in v količinah, kot jih potrebuje;
- sklenitev pogodb s posameznimi dobavitelji, da dostavljajo te inpute takrat, ko jih podjetje potrebuje, ali lastna proizvodnja inputov.

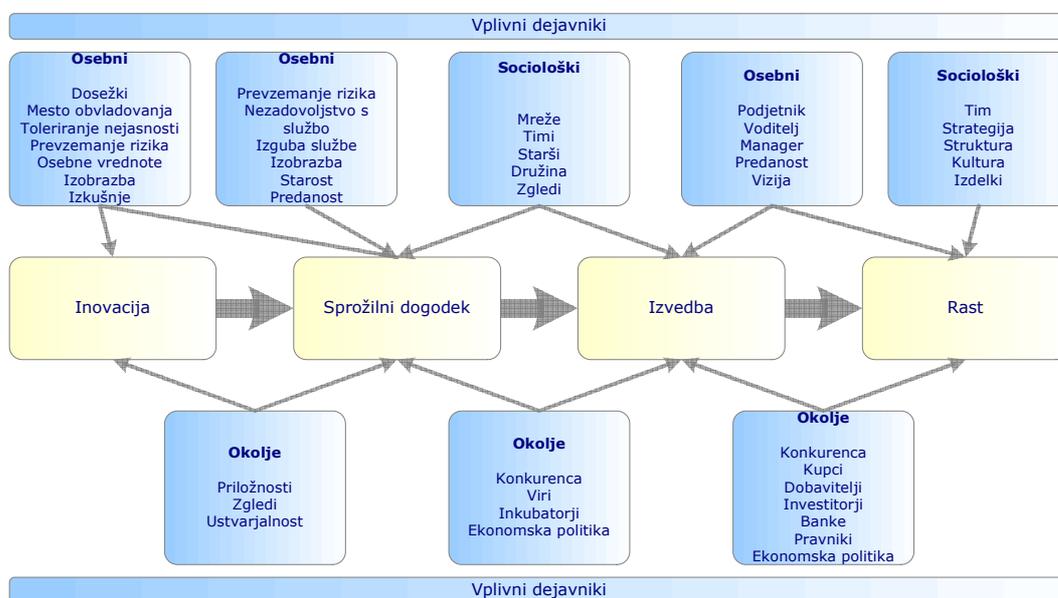
Vsak od teh načinov je povezan s stroški. Ti stroški so t. i. **transakcijski stroški**, ki zajemajo **stroške iskanja in pridobivanja informacij, stroške pogajanja in sprejemanja odločitev, stroške motiviranja in uveljavljanja dogovorjenih relacij, stroške nadziranja in ocenjevanja kakovosti izvedbe, stroške koordiniranja ustreznih poslovnih aktivnosti in**

druge. Kadar bo podjetje kupovalo sestavne dele neposredno na trgu, bo nabavni oddelek moral občasno iskati in vrednotiti informacije o cenah, specifikacijah in dostopnosti različnih blagovnih znamk in modelov teh inputov, ki jih proizvajajo zunanji proizvajalci. Kadar bo podjetje s posameznimi dobavitelji sklenilo pogodbo o dobavi teh sestavnih delov, bo moralo nositi stroške pogajanj, pisanja in uveljavljanja pogodbenih določil. Podjetje pa bo tudi postalo ranljivo na morebitno oportunistično vedenje svojega dobavitelja. Če bo podjetje samo proizvajalo te sestavne dele oziroma pridobilo lastništvo v proizvodnji, bo moralo prevzeti vrsto drugih stroškov. Izvajanje transakcije znotraj podjetja bo povzročilo stroške pridobivanja informacije o cenah, specifikacijah in dostopnosti opreme in materialov, ki so potrebni za proizvodnjo sestavnih delov. Poleg tega pa bodo nastajali tudi stroški nadziranja in ocenjevanja rezultatov proizvodnega obrata, ki bo proizvajal te sestavne dele.

1.3.2 Podjetniški proces in vplivni dejavniki

Poseben vpliv na ustanovitev in rast podjetja ter realizacijo podjetniške ideje imajo **dejavniki okolja**, ki vplivajo na **ključne faze podjetniškega procesa**, prikazanega na sliki 4 skupaj z dejavniki in njihovimi elementi. Kot bomo lahko v nadaljevanju videli, je podjetje zelo odvisno od okolja, v katerem deluje. Hkrati pa mora imeti podjetnik posebne **osebne lastnosti** in sposobnosti, da vodi podjetniški proces, ki se razlikuje od menedžmenta organizacije, a kljub temu morajo biti sposobnosti in lastnosti obeh vlog dopolnjujoče.

V razmislek in samostojni študij: Primerjate vlogi menedžerja in podjetnika. Katere osebne in druge lastnosti so potrebne za odličnost ene ali druge vloge? Za pomoč uporabite besedilo poglavja 4.6.1 Menedžer ali vodja. Odlična knjiga za razumevanje in razlikovanje vlog menedžerja, podjetnika in strokovnjaka specialista je Mit o podjetniku avtorja Michael E. Gerberja.



Slika 4: Model podjetniškega procesa
Vir: Bauer in Mihelič, 2007, 13

Samostojni študij – timsko delo: S pomočjo internetnih virov analizirajte in skušajte kritično ovrednotiti podjetniško okolje v naši državi. Katera so tista kritična področja, ki potrebujejo še dodatne vzpodbude, uporabo novih ukrepov in inštrumentov za razvoj podjetništva, ki je ključni generator uspešnosti slovenskega gospodarstva? Zakaj?

1.4 ORGANIZACIJE V ZASEBNEM IN JAVNEM SEKTORJU

1.4.1 Izhodišča in osnovni pojmi

Človeku prirojene in socialno pogojene želje so: hitreje, višje in močnejše. Te želje se pri posameznikih in skupinah ljudi kažejo v nagnjenosti k nadpovprečnemu sprejemanju tveganja, generiranju in uresničevanju podjetniških idej, vodenju ljudi. Mnogokrat je rezultat teh nagnjenj ustanovitev podjetja. Vendar pa podjetja, ki so napogosteje ustanovljena za ustvarjanje dobička, niso edina oblika organiziranosti in preoblikovanja inputov v outpute, še zlasti ne na področju zagotavljanja javnih dobrin, kot so na primer zdravstvene storitve, komunalne storitve, izobraževanje ...

Na tem mestu in za razumevanje tematike moramo ločiti in razložiti pojme, kot so: podjetje, organizacija, pravna oseba, gospodarska družba, firma.

Podjetje je orodje za uresničitev vizije, doseganje drugih ciljev in poslanstva posameznika ali skupine ljudi. Torej je podjetje kombinacija prvin poslovnega procesa, ki pretvarja inpute v outpute, zato da bi zadovoljilo interese udeležencev – ustanoviteljev in lastnikov, menedžmenta, delavcev, strank in skupnosti. **Organizacija** je s tega vidika bolj ali manj tehnokratski pogled na vertikalne in horizontalne strukture ter procese v podjetju, njihove medsebojne povezave, logistične in informacijske tokove in podobno. Pogosto pa razumemo pojem organizacije kot generično obliko skupnosti ljudi, ki jih družijo skupni interesi in dejavnosti. **Pravne osebe** so gospodarske družbe, zavodi, društva, organi in organizacije, ki z vpisom v konstitutivni register, ustrezno evidenco ali ustreznimi razvidi ali z zakonom pridobijo status (lastnost) pravne osebe. **Gospodarska družba** je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost; tako pravi Zakon o gospodarskih družbah. **Firma** je ime, s katerim družba posluje.

Da bi lahko posamezniki in posamezne interesne skupine na legalen, javen in pregleden način uresničevali svoje interese, se združujejo v različne oblike pravnih oseb. Obličnost pravnih oseb določajo predpisi na nacionalni ravni. Obličnost pravnih oseb v Republiki Sloveniji določajo naslednji zakoni: Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o javnih gospodarskih službah, Zakon o javno-zasebnem partnerstvu, Zakon o zadrugah, Zakon o društvih in drugi.

Samostojni študij – timsko delo: S pomočjo internetnih virov (<http://www.uradni-list.si>) proučite zgoraj naštete zakone, še zlasti prve štiri, in skušajte ugotoviti razliko med javnim in zasebnim z vidika namena ustanovitve posamezne oblike pravne osebe (za gospodarsko družbo, javni zavod in/ali javno podjetje).

Organizacije delimo na **profitne** in **neprofitne**. Njihovo nadrobnejšo delitev prikazujemo v tabeli 1. Organizacije pa lahko ločimo tudi glede na:

- **vsebinsko delovanja:** primarna proizvodnja, sekundarna proizvodnja (predelava), terciarna proizvodnja (storitve);
- **stranke:** podjetja za proizvodnjo investicijskih dobrin, podjetja za proizvodnjo končnih dobrin;
- **dejavnost:** obrt, industrija, trgovina, promet, turizem in gostinstvo, gradbeništvo, zavarovalništvo in bančništvo;
- **velikost:** mikro in majhna, srednja, velika podjetja;
- **proizvajalni dejavnik:** delovno intenzivna, kapitalsko intenzivna;
- **lastniško strukturo:** javna (državna) lastnina, zasebna (individualna, skupinska – delniška), zadružna (kooperativna), mešana lastnina (javno-zasebno partnerstvo).

Tabela 1: Nadrobnejša delitev neprofitnih in profitnih organizacij

Neprofitne	Profitne
Javne	
organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države	javna podjetja
organi lokalne oblasti	
javni zavodi (šole, bolnišnice, ...)	
javni gospodarski zavodi	
Napol javne	
gospodarske zbornice	javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala
	zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne	
zavodi	samostojni podjetniki
zadruga	gospodarske družbe (osebne, kapitalske)
gospodarska interesna združenja	povezane družbe
politične stranke, društva, ustanove	banke
verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja	zavarovalnice
dobrodelne organizacije, organizacije potrošnikov	

V razmislek: Kaj omogoča takšna raznovrstnost organizacij? Ali je možno nekatere tradicionalne javne neprofitne organizacije seliti med zasebne? Kakšne prednosti, izzive in nevarnosti to prinaša? Ali sme javni zavod ustvarjati dobiček oziroma »presežek odhodkov nad odhodki«? Kaj naj stori s tem dobičkom? Kateri so njegovi cilji, vzemimo za primer bolnico kot javni zavod?

1.4.2 Družba kot pojavnost oblika podjetja

V sredini 19. stoletja se na podlagi teorije o namembnem premoženju pojavlja ideja **podjetja kot organiziranega premoženja delavcev in pravic, katerega namen je ustvarjanje dobička**. Ob koncu 19. stoletja pa se oblikuje teorija institucionalizacije podjetja, po kateri podjetje preko družbe kot pojavnost oblike pridobi status pravne osebe in se s tem pravno institucionalizira. **Družba in njeno podjetje**, kot sredstvo za doseganje družbinih ciljev, postajata predmet urejanja trgovinske zakonodaje. Na področju prava se oblikuje posebna pravna disciplina "statusno trgovinsko pravo", pozneje pa tudi "podjetniško pravo", ki proučuje fenomen podjetja in družbe. V evropskih državah zakonodajalci podrobneje urejajo posamezne oblike družb kot nosilk podjetništva. Ekonomija se ukvarja z organizacijo,

poslovanjem in ekonomiko podjetja, pravo pa z družbo oziroma nosilcem podjetništva. Temeljne značilnosti tako definiranega pojma podjetja izhajajo iz dejstva, da je nosilec gospodarske dejavnosti podjetnik oziroma družba, ki organizira produkcijska sredstva za svoj račun in lastno tveganje ter zagotavlja druge pogoje za opravljanje gospodarske dejavnosti.

1.4.3 Pluralizem pravnoorganizacijskih oblik družb

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) podrobno ureja status družb in pluralizem oziroma raznovrstnost organiziranosti gospodarskih subjektov, pri čemer loči podjetnika posameznika in različne oblike družb. Oblike družb ločimo glede na temeljne značilnosti organiziranosti, upravljanja in odgovornosti za njene obveznosti. Pri tem poznamo temeljno delitev na **osebne in kapitalske družbe**, katerih pravnoorganizacijske oblike prikazujemo v spodnji preglednici. Pri osebnih družbah gre za združevanje določenih oseb, ki se med seboj združujejo s svojim premoženjem zaradi opravljanja določene trgovinske dejavnosti. **Osnovna značilnost osebnih družb** je, da družbeniki tudi osebno odgovarjajo za obveznosti družbe. Med družbeniki velja načelo enakopravnosti in osebne povezanosti. Odnosi med družbeniki temeljijo na osebnem zaupanju družbenikov, ki praviloma tvorijo zaprt krog med seboj povezanih oseb. Posamezni družbenik praviloma ne more delovati mimo volje drugega družbenika in v dvomu osebna družba preneha, kadar umre eden od družbenikov.

Tabela 2: Oblike osebnih in kapitalskih družb

Osebne družbe:	Kapitalske družbe:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), ▪ komanditna družba (k. d.), ▪ dvojna družba in ▪ tiha družba (t. d.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ delniška družba (d. d.), ▪ družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), ▪ komanditna delniška družba (k. d. d.) in ▪ evropska delniška družba (s. e.).

Za kapitalske družbe je značilno, da gre za združevanje kapitala v smislu namembnega premoženja za opravljanje gospodarske dejavnosti. Osebni element pri teh družbah ni poudarjen in ustanovitelji oziroma družbeniki ne odgovarjajo za obveznosti teh družb. Družbe odgovarjajo samo s svojim premoženjem. Kapitalske družbe so pravne osebe in kot take prevzemajo v pravnem prometu obveznosti, pravice in odgovornosti neodvisno od članov oz. družbenikov, ki so združili kapital v družbo. Združena sredstva v kapitalskih družbah so lastnina družbe, s katero družba odgovarja za svoje obveznosti. V pravna razmerja s tretjimi družba vstopa po svojih zastopnikih oziroma pooblaščenih, ki ne zastopajo družbenikov družbe, temveč družbo kot posebno pravno osebo.

Samostojni študij – timsko delo: V ZGD-1 skušajte najti razlago naslednjih pojmov:

- *dejavnost družbe, odgovornost za obveznosti, varstvo firme, sedež družbe, zastopanje družbe, prepoved konkurence in način registracije družbe;*
- *družba z omejeno odgovornostjo, upravljanje družbe, sprememba družbene pogodbe, posebna določila družbe, ustanovljene z enim družbenikom;*
- *delniška družba, ustanovitev delniške družbe, delnice, organi delniške družbe;*
- *preoblikovanje družb in prenehanje družb (glej tudi druge v virih navedene zakone).*

1.5 POLITIKA IN STRATEGIJA PODJETJA

1.5.1 Vizija

Razvoj podjetja se prične s podjetniško idejo, ki preraste v njeno uresničitev. Podobno velja tudi za neprofitne organizacije. Ne glede na naravo ideje, naj bo to tehnično-tehnološka inovacija, osvajanje tržne niše, iskanje dodane vrednosti skozi trgovinsko dejavnost ali podobno, ima podjetnik temeljno vizijo. O **viziji** lahko govorimo kot o celostni, daljnovidni predstavi ciljev in poti za njihovo doseg. Vizija ustvarja ideje za doseganje družbenih koristi. Je zvezda vodnica, ki nas vodi v izbrano prihodnost in je hkrati to sama. Vizija pa lahko nastane tudi na podlagi pomembnih in dolgoročnih interesov ključnih udeležencev (angl. stakeholder) organizacije.

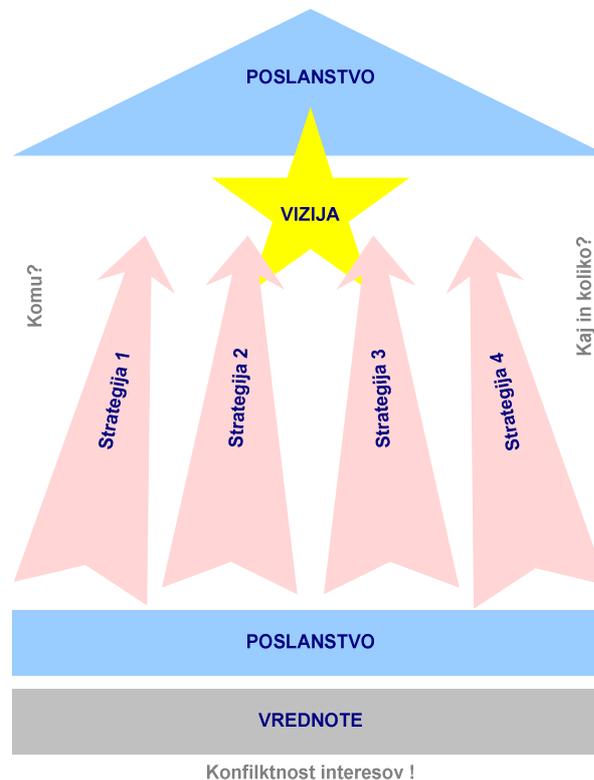
V razmislek: Kako, po vašem mnenju, se razlikuje oblikovanje vizije za profitno in neprofitno organizacijo? Ali obstaja, razen (ne)ustvarjanja dobička, še kakšna pomembna razlika? Kateri so viri za širitev in razvoj dejavnosti neprofitne organizacije?

Vizija mora biti skladna s poslanstvom in podajati **odgovore na tri vprašanja: zakaj, kako in kdaj**. Vizija je sestavljena iz dveh skladnih in soodvisnih sestavin – **temeljne zamisli** (vrednote, odgovor na vprašanje »zakaj«) in **videnja prihodnosti** (cilji, odgovor na vprašanje »kako in kdaj«).

Značilnosti dobre vizije so razumevanje in upoštevanje drugačnih stališč, interesov ipd., omogočanje in podpora učeči se organizaciji, obvladovanje kompleksnosti. Dobra vizija je lepilo, ki povezuje sestavine v celoto. Ravno zaradi naštetih lastnosti je vizija tako pomembna, saj:

- omogoča doslednejše snovanje politik ter postavljanje ciljev in strategij;
- pomembno pripomore k ločevanju bistvenega od nebistvenega, saj se organizacija ne more ukvarjati z vsemi stvarmi enako zavzeto;
- povečuje odpornost na zunanje vplive in povečuje osredotočenost v času;
- nujno pogojuje dinamično obravnavanje sveta (zato je tudi časovna komponenta neločljivi sestavni del vizije);
- omogoča merjenje uspešnosti in nenehno preverjanje, ali smo na pravi poti, ali je poslanstvo še vedno isto;
- je temelj za voditeljstvo;
- podaja vprašanje na odgovor, ki ga iščemo s temeljno zamisljivo ZAKAJ;
- pred sodobnega menedžerja je postavljena tudi zahteva po predvidevanju in soočanju z največkrat neznanom prihodnostjo; vizija je most med preteklostjo in prihodnostjo.

Pomembno vlogo vizije v delovanju podjetja prikazujemo na sliki 5. Vidimo, da je vizija samo eden izmed pomembnejših gradnikov organizacije. Uresničitev vizije in ostalih temeljnih ciljev podjetja omogočajo strategije, vendar v okviru možnega – poslanstva in temeljnih vrednot udeležencev, ki so odraz kulture organizacije same in njenega okolja.



Slika 5: Hiša organizacije
Vir: Bauer in Mihelič, 2007, 43

1.5.2 Poslanstvo

Poslanstvo se nanaša na to, zakaj podjetje obstaja in kaj počne, vrednote določajo, kako to počnemo, vizija pa predstavlja temeljni cilj, kam želimo priti. Bistvo poslanstva je tudi to, da pove, česa vsega ne počnemo. **Poslanstvo nam podaja odgovore** (Musek, 2003) na vprašanja, **kdo smo, kdo so naše stranke oziroma uporabniki, s kakšnimi dejavnostmi se ukvarjamo in se bomo ukvarjali, kakšne storitve zagotavljamo in kako jih izvajamo.**

Poslanstvo se torej nanaša na naslednja ključna vprašanja (ibidem):

- Zakaj obstaja organizacija in katere potrebe zadovoljuje (cilji, nameni, uporabniki)?
- Kako organizacija uresničuje razloge za svoj obstoj in kako zadovoljuje te potrebe (dejavnosti, storitve, izdelki)?
- Kakšna načela ali prepričanja vodijo organizacijo in njene člane (kaj usmerja organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva)?

Zapisana izjava o poslanstvu naj se vedno vsebinsko dopolnjuje z opredeljenimi vrednotami in vizijo: to dopolnjevanje omogoča usklajena ravnanja zaposlenih in vodstva organizacije. Poslanstvo organizacije je vedno sinteza tega, kako organizacijo in njeno delo, storitve, vloge posameznih skupin v njej in druge pomembne stvari vidijo ustanovitelji, zaposleni in uporabniki. Poleg teh vključuje tudi mnenje širšega okolja o namenu in delovanju organizacije. Poslanstvo, tako kot vrednote, je del ideologije oziroma filozofije organizacije. Temeljno poslanstvo nekaterih organizacij lahko ostaja sto let nespremenjeno, v drugih se lahko zaradi sprememb v okolju na vsakih deset, dvajset ali celo manj let pojavi potreba po prilagajanju osnovnega poslanstva novi stvarnosti. Ne glede na to, v katero skupino sodi, je

poglobljeno razmišljanje o njenem temeljnem smislu, namenu in poslanstvu koristno za vsako organizacijo.

Samostojni študij – timsko delo: Na medmrežju poiščite dve slovenski podjetji, ali še boljše eno profitno in eno neprofitno organizacijo, ki imata na spletnih straneh objavljena poslanstvo in vizijo. Analizirajte in ovrednotite ju z vidika iskanja odgovorov na vprašanja, ki smo jih navedli v zgornjem besedilu.

1.5.3 Politika in strategija

Politika podjetja (Belak, 1998) opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo temeljnih zmožnosti, procesov in izidov podjetja. Tako opredeljena politika podjetja izhaja iz vizij in se uresničuje skozi procese menedžmenta:

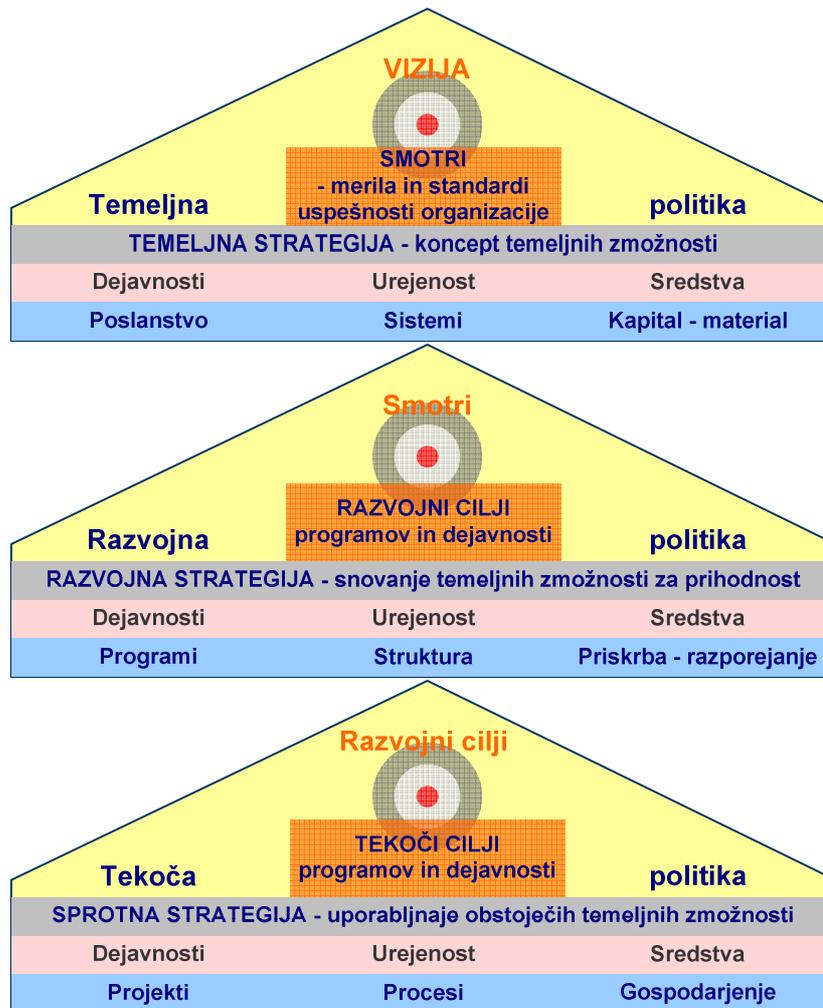
- neposredno na ravni strateškega menedžmenta,
- posredno pa tudi na ravni izvedbenega menedžmenta.

Okvirni model politike organizacije je nastal zaradi potrebe menedžmenta po strukturirani, celoviti in uravnoteženi politiki. Okvirni model politike organizacije, ki je sestavljen iz vizije, smotrov, politik, strategij, kar pa členimo še na dejavnosti, urejenost in sredstva, prikazujemo na naslednji sliki. Predstavljeni model je dopolnjen še s časovno komponento, ki se kaže v:

- **dolgoročni temeljni politiki** (izhaja iz vizije) za doseganje temeljnih zmožnosti s časovnim horizontom, nekajkrat daljšim od razvojne politike; obsega smotre za uresničevanje vizije ter osnovna merila in standarde uspešnosti; vsebuje: a) vsebinske vidike poslanstva kot izhodišče za dejavnosti, b) sisteme kot izhodišče urejenosti in c) vrste kapitala oz. materiala kot izhodišča potrebnih sredstev;
- **srednjeročni razvojni politiki** (izhaja iz smotrov) za snovanje temeljnih zmožnosti za prihodnost s časovnim horizontom, ki je skladen z življenjskim ciklom programov ali ključnih zmožnosti; obsega usklajene razvojne cilje; vsebuje programe kot izhodišče dejavnosti, strukturo kot izhodišče urejenosti in priskrbo oziroma razporejanje sredstev;
- **kratkoročni tekoči politiki** (izhaja iz razvojnih ciljev oz. razvojne strategije) in največkrat obsega enoletne usklajene cilje programov in dejavnosti; vsebuje projekte kot izhodišče za dejavnosti, procese kot vidik urejenosti in gospodarjenje kot vidike sredstev.

Pri uporabi modela za snovanje politike organizacije se mora menedžment osredotočati na vsaj tri temeljne razsežnosti:

- čas: kratkoročnost – dolgoročnost,
- pristop: od instrumentalnega (trdega) do interesnega (mehkega),
- dinamičnost: od stalnosti do spremenljivosti.



Slika 6: Okvirni model politike organizacije
Vir: Tavčar, 2002, 477

Nastanek in kasnejši razvoj podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega ali širšega okolja. Podjetja ne nastajajo in se ne razvijajo zgolj na osnovi spoznavanja obstoječih potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih in drugačnih dobrinah. Zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih in ne le odkrivanju že obstoječih strateških možnosti podjetja izhajajo iz politike podjetja. Na ravni strateškega menedžmenta se te zamisli uresničujejo s strategijami. Zato strategije ne opredeljujejo le načinov nastajanja in razvijanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak, 1998).

Strategijo lahko opredelimo kot način uresničevanja temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja. Podjetje ima na voljo naslednje alternativne strategije:

- **v zvezi s ponudbo:** strategije oženja ali širjenja ponudbe svojih učinkov, strategijo standardne ali individualne ponudbe;
- **v zvezi s konkurenco:** defenzivne ali ofenzivne strategije, imitativne ali inovativne strategije;
- **v zvezi z lastnim delovanjem:** strategije stroškovno usmerjene racionalizacije ali strategije optimiranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti, strategije avtarkičnega ali

vzajemnega ustvarjanja vrednosti;

- **v zvezi z viri:** strategije toge, nefleksibilne oskrbe podjetja ali strategije fleksibilne oskrbe, strategije specializirane ali strategije univerzalne opremljenosti podjetja.

V razmislek: Kakšno strategijo v zvezi s ponudbo naj zasnuje in izvaja šola, ki jo obiskujete? Zakaj? Kakšno v zvezi z viri? Razmišljajte tudi v povezavi s predavatelji kot ključnimi viri v procesu izobraževanja. Kakšne predavatelje si želite? Na teh osnovah razmišljajte o možnih strategijah, pri tem pa se ne pozabite vprašati, kateri cilj zasledujemo.

Za dolgoročno uspešnost morajo biti strategije inovativne in se morajo razlikovati od strategij konkurentov. Glede na upoštevanje dimenzije časa so lahko strategije kompleksne ali enostavne. Ko so razmere enostavne, lahko razvijamo kompleksnejše strategije, saj imamo za to na razpolago dovolj časa. Ko časa primanjkuje, moramo ukrepati hitro in zato zasnujemo enostavnejše strategije.

Razvrščanje politik oziroma strategij organizacij ima za menedžment vedno omejeno uporabnost, vendar pa je smiselnost uporabe pozitivna. To pomeni, da s pomočjo klasifikacije strategij poiščemo možnosti za usmerjanje delovanja organizacije v tisto smer, ki je po mnenju menedžmenta primerna. Ker pa je odločanje lahko rutinsko, analizno, intuitivno ali kombinacija omenjenih načinov in je odvisno od stila in kompetentnosti menedžerja, ima takšno orodje bolj ali manj omejeno uporabnost. S tega vidika ne moremo govoriti o optimalnih odločitvah (strategijah), temveč le o boljših ali slabših strategijah.

Na koncu lahko strnemo, da je temelj vsake strategije doseganje uspešnosti, kar pomeni doseganje zastavljenih ciljev.

Samostojni študij – timsko delo: S pomočjo internetnih virov, na primer <http://www.maxipedia.com/SWOT+analysis+matrix+method+model>, proučite orodje menedžmenta za snovanje strategij, znano kot SWOT-matrika. Izberite vam znano slovensko podjetje v težavah in izdelajte matriko. Na podlagi ugotovljenih prednosti, slabosti, izzivov in nevarnosti zasnujte po eno S-O, W-O, S-T in W-T strategijo.

Pri tem naj vam bodo v pomoč naslednja vodila:

- *s S-O strategijami zasledujemo sinergije med izzivi v okolju in prednostmi, ki jih ima proučevano podjetje;*
- *z W-O strategijami skušamo preseči slabosti podjetja, da bi lahko izkoristili izzive v okolju;*
- *s S-T strategijami skušamo opredeliti poti, s katerimi naj podjetje izrabi svoje prednosti (moč), da bi zmanjšalo občutljivost na zunanje nevarnosti;*
- *z W-T strategijami postavimo plan, kako zavarovati slabosti podjetja pred zunanjimi nevarnostmi.*

V slovenskem okolju poznamo SWOT- tudi kot SPIN-matriko.

1.6 RAVNI IN FUNKCIJE MENEDŽMENTA

Klasično pojmovanje menedžmenta predstavlja planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v podjetju oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih delavci opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Menedžment je v bistvu

usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev. Menedžment lahko opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (Možina et al., 2002).

Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Pomembni del tega procesa je odločanje o izbiri najprimernejše odločitve, velikokrat takšne, ki dotlej še ni bila znana. Reševanje problemov je ključna zadeva menedžmenta, ker nastopa v vseh njegovih nalogah in dejavnostih.

Menedžment je mentalna (miselna, intuitivna, občutenjska) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem pogledu menedžment vsebuje (ibidem.):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje;
- izpeljavo različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Celovit pogled na dejavnosti menedžmenta v organizaciji nam daje slika 7.



Slika 7: Dejavnosti menedžmenta

Vir: Možina et al., 2002, 16

1.6.1 Ravni menedžmenta

V podjetju delajo menedžerji in specialisti. Menedžerjev je seveda manj in vsi ne opravljajo enakega dela. Tako ločimo več ravni menedžmenta. Delo zaposlenih specialistov, izvajalcev ali operativcev neposredno uravnavajo nižji menedžerji ali **menedžerji prve ravni**. Po navadi jih imenujemo delovodje, skupinovodje in podobno. Poleg menedžerskega dela vedno opravljajo tudi izvedbeno delo, podobno kot specialisti. Vendar jih kljub temu štejemo k menedžerjem, saj imajo podrejene izvajalce, katerih delo usklajujejo (Možina et al., 2002).

Srednje raven menedžmenta predstavljajo menedžerji poslovnih funkcij in menedžerji poslovnih enot ter večjih projektov. Menedžerji poslovnih funkcij usklajujejo poslovne funkcije v krajšem obdobju. Kratkoročno delujejo razmeroma samostojno, medtem ko se dolgoročno podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. Usklajujejo poslovne prvine, naprave, zaposlene in podobno v okviru poslovnih funkcij. Operativno so razmeroma samostojni, dolgoročno pa, tako kot drugi srednji menedžerji, sodelujejo v usklajevanju celotnega poslovanja. Menedžerji projektov usklajujejo aktivnosti, sredstva in zaposlene v okviru projektov (ibidem.).

Vrhovni ali najvišji menedžment predstavljajo menedžerji podjetij. V manjših podjetjih usklajujejo predvsem poslovne funkcije: nabavno, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno, ki skupaj tvorijo poslovno in ekonomsko celoto. V večjih podjetjih, ki so sestavljena iz več bolj ali manj neodvisnih poslovnih enot, usklajujejo poslovne enote. Zaradi velike zahtevnosti, moči in odgovornosti je vrhovni menedžment v teh primerih pogosto organiziran v obliki kolegijskega organa. V delih o menedžmentu obravnavamo prav vrhovni menedžment. Menedžment poslovnih funkcij obravnavajo dela o operativnem menedžmentu teh funkcij.

V razmislek: Povežite ravni menedžmenta z ravnmi v »okvirnem modelu politike organizacije«. Kje vidite povezave? Zakaj menite, da je število ravni menedžmenta na gornji sliki enako številu ravni v »okvirnem modelu politike«?

V razmislek: Pogosto lahko slišimo o sploščenih organizacijah, kjer so meje med posameznimi ravnmi menedžmenta zabrisane ali jih sploh ni. Še zlasti to velja za manjše organizacije. V velikih organizacijah je delež menedžerskega dela večji v primerjavi z manjšimi organizacijami. Zaradi narave dela menedžerja v majhni organizaciji je težje planirati in je njegova storilnost zato nižja od optimalne. Katere značilnosti bi po vašem mnenju še veljalo omeniti?

Z napredovanjem po menedžerski lestvici je potrebno imeti vse večje znanje in sposobnosti menedžmenta. Nerazumevanje in neupoštevanje tega povzroča, da mnogi odlični specialisti ali nižji menedžerji z napredovanjem postanejo neuspešni. To seveda pomeni, da dober menedžer sploh ni nujno dober strokovnjak oziroma specialist. Delo menedžerja je drugačno kot delo specialista izvajalca in zahteva drugačna znanja in sposobnosti – kompetence.

Uspešen menedžer se v organizaciji pojavlja vedno v naslednjih **vlogah**: kot **direktor birokrat, podjetnik inovator in tehnik specialist**. A moč oziroma intenzivnost posamezne vloge je v različnih situacijah različna.

1.6.2 Funkcije menedžmenta

Osnovno delitev funkcij oziroma dejavnosti menedžmenta lahko opredelimo kot **načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje**. Na katera vprašanja oziroma s katerimi problemi se znotraj posamezne funkcije ukvarja menedžment, prikazujemo v tabeli 3 v nadaljevanju.

Tabela 3: Funkcije menedžmenta in problemska področja

Funkcija	Vprašanja, problemska področja
Načrtovanje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaj je poslanstvo naše organizacije? ▪ Kaj so naši cilji (cilji celotne organizacije in posameznih enot)? ▪ Kaj so naše prednosti, slabosti, priložnosti, težave? ▪ Kaj počne naša konkurenca? Kako bomo na to odgovorili mi? ▪ Katerih potreb naših odjemalcev, potrošnikov nismo zadovoljili? ▪ Kakšna je naša obstoječa strategija? Kakšna bo prihodnja strategija?
Organiziranje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kakšne specifične naloge, dejavnosti so potrebne za doseganje načrta? ▪ Katera sredstva in koliko sredstev, virov potrebujemo? ▪ Kaj lahko delegiramo, kaj lahko združimo? ▪ Kaj in kakšne kadre potrebujemo za določena dela? ▪ Kaj se da izboljšati?
Vodenje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kako bi dosegli večjo storilnost in zadovoljstvo pri zaposlenih (podjetje mora skrbeti za dva cilja: povečevanje storilnosti in povečevanje zadovoljstva)? ▪ Kako bi vplivali na sodelavce, da bodo delali pravilno in uspešno? ▪ Kakšne so potrebe, motivi podrejenih sodelavcev? ▪ Katere dejavnike moramo upoštevati, da bi izbrali najprimernejši način vodenja? ▪ Kaj upoštevamo pri vedenju zaposlenih, kako ga spreminjamo (spreminjamo ga z učenjem)?
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaj so naši standardi, pričakovani dosežki? ▪ Kako pogosto moramo dosežke ocenjevati (kadar je potrebno)? ▪ Kakšen sistem za kontroliranje potrebujemo (sistem mora biti usklajen s cilji)? ▪ Če nismo dosegli ciljev, zakaj jih nismo? ▪ Kako bi lahko izboljšali storilnost, dosežke v prihodnje?

Najdemo lahko tudi drugačno opredelitev funkcij menedžmenta v nepridobitnih organizacijah (v Možina et al., 2002), kjer ločimo deset temeljnih funkcij, kot so:

1. funkcija odločanja,
2. funkcija poročanja,
3. funkcija zbiranja sredstev,
4. funkcija poslovanja financ,
5. funkcija delegiranja,
6. funkcija usklajevanja,
7. funkcija planiranja,
8. funkcija organiziranja,
9. funkcija motiviranja,
10. funkcija nadziranja.

V nadaljevanju omenimo samo tiste, ki se razlikujejo od temeljnih štirih funkcij.

Motiviranje je funkcija, ki je ključna za neprofitnega menedžerja. Včasih se reče, da je uspešen menedžer tisti, ki doseže, da so stvari opravljene z delom drugih. Kompleksnost motiviranja posameznikov, bodisi z notranjimi bodisi zunanji nagradami, zahteva razumevanje osnovne človeške narave. Uspešen menedžer je tisti, ki prepozna različne potrebe posameznikov in se odzove tako, da jim ponudi priložnosti za njihovo zadovoljitev. S tem gradi občutek pripadnosti neprofitni organizaciji. Če mu to uspe, bodo člani uprave, osebje in drugi prostovoljci usmerili svojo energijo in znanje v doseganje ciljev, ki jih ima organizacija.

Odločanje je izredno pomembna naloga menedžerja neprofitne organizacije. Gre za to, da izmed več možnosti izbere danim okoliščinam najprimernejšo za organizacijo. Pri tem je pomembno, da se ravna po delu modela odločanja (zlasti pri najkompleksnejših odločitvah). Zbrati mora informacije iz okolja, jih analizirati in zaznati potrebo po odločitvi, potem mora odločitev spremljati, vrednotiti in jo na koncu spremeniti, če situacija tako zahteva od njega. Proces odločanja pomeni za menedžerja proces iskanja poti do zelenega stanja, odločitve pa so odziv menedžerjev na probleme. Odločanje razumemo kot proces preudarnega razmišljanja, saj odločitev pomeni izbiro med različnimi možnostmi. Odločitve delimo na programirane in neprogramirane. Menedžerji v neprofitnih organizacijah morajo pri odločanju uporabljati sodobne menedžerske tehnike in razpoložljiva sistematična analitična orodja.

Za večjo uspešnost in učinkovitost morajo menedžerji znati **delegirati** delo drugim. Pomembno je, da so sposobni prepoznati, katere delčke dela lahko prenesejo v izvajanje svojim zaposlenim ali včasih zunanjim svetovalcem. Da bi to lahko počeli, se morajo zavedati sposobnosti in znanj svojih podrejenih, zavedati se morajo, kaj zahteva določeno delo, imeti morajo določeno zaupanje v svoje osebje, ne nazadnje pa se morajo tudi znati zahvaliti za dobro opravljeno delo. Vedno je pomembno, da obdržijo pregled nad izvajanjem delegiranega dela, saj odgovornosti z delegiranjem ne moremo prenesti na nižje menedžerske ravni.

Menedžerji v neprofitnih organizacijah morajo skrbeti tudi za **usklajevanje** množice del in nalog v več specializiranih oddelkih znotraj organizacije. Poleg tega morajo skrbeti za usklajevanje delovnih aktivnosti po hierarhiji navzdol in navzgor. Izraz **integracija** (ki je bil uveden pred skoraj 30 leti) pomeni, da morajo menedžerji skrbeti, da ne prihaja do tega, da "ena roka ne bi vedela, kaj dela druga" in da posamezni oddelki ali ravni organizacijske strukture ne bi delovali neodvisno in neusklajeno ter včasih tudi v nasprotni smeri od drugih.

Koncept poročanja je vezan na idejo linij odgovornosti in poveljevalno verigo. Posamezniki v organizaciji so odgovorni za veliko rezultatov in morajo zato poročati nadzorniku o napredku pri doseganju zastavljenih nalog in ciljev. Skupek vseh teh informacij je nato posredovan od srednjega menedžmenta k izvršilnemu menedžerju, ta pa poroča upravi in nadzornemu odboru. Odgovornost menedžerja je tudi, da ne prihaja do nasprotij v linijah, po katerih poteka poročanje, da ima osebje na voljo vse potrebno za doseganje zastavljenih nalog in ciljev in da poroča o njihovem izvajanju.

Ravnanje s financami je naslednja ključna vloga neprofitnega menedžerja. Vse menedžerske odločitve vplivajo na alokacijo virov v organizaciji, na porabo sredstev ali na potrebo po zagotavljanju dodatnih sredstev. Naloga vodilnih v neprofitnih organizacijah je poskrbeti, da so na voljo zadostna sredstva, poleg tega se morajo zavedati finančnega zdravja organizacije in delovati v skladu z možnostmi. Za pregled nad finančnim stanjem uporabljajo menedžerji orodja, kot so finančna poročila, izkazi denarnega toka in poročila o stroških glede na namen porabe. Menedžer ima pomembno vlogo pri oblikovanju in izvajanju investicijskih strategij organizacije. Pri tem se mora zavedati prihodnjih potreb organizacije, spremljati pa mora tudi donose od investicij.

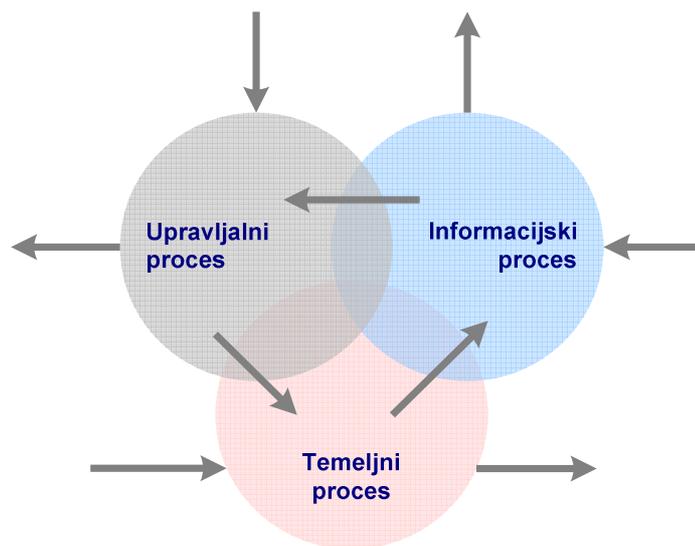
Funkcija pridobivanja sredstev je ena najpomembnejših funkcij menedžerja neprofitne organizacije. Čeprav večina strokovnjakov za zbiranje sredstev trdi, da je pridobivanje sredstev primarna vloga nadzornega sveta, je to v resnici naloga menedžerja. Le-ta mora skrbeti, da je neprofitna organizacija finančno zdrava, da ima potrebna sredstva za izvajanje programa in da lahko plačuje zaposlenim. Njegova udeležba pri pridobivanju sredstev zavzema zelo različne oblike in stopnje, odvisno od tega, koliko so udeleženi specifični zaposleni, svetovalci ali prostovoljci.

V razmislek: V katero izmed temeljnih štirih funkcij bi umestili usklajevanje? V katero delegiranje? V katero motiviranje? Zakaj? Enako razmislite tudi za preostale zgoraj navedene funkcije – odločanje, poročanje, ravnanje s financami, pridobivanje sredstev.

V razmislek: Ali se problemi, s katerimi se ukvarjajo menedžerji profitnih in neprofitnih organizacij, pomembno razlikujejo? Če da, kako in zakaj? Zakaj ne?

V vsaki organizaciji potekajo **trije osnovni procesi**, ne glede na raven opazovanja, in sicer na ravni celotne organizacije, na ravni funkcije, procesa ali celo posameznega postopka. Opredelimo jih kot **temeljni proces, informacijski proces in upravljalni proces**. Procesni vidik oziroma pojmovanje organizacije je v zadnjih dveh desetletjih še zlasti aktualno in omogoča bolj osredotočeno odločanje menedžmenta glede ključnih kompetenc, sploščenosti organizacije in podobno.

Kot je prikazano na sliki 8, so vsi trije procesi odprti, torej nanje vpliva okolje pa tudi sami vplivajo na okolje. Ker se okolje nenehno spreminja, se mora tudi organizacija nenehno prilagajati novim razmeram. Pri tem je potrebno iskati primerno razmerje med revolucionarnim in evolucijskim pristopom. Prvi je primeren, ko ugotovimo, da ne »delamo pravih stvari« (zagotavljanje uspešnosti), drugi pa je namenjen zagotavljanju učinkovitosti (»delati stvari prav«).



Slika 8: Temeljni procesi v organizaciji
Vir: Bauer in Mihelič, 2007, 55

Samostojni študij – timsko delo: Izberite eno izmed funkcij (glejte tudi poglavje 2.3 Poslovne funkcije) ali enega izmed procesov v vam znani organizaciji in jo/ga analizirajte z vidika treh temeljnih procesov. Kaj predstavlja temeljni proces, kaj informacijski in kaj upravljalni? Katere informacije so potrebne za izvajanje vsakega izmed njih? Katere informacije nastajajo znotraj in katere vstopajo v procese od zunaj?

1.7 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

Redkost dobrin nas sili v njihovo čim učinkovitejšo izrabo – v gospodarjenje. Ker so dobrine redke, se moramo odločati in izbrati med več možnostmi – alternativami. Ko se odločimo in izberemo eno, se s tem odrečemo koristim drugih alternativ. Korist zavržene alternative imenujemo oportunitetni strošek. Nujnost gospodarjenja narekuje nujnost odločanja. Odločanje pa je proces, v katerem se na podlagi zbiranja in vrednotenja informacij o povpraševanju po proizvodih, razpoložljivih inputih in tehnologijah odločamo o outputu, ne glede na to, ali govorimo o podjetju, neprofitni organizaciji ali državi. Odločitveni proces poteka v petih fazah – ugotavljanje alternativ, določanje možnih izidov, oblikovanje kriterijev za izbor, ugotavljanje verjetnosti izida posamezne alternative in izbor alternative. Ideje posameznikov o možnostih učinkovitejšega kombiniranja proizvodnih tvorcev, kot to počno konkurenti, lahko pripeljejo do ustanovitve podjetja. Na nastanek podjetja in internaliziranje aktivnosti s trga v podjetje vplivajo transakcijski stroški, ki skupaj s stroški internaliziranih prvin določajo optimalno velikost podjetja. Na porajanje inovacij in nastanek podjetja oziroma podjetniški proces vplivajo osebni, sociološki in drugi okoljski dejavniki. Ker pa vseh dobrin ne moremo pravično porazdeliti samo s pomočjo tržnega mehanizma, govorimo tudi o drugih vrstah organizacij, ki jih delimo na profitne in neprofitne ali še na javne, napol javne in zasebne. Obličnost organizacij predpisujejo predpisi, med njimi najpomembnejši Zakon o gospodarskih družbah. Ta med drugim določa obličnost in postopke ustanovitve osebnih in kapitalskih družb.

Za uspešnost podjetja oziroma organizacije in doseg namena ustanovitve – uresničevanje poslanstva – ustanovitelji in menedžment zasnujejo vizijo ter iz nje izhajajoče cilje in strategije za njihovo uresničitev. Splet omenjenih dejavnikov, povezanih z dimenzijo časa, opredelimo z okvirnim modelom politike organizacije. V povezavi s časovnim horizontom odločanja in temeljno nalogo menedžmenta, opredelimo jo lahko kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije, ločimo tri ravni menedžmenta: prvo raven (operativno), srednjo in vršno. Upravljalni proces, kot eden izmed treh temeljnih procesov, je tisti, ki zagotavlja na podlagi informacij, izhajajočih iz informacijskega procesa, učinkovito in uspešno izvajanje temeljnega procesa. Vsi trije so prisotni v vsaki organizaciji, v vsakem poslovnem procesu ali funkciji znotraj nje.

Preverimo in razširimo uporabnost naučenega.

1. *Kaj pomeni redkost dobrin? Katere dobrine so danes še proste oz. neekonomske?*
2. *Opišite odločitveni proces menedžmenta in faze odločanja. Kako negotovost vpliva na odločanje in kaj pomeni? Kako zmanjšujemo negotovost in s tem povezano tveganje?*
3. *Kaj je oportunitetni strošek? Katere so njegove značilnosti?*
4. *Razložite, zakaj obstajajo podjetja. Utemeljite povežite s transakcijskimi stroški. Naštejte nekaj primerov transakcijskih stroškov.*
5. *Kako vpliva na gibanje stroškov transakcij internaliziranje le-teh znotraj podjetja in kako vpliva na to prepuščanje transakcijskega mehanizma tržnim pravilom? Kaj pomeni »alokacija proizvodnih virov«? Kje v lastnem podjetju vidite možnosti za zniževanje administrativnih stroškov?*
6. *Kako ocenjujete vpliv okolja na podjetništvo v Sloveniji?*
7. *Kateri dejavniki vplivajo na podjetniški proces? Kateri dejavniki so po vašem mnenju najpomembnejši? Zakaj?*
8. *Katere so temeljne štiri faze podjetniškega procesa? Kaj je značilno za vsako izmed njih? S kakšnimi težavami se ukvarja podjetnik menedžer v vsaki izmed njih?*

9. *Opreделите pojme: podjetje, organizacija, pravna oseba, firma, gospodarska družba.*
10. *Kateri zakoni predpisujejo obličnost družb?*
11. *Kaj pomeni pridobitev statusa pravne osebe za podjetje?*
12. *Katere vrste gospodarskih družb ločimo? Katere so njihove pojavne oblike?*
13. *Katere so temeljne razlike med osebnimi in kapitalskimi družbami?*
14. *Kdo in kako odgovarja za obveznosti družbe pri osebnih in pri kapitalskih družbah?*
15. *Opreделите pojem firma. Katere so njene sestavine? Kako je urejeno njeno pravno varstvo?*
16. *Katera so merila za razvrščanje družb med male, srednje in velike?*
17. *Opreделите družbo z omejeno odgovornostjo, postopek ustanovitve in organe upravljanja.*
18. *Opreделите delniško družbo, postopek ustanovitve in organe upravljanja.*
19. *Kakšne so odgovornosti uprave, nadzornega sveta in skupščine delničarjev pri upravljanju delniške družbe?*
20. *Kako se lahko družbe preoblikujejo? Na kakšne načine lahko preneha družba?*
21. *Kaj je vizija in kaj poslanstvo?*
22. *Kako sta vizija in poslanstvo povezana?*
23. *Kako bi lahko opredelili politiko podjetja? kateri elementi jo sestavljajo?*
24. *Kaj predstavlja »okvirni model politike organizacije« in kako bi ga lahko uporabili ali umestili v vam znano organizacijo?*
25. *Opreделите pojem strategija.*
26. *Kako lahko razvrstimo strategije?*
27. *Opišite in ovrednotite uporabnost SWOT-matrike kot enega izmed orodij menedžmenta za snovanje strategij.*
28. *Kaj predstavlja klasično pojmovanje menedžmenta?*
29. *Katere temeljne dejavnosti sodijo v okrilje menedžmenta?*
30. *Katere ravni menedžmenta poznate? Ali so v vam znani organizaciji prisotne vse ravni in kako so formalizirane?*
31. *S katerimi vprašanji se ukvarja menedžment v okviru planiranja?*
32. *S katerimi vprašanji se ukvarja menedžment v okviru organiziranja?*
33. *S katerimi vprašanji se ukvarja menedžment v okviru vodenja?*
34. *S katerimi vprašanji se ukvarja menedžment v okviru kontroliranja?*
35. *Povežite vsako izmed prej navedenih področij z vam znano organizacijo in odgovorite na posamezna vprašanja.*
36. *Kje vidite razlike med menedžmentom profitnih in neprofitnih oziroma nepridobitnih organizacij?*
37. *Kateri trije temeljni procesi potekajo v vsaki organizaciji?*

2 ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANJE

2.1 UVOD

Vsaka stvar v življenju, če hočemo, da je uspešna, mora biti organizirana. Organizacija je v poslovnem svetu izredno pomembna, saj pomeni organizirani potek dela. Organizacija je sestavljena iz ljudi, njihovih funkcij in delovnih mest.

Najprej se boste seznanili z osnovnimi pojmi o organizaciji in s poslovnimi funkcijami v podjetju. Prikazani so možni vidiki organizacije prihodnosti ter vrste organizacijskih struktur s praktičnimi in nazornimi shemami.

Spoznali boste, da ima beseda organizacija več pomenov, da se posamezne naloge po sorodnosti združujejo v funkcije in da je v podjetju prisotnih več funkcij, med katerimi so najpomembnejše komercialna, kadrovska, finančna, računovodska itd.

Seznani se boste tudi z novimi trendi organiziranja podjetij v prihodnje in različnimi oblikami organizacijskih struktur, ki se največkrat pojavljajo v praksi v različnih medsebojnih kombinacijah.

Ključne teme:

- osnove organizacije in njen kratek pregled skozi zgodovino,
- poslovne funkcije,
- organizacijska struktura.

2.2 OSNOVE ORGANIZACIJE

*Organizacija mora biti planirana,
zato mora biti planiranje organizirano.
Anton Vorina*

2.2.1 Začetki organizacije

Kdaj govorimo o začetkih organizacije? Organizacija obstaja že od nekdaj.

Ko so se dva ali več posameznikov sporazumeli, da naredijo nekaj skupaj, že lahko govorimo o začetkih organizacije.

Čeprav so morali premakniti le velik kamen, so se morali dogovoriti, kako bodo to naredili. Morali so združiti svoje moči in ga istočasno potisniti. Nekateri pravijo, da se je takrat rodila **organizacija** (Vila, 1994). Človek je družabno in družbeno bitje. Organizacija njegovega delovnega dne se spreminja tako doma kot v službi. Včasih so nekatere stvari v življenju preproste z vidika organizacije, a druge potrebujejo veliko strokovnega znanja in časa. V vsaki skupini se pojavi vodja skupine, ki je sposoben ali iznajdljiv posameznik. Večina vodij

kmalu spozna, da vsega ne zmorejo opraviti sami, in zato pridobijo pomočnike. Pojavi se prva hierarhija, nadrejeni in podrejeni.

Prvi začetki razvoja organizacije so temeljili v glavnem na hierarhiji in avtoriteti, kar nas v velikem številu primerov spremlja vse do danes.

2.2.2 Definicija organizacije

Pri proučevanju pojmov organizacija in organiziranje prihaja do določene zmede. Organiziranje je proces urejanja podjetja, njegovega funkcioniranja in odnosov med zaposlenimi. Organiziranost se nanaša na dejansko in želeno urejenost. Zato se vse bolj odpira možnost, da bi namesto organiziranje in organiziranost uporabljali izraza urejanje in urejenost. Beseda organizacija pa pomeni organizacijski sistem oziroma podjetje kot konkretno oblika tega sistema. Podjetje je potrebno organizirati (urediti) v vseh njegovih sestavinah tako, da so izidi poslovanja čim kvalitetnejši. Organiziranje struktur (oblikovanje, urejanje organizacij) pomeni statični vidik organiziranja resursov organizacije (oddelki, službe, funkcije itd.), dinamični vidik funkcioniranja podjetja pa predstavlja organiziranje procesov (http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/organizacija_skripta.htm). Organizacija kot sistem predstavlja sestav naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje.

Beseda **ORGANIZACIJA** prihaja iz grške besede “organon”, katere prvotni pomen je orodje, kasneje telesni organ idr. Beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preobrazi v “organizare” s pomenom **oblikovati nekaj v celoto**, da bi celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem (Vila, 1994).

Organizacija je človeška tvorba, ki si jo je izmislil človek (Lipičnik, 2002).

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordinirana akcija, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi dosegli zastavljeni cilj ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila, 1994).

Smeri razvoja nakazujejo, da bodo ljudje in njihovi medsebojni odnosi igrali pomembno vlogo v organizacijski misli tudi v prihodnje. V korist tej tezi govorita predvsem dva pojavi: hitrost vseh vrst sprememb, ki se obetajo, in človekova prilagodljivost, ki edina od vseh ostalih sistemov lahko sledi tem spremembam ali pa jih celo povzroča (Lipičnik, 2002).

Sistemska teorija govori o organizaciji kot HIPO, kar pomeni Hierarhični Input, Proces in Output. V nek proces je potrebno vložiti surovine, denar, ljudi in informacije. Posledica ali rezultat teh vložkov je izdelek, ki ga kasneje tržimo. V kolikor je izdelek točno takšen, kot smo si želeli, naslednjič proces natančno ponovimo. Če izdelek ni zadovoljil naših pričakovanj, lahko izbiramo med dvema možnostma, zamenjamo vložke ali proces.

Teorija o človeških resursih se je razvila v ZDA leta 1960. Z vidika te teorije je organizacija sociotehnični program, to je sistem, v katerem so najpomembnejši ljudje in njihovi

medsebojni odnosi. Smeri razvoja nakazujejo, da bodo ljudje in njihovi medsebojni odnosi nadvse pomembni v organizaciji tudi v prihodnje. Več o tem bo zapisano v poglavju 4.

2.2.3 Cilji, načela in metode organizacije

Cilji so rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem. Za doseg rezultata so torej cilji posameznika ali skupine ljudi nujni. Najpomembnejši so cilji za organizacijo. Organizacijo ustanovijo ljudje z namenom uresničevati cilje. Cilj jim bo dajal tudi smer, jim narekoval, kako naj svoje delo organizirajo. Podjetje ima več temeljnih ciljev, določenih že z dejstvom, da posluje kot delček celotne družbene reprodukcije, ki je ustrezno oblikovana glede na način gospodarjenja. Seveda pa si mora podjetje na podlagi temeljnih ciljev z načrtovanjem zastaviti še konkretnejše cilje, ki pa so izpeljani in jim pravimo tudi sekundarni cilji (Lipičnik, 2002). Z vidika kupcev so oni tisti, ki podjetju omogočajo ustvariti dobiček. Podjetje lahko proizvaja še tako kakovostne proizvode, toda če jih kupci ne kupijo, so za podjetje odpadni material. Zato morajo imeti podjetja jasno opredeljeno, kateri so ciljni kupci in ciljni poslovni segmenti, in oblikovati skupino meril za uspešnost sodelovanja z njimi – tržni delež, zadrževanje kupcev, zadovoljstvo kupcev, dobičkonosnost kupcev itn. Podjetje mora tudi opredeliti, kaj je vrednost za ciljne kupce in kako je treba postaviti cilje ter sodila za doseganje ciljev, da bo mogoče obdržati ali celo razširiti sodelovanje z njimi (Kavčič, 1998). Oblikovanja načel organizacije se je prvi lotil francoski raziskovalec organizacije Henry Fayol. Po njem pisci uvrščajo v svoje učbenike še poglavja o principih organizacije; vsak dodaja Fayolovim načelom organizacije še svoja ali pa popolnoma drugačna. Vsa načela ne veljajo v vsaki organizaciji. Za organizacijo dela je osnovno načelo, da je treba s čim manjšim naporom in v čim krajšem času izdelati enega ali več proizvodov v istem času in z istim naporom. To je načelo produktivnosti dela. Za organizacijo je lahko edino načelo le to, da je pri skupnem delu treba vzpostaviti take odnose med ljudmi, da bodo s tem zagotovljeni obstoj in značilnosti gospodarske enote ter bo omogočeno smotrno doseganje njenih ciljev (Lipičnik, 2002).

Metoda je pot, ki vodi k cilju. Metoda organizacije dela je uporaba takih predmetov dela in delovnih sredstev ter tako oblikovanje proizvoda in tako izvajanje zaporednih delovnih postopkov, da bo cilj dosežen po ustreznem načelu. Metoda za poslovanje gospodarske enote je samo gospodarjenje, s katerim enota dosega svoj cilj po načelu uspešnosti. Metoda organizacije gospodarske enote je povezovanje, prilagajanje in usklajevanje mnogih ljudi v skupnem delovnem procesu, da bi bila zagotovljena obstoj in uspešno delovanje gospodarske enote. Iz tega je razvidno, da so predmeti, cilji, načela in metode organizacije zelo medsebojno povezani. Metoda je pot, po kateri moramo hoditi, da bi prišli do cilja. Na tej poti nas seveda usmerjajo načela, v katerih so povezani cilji s sredstvi, ki so potrebna za doseg le-teh (Lipičnik, 2002).

2.3 POSLOVNE FUNKCIJE

V organizaciji moramo razlikovati funkcijo in službo. Služba je organizacijska oblika (enota), v kateri se funkcija izvaja. Glede na takšno poimenovanje službe lahko ugotovimo, da se v posamezni službi lahko izvaja večje število funkcij, ali pa tudi obratno, da se posamezna funkcija izvaja v več službah (enotah).
--

Poslovna funkcija je skupek sorodnih ali istovrstnih opravil. Pri opredeljevanju pojma poslovne ali organizacijske funkcije moramo izhajati iz spoznanj tistih raziskovalcev organizacije, ki pojmujejo organizacijsko funkcijo kot različna medsebojno povezana opravila. V nadaljevanju so predstavljene nekatere najpomembnejše poslovne funkcije v podjetju.

2.3.1 Komerzialna funkcija

2.3.1.1 Nabavna funkcija

Poslovanje gospodarske družbe se začne z nabavo trgovskega blaga, s katerim posluje. S pojmom nabava mislimo oskrbovanje družbe z izdelki, ki jih potrebuje za prodajo ali proizvodnjo. Nabava ni samo začetna faza poslovanja, saj je od uspešne nabave odvisen uspeh pri prodaji. Naloga nabavne službe je torej zagotoviti trgovsko blago, ki ga prodajna ali proizvodna služba potrebuje za nemoteno delo. To mora storiti pravočasno, predvsem kakovostno in količinsko ustrezno ter po ugodnih nabavnih pogojih. Predstavljajmo si, kakšne prednosti ima prodajna služba, če nabavljeni izdelki resnično ustrezajo željam in potrebam kupcev in je pri tem nabavna služba dosegla tudi ugodno nakupno ceno. Trajno mora poslovno sodelovati s svojimi dobavitelji in pri tem stalno spremljati spremembe, ki nastajajo na trgu. S kalkulacijo ugotavlja, pri katerih dobaviteljih lahko nabavi cenejše izdelke ustrezne kakovosti, da bi trgovska družba lahko z nižjo prodajno ceno uspešno konkurirala na trgu.

Nabavna služba mora raziskati, pri katerih dobaviteljih lahko kupi izdelke, po kakšni ceni, koliko in kdaj. Raziskati mora nabavni trg, da bi lahko načrtovala nabavo, pripravila in sklenila nabavne pogodbe ter izvedla celoten nabavni postopek.

Nabave trgovskega blaga ni mogoče natančno uskladiti s potrebami prodaje, zato morajo trgovske družbe razpolagati s primernimi skladišči, predvsem s priročnimi skladišči v vsaki prodajalni. Nabavna opravila sistematično razvrščamo v štiri skupine. Te so:

- pripravljena dela: raziskava nabavnega trga, planiranje nabave;
- opravila, ki se nanašajo na izvedbo nabave: iskanje ponudb, sklepanje pogodb, naročanje;
- kontrola nabave;
- nabavna evidenca.

Z nabavo v ožjem smislu razumemo nabavo nekega predmeta po določeni ceni. Nabava v širšem smislu obsega poleg samega nakupa še: preučevanje nabavnih skladišč, oblikovanje nabavne politike, sodelovanje s kooperanti, prevzemanje in uskladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov, načrtovanje in analiziranje stroškov nabave, uvažanje ter opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem.

2.3.1.2 Prodajna funkcija

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij gospodarskih družb. Zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Vloga prodajne funkcije v poslovnem procesu je ostala bolj ali manj nespremenjena, spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog.

Osnovna področja delovanja prodajne funkcije so: raziskava tržišča, politika izdelka, politika cene, politika prodaje in distribucije, ekonomska propaganda, povpraševanje prodaje, načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje, prevzemanje in

uskладиščenje izdelkov, prodajanje in razpečevanje izdelkov na domačem in tujem tržišču, reševanje reklamacij kupcev in potrošnikov, obveščanje o prodaji in izvoru, administrativno-tehnično poslovanje in podobno.

2.3.1.3 Skladiščna funkcija

Skladiščna funkcija je ena izmed pomembnih funkcij komercialne funkcije. Ima dve temeljni nalogi:

- premostitev časa med nabavo ter porabo surovin in materiala oziroma prodajo blaga;
- preoblikovanje (sušenje, zorenje ipd.) tako v proizvodnih kot trgovskih podjetjih.

Osnovna funkcija skladiščenja je njegova varovalna funkcija. Iz tega izhaja tudi osnovni cilj, ki ga ima ta dejavnost v vsakem podjetju. Premostiti mora časovno razliko med časom prispetja materiala oziroma proizvodnje gotovih proizvodov in časom uporabe ali odpreme. Pri tem mora ohraniti delovne predmete količinsko in kakovostno neoporečne.

Prevzem blaga

Prvi neposredni stik z blagom, ki ga mora uskladiščiti, ima skladiščnik ob prevzemu blaga. Material, polproizvode, gotove proizvode, orodja, goriva in odpadke prevzemajo skladišča ob različnih priložnostih in od različnih dobaviteljev. Ob prevzemu skladiščnik ugotovi: identiteto blaga, količino blaga in kakovost blaga. Pri identiteti blaga ugotavlja, če je dobavljeno res tisto blago, ki je označeno na spremnih dokumentih. Količinski prevzem opravi s štetjem, merjenjem in tehtanjem. Kakovostni prevzem temelji na ogledu blaga.

Uskladiščenje blaga

Skladišče prevzame pregledano blago in ga razporedi v predvidene skladiščne regale. Poleg razporeditve blaga je pomembno še varovanje blaga pred količinskimi in kakovostnimi izgubami. Med skladiščenjem morajo blago kontrolirati in ga po potrebi tudi vzdrževati. Pravočasno morajo opozoriti nabavno službo o zmanjševanju zalog, da te ne dosežejo signalne ravni. Paziti morajo na pravočasno opozorilo nabavni službi, kadar se zaloga bliža signalni ravni.

Izdajanje blaga

Izdajanje blaga poteka na podlagi zahtevnice za izdajo ali druge dokumentacije, ki jo uporablja podjetje. Izdaja je tehnično podobna prevzemu, vendar poteka v obratnem vrstnem redu. Pri izdaji mora skladiščnik ugotoviti še način transporta blaga do porabnika. Blago mora ustrezno zaščititi (Kaltnekar, 1993).

Izbira pravilne lokacije skladišč je vprašanje, ki se pojavi že pri ustanovitvi podjetja. Pravilnost ali nepravilnost te odločitve stalno vpliva na stroške poslovanja. Ustrezna lokacija skladišča omogoča predvsem: hitrejši proizvodni proces, krajši notranji prevoz in odpravo ozkih grl, smotnejšo oskrbo vseh porabnikov, večjo prilagodljivost skladiščenja, manjša investicijska vlaganja na enoto površine, boljše izrabo razpoložljivega prostora, lažje delo zaposlenih in drugo. Vseh teh zahtev seveda ni mogoče vedno zadovoljiti. Mnoge so si tudi nasprotujoče. Izbira najboljše lokacije je povezana z mnogimi neznankami, ki imajo v različnih okoliščinah različno težo. Vselej so pri tej izbiri odločujoči prevozniki stroški (Potočnik, 2000).

2.3.2 Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija je v industrijskih organizacijah najobsežnejša po številu nalog. Funkcija osnovne proizvodnje obsega številne operativne naloge, ki se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in tehnoloških procesih osnovne dejavnosti.

Proizvodna funkcija zajema razen operativno izvršilnih delovnih nalog številne naloge, povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje. Takšne naloge so (Vorina, 2007): sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje, usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih, prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje, usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa, usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanje delovnih sredstev, izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov, ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji, organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta, tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa, organiziranje notranjega transporta in organiziranje medfaznega uskladiščenja ter razporejanje delavcev na delovna mesta.

2.3.3 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija je po vsebini in značaju opravi izredno zahtevna in raznovrstna. Obsega splet medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Deluje na naslednjih področjih (Vorina, 2007): sistematiziranje delovnih mest, struktura zaposlenih, kadrovske viri, načrtovanje kadrov, načrtovanje delovnih karier, pridobivanje kadrov, spremljanje razvoja kadrov, medsebojnih odnosov pri delu, izobraževanje kadrov, delovni čas, ocenjevanje kadrov, delitev sredstev za osebne dohodke, motiviranje, reševanje socialnih vprašanj in informiranje.

Kadrovska funkcija je sinteza s kadri povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu. Več o ravnanju s kadri bo obrazloženo v poglavju 4.

2.3.4 Finančna funkcija

Bistvo finančne funkcije so financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izvirajoči finančni odnosi. V blagovno-denarnih in denarno-denarnih odnosih sodobnega gospodarstva je finančna funkcija temeljna poslovna funkcija. Pomembnejše naloge finančne funkcije so: priskrbovanje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, priskrbovanje sredstev v reprodukcijskem procesu, vračanje finančnih sredstev, optimiziranje struktur finančnih sredstev, optimiziranje likvidnosti in urejanje finančnih razmerij.

2.3.5 Računovodska funkcija

Računovodska funkcija je podsistem celotnega informacijskega sistema v organizaciji. Obsega spremljanje, preučevanje in prikazovanje določenega stanja in sprememb poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Za računovodsko funkcijo lahko rečemo, da je najpomembnejši del celotnega informacijskega sistema organizacije. V računovodsko funkcijo spadajo: računovodsko načrtovanje, knjigovodstvo, računovodska analiza, računovodski nadzor. *Računovodsko načrtovanje* obsega: določanje normativov stroškov, načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij in načrtovanje vrednostnih rezultatov.

Knjigovodstvo obsega naloge, povezane s knjiženjem po knjigovodskih načelih in druge operativne evidence finančnega in stroškovnega računovodstva. *Računovodska analiza* obsega razčlenjevanje stroškov in vrednostnih rezultatov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na dosežene stroške ter vrednostne rezultate. *Računovodski nadzor* je lahko notranji ali zunanji. Nanaša se na ocenjevanje stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter ukrepanje z namenom, da se odkrijejo ugotovljene pomanjkljivosti.

2.3.6 Raziskovalno-razvojna funkcija

Na področju raziskav in razvoja srečujemo različne pojme in njihove razlage. Raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oziroma znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitost na posameznih področjih znanosti, tehnike, družbenih pojavov. Razvoj je dejavnost, katere naloga je določanje novih rešitev tehničnim problemom, ki jih z obstoječimi sredstvi ni možno zadovoljivo reševati. Poiskati je treba nove, do sedaj še neznane poti za njihovo reševanje. Pomembnejše naloge s področja raziskav v organizacijah so: zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih, proučevanje dosežene razvojne stopnje izdelkov, idejno oblikovanje in zamišljanje izdelka, pripravljane idejnih osnutkov izdelka, konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov, proizvodnje prototipov oziroma modelov, končno oblikovanje izdelkov, sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov in tipiziranje in standardiziranje izdelkov (Vorina, 2007, 29).

2.3.7 Investicijska funkcija

Naloge, povezane z investicijami, torej z nabavo strojev in drugih naprav ter izgradnjo investicijskih objektov, moramo razlikovati od drugih tehnično-pripravljalnih funkcij. Investicijska funkcija obsega pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije ter naloge, povezane z uresničevanjem programa izgradnje investicijskih zmogljivosti.

2.3.8 Ostale funkcije

2.3.8.1 Funkcija tehničnega nadzora

Strokovna opravila, povezana s tehničnim nadzorom, uvrščajo številni raziskovalci organizacije v proizvodno funkcijo. Pri tem navadno mislijo na nadzorovanje polizdelkov in sestavnih delov ter nadzorovanje gotovih izdelkov. Nadzorovanje surovin in reprodukcijskega materiala po navadi obravnavajo kot področje dela nabavne funkcije. Tudi nadzorovanje strojev in opreme obravnavajo kot področje dela proizvodne funkcije oziroma pomožne dejavnosti. Nekateri menijo, da ni razlogov za obstoj posebne nadzorne funkcije, češ da mora biti nadzorovanje vključeno v vsako funkcijo.

2.3.8.2 Splošna funkcija

Splošno funkcijo lahko opredelimo kot sintezo splošnih, pravnih in drugih medsebojno povezanih in odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu. Takšna področja so ravnanje z žigi, arhiviranje veljavne dokumentacije, določene vrste pravnih poslov, zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih

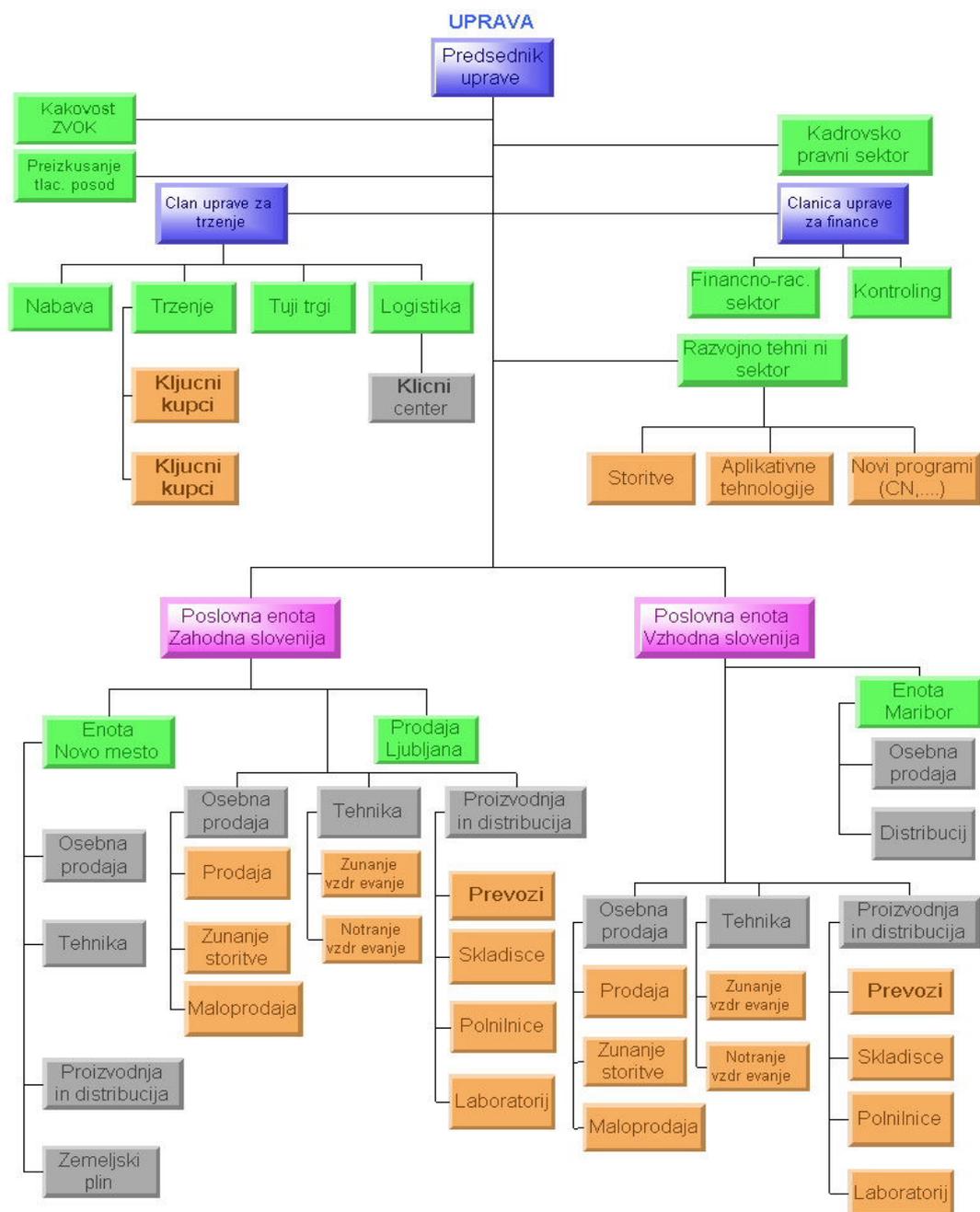
in podobno. Poleg vseh naštetih poslovnih funkcij imajo nekatere gospodarske družbe tudi funkcijo za kakovost in vzdrževanje ter logistično funkcijo.

2.3.8.3 Funkcija kakovosti

V današnjem času vse več podjetij uporablja različne sisteme kakovosti poslovanja. Ker želijo zagotoviti zadovoljstvo kupcev, ustanavljajo v podjetjih posebne oddelke oziroma službe, ki opravljajo funkcijo zagotavljanja kakovosti. Predstavniki kakovosti je v vseh podjetjih, ki imajo npr. uveden standard ISO 9001:2000, neposredno odgovoren glavnemu direktorju podjetja. Ta funkcija bo v prihodnje imela še večjo vlogo, saj se konkurenčnost med podjetji veča.

2.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Poglejmo si praktičen primer organizacijske strukture podjetja X na sliki 9. Na izbiro takšne organizacijske strukture je vplivalo več dejavnikov, kot npr. strategija podjetja, okolje, tehnologija in velikost podjetja, življenjski cikel podjetja itd. Sama struktura je zelo komplicirana oziroma vsebuje več različnih organizacijskih struktur hkrati. Lahko bi rekli, da gre za kombinacijsko organizacijsko strukturo. Katere možne organizacijske strukture se skrivajo na sliki 9, pa poskušajte v timskem delu z ostalimi študenti ugotoviti sami. Če želite uspešno odgovoriti na vprašanje, morate proučiti to poglavje.



Slika 9: Organizacijska struktura podjetja X

2.4.1 Pojem organizacijske strukture

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve. **Organizacijska struktura** je izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije in je načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje. Ključna naloga strukture opredeljuje zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije, strategija pa se ukvarja z učinkovitim razporejanjem teh sredstev. Strukturno organizacije po navadi povezujemo s procesi, ki v njej potekajo. Razlikujemo med statičnim in dinamičnim pojmovanjem strukture. **Statični vidik** se nanaša predvsem na delitev celotne naloge organizacije na delne naloge in njihove podnaloge. **Dinamični vidik** se nanaša na prostorsko in časovno dimenzijo strukture organizacije. Ločimo tudi formalno in neformalno strukturo

organizacije. Formalna struktura se nanaša na formalno organizacijo. Ta še zdaleč ne obsega vsega organizacijskega življenja. Neformalna struktura dopolnjuje organizacijsko funkcioniranje. **Organigram** je tipični prikaz organizacijske strukture, je nekakšna organizacijska karta. V njem so grafično predstavljeni sestavni deli organizacije po različnih ravneh in formalne povezave med temi deli. Dodani opisi nakazujejo temeljno delovno nalogo posameznega oddelka. Organigram definira tudi komunikacijske povezave med sestavinami organizacije. Večinoma nakazujejo hierarhične odnose med sestavinami organizacije.

2.4.2 Organizacijski nivoji, makro-, mezo- in mikroorganizacijska struktura

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Pomembna funkcija menedžerjev je organiziranje odnosov med nosilci potrebnih nalog. Ti formalni odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo, ki je rezultat organiziranja. Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev. Cilji se s časom spreminjajo, zato moramo organizacijske strukture prilagajati spremenjenim ciljem. **Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razumevanja.** Z vidika nadržnosti oblikovanja in razporejanja organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah ločimo makroorganizacijsko, mezoorganizacijsko in mikroorganizacijsko strukturo.

Makroorganizacijska struktura je temeljna zgradba makroorganizacijskih enot oziroma kompleksov opravil in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov.
Mezoorganizacijska struktura je razčlenitev skupne naloge do najmanjše organizacijske enote in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov.
Mikroorganizacijska struktura je razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot in organizacijska ureditev njihovih formalnih odnosov.

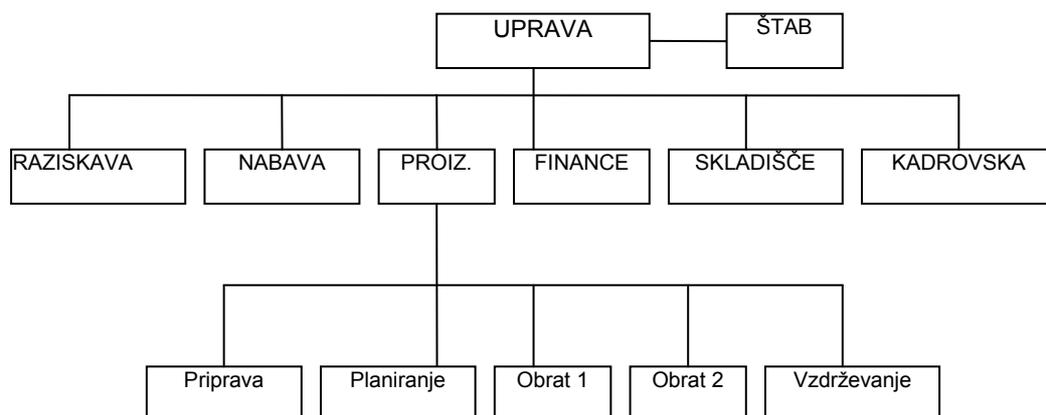
2.4.3 Linijska organizacijska struktura

Linijska struktura je oblika organizacije, ki sega daleč v zgodovino. Svoje korenine ima v drugem tisočletju pred našim štetjem. V organizacijski literaturi jo najdemo (Ivanko, 1999) pod različnimi imeni, kot npr. linijska, hierarhična, piramidna struktura organiziranosti. Zanimivo je, da se je koncept linijske strukture obdržal vse do današnjih dni, kar priča o učinkovitosti tega načina. Strokovnjaki danes ta način kritizirajo, saj naj bi bil takšen način za današnji čas neuporaben. Sistem je zamišljen tako, da ukazi oziroma navodila potujejo od vrha navzdol, preko vseh stopenj hierarhične lestvice, vse do osebe, ki so ji ta navodila namenjena. Takšna struktura postavlja vse vodilne delavce v vlogo podrejenega vodilnim delavcem na višjem nivoju. V takšni strukturi so vsi, razen najvišje vodilne osebe, podrejeni eden drugemu. Takšen sistem si je danes, v času timskega dela in odločitev, v podjetjih težko zamisliti. Ponekod ga uporabljajo v industrijskih organizacijah, seveda v prilagojeni obliki, na primer kot linijsko-štabna organizacijska struktura. Uporabna je tudi v verskih organizacijah in vojski.

Na spletu poiščite organigram – organiziranost Slovenske policije. Povprašajte policiste, če velja pri njihovi organizaciji še vedno linijska organizacijska struktura.

2.4.4 Linijsko-štabna organizacijska struktura

Linijsko-štabna organizacijska struktura (slika 10) se razlikuje glede na linijsko in funkcionalno v določanju odnosov med poslovnimi funkcijami. Razvila se je zaradi odpravljanja pomanjkljivosti linijske in funkcionalne organizacijske strukture. Teoretično zasnovano za linijsko-štabno organizacijsko strukturo je razvil ameriški organizacijski teoretik H. Emerson, Taylorjev sodelavec in naslednik. Združil in uskladil je nekatere prvine linijske in funkcionalne organizacijske strukture in tako ustvaril novo linijsko-štabno organizacijsko strukturo. Iz spoznanja, da vodilni sodelavci niso kos zahtevnim nalogam, je Emerson dodal posameznim vodilnim delovnim mestom linijske organizacijske strukture posebne službe ali delovna mesta. Zasedli so jih strokovnjaki za posamezna delovna področja. Ti strokovnjaki niso vodilni sodelavci, ampak le svetovalci, pripravljavci načrtov in metod dela ter analitiki. Nastali so tako imenovani štabni organi.



Slika 10: Linijsko-štabna organizacijska struktura

Vir: Vorina, 2007, 34

Ali je tudi na sliki 9 uporabljena takšna oblika organizacijske strukture?

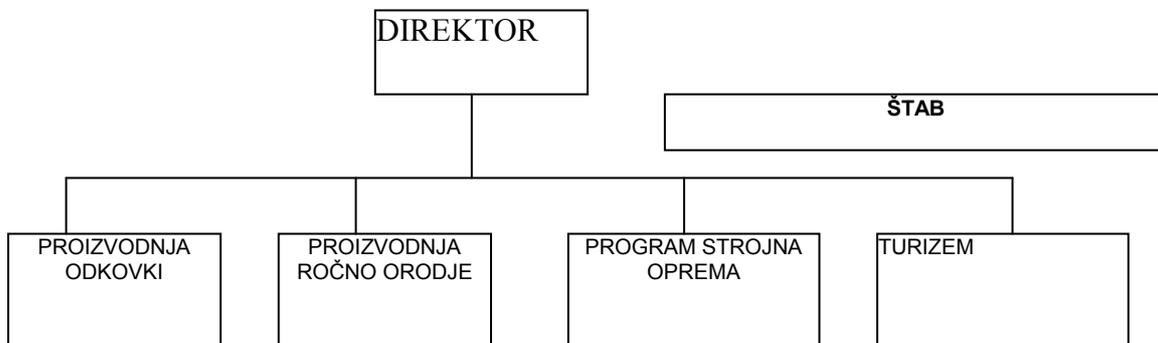
2.4.5 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana struktura organiziranosti. Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Funkcije oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Funkcijska struktura organiziranosti je najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se funkcijska struktura organiziranosti najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih. Prednost funkcijske strukture organiziranosti je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodenjem, kar povzroča manjše stroške in povečuje specializacijo ljudi. Funkcijska struktura organiziranosti je primerna predvsem za stabilno okolje. Ta struktura organiziranosti ni prilagodljiva spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi spreminjajo in uresničujejo, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd. Slabosti funkcijske strukture organiziranosti so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. V deželah v razvoju je funkcijska struktura organiziranosti značilna tudi v velikih podjetjih. Več o posameznih poslovnih funkcijah si preberite v poglavju 3. Ali je na sliki 9 uporabljena tudi takšna oblika organizacijske strukture?

2.4.6 Divizijska organizacijska struktura

Na sliki 11 je prikazana produktna (divizijska) struktura organiziranosti. Temelji na tem, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote. Organizacijske enote so v tej organizacijski strukturi določene na osnovi proizvodnega programa kot programsko tržne celote ali panoge. Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjše število podjetij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni divizije. Na prvi ravni vodenja se usklajujejo dejavnosti posameznih divizij, na drugi pa njihove poslovne funkcije. Znotraj posameznih divizij se oblikujejo profitni centri, ki morajo biti sposobni ugotavljati (meriti) gospodarnost svojega poslovanja. Divizijska organizacija ne pomeni popolne decentralizacije organiziranja funkcij. Na skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije, ki so skupne za vse panoge ali proizvodne programe, npr. nabava surovin, skupni razvoj, finance in drugo.

Divizijska organizacija je sestavljena iz cele vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase posluje samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsako takšno enoto imenujemo **divizija**.



Slika 11: Divizijska organizacijska struktura

Vir: Lasten

Prednosti divizijske organizacijske strukture so: hitrejša iskanja in ocenjevanje tržnega položaja podjetja, fleksibilnejše spremljanje gibanj na trgu in odzivanje na zahteve trga, tesnejša povezanost s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov v prakso, vodstvo podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja, medtem ko poslovne cilje in taktike enot določajo vodje divizij v skladu z globalnimi cilji. Slabosti divizijske organizacijske strukture so: težnja po samoosvajanju posameznih divizij, velika konkurenca med divizijami, čeprav jo do določene mere celo spodbujamo, ker je gibal napredka, potreba po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot za doseganje skupnega cilja podjetja, vodje organizacijskih enot pogosto upoštevajo samo kratkoročne interese enote itd.

Ali je na sliki 9 uporabljena tudi takšna oblika organizacijske strukture?

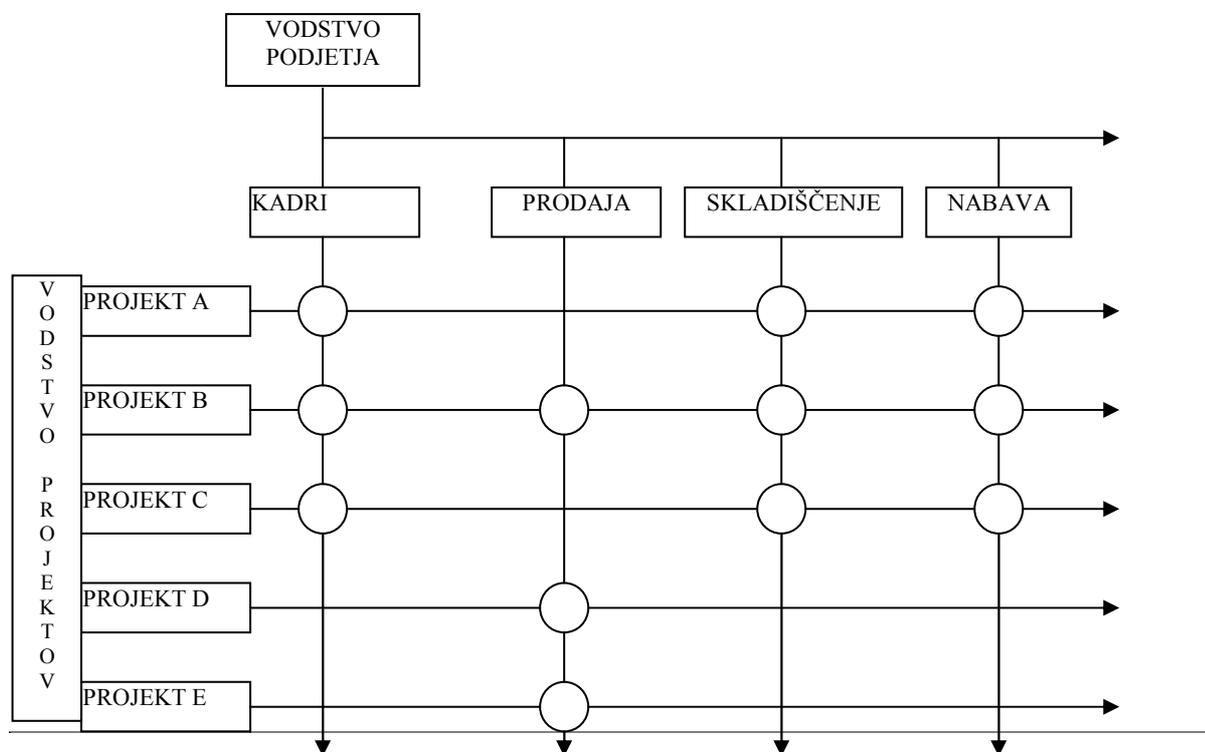
2.4.7 Projektna organizacija

Kot projekt praviloma razumemo **enkratno, celovito, medsebojno, v logično zaporedje povezane aktivnosti, katerih namen je skupen in trajanje omejeno. Projekt je neka posebna planirana naloga, ki jo je potrebno opraviti v nekem določenem času, ki je enkratno. Projekt se običajno ne ponavlja ali pa se ne pojavlja v enaki obliki, na primer:**

izgradnja nekega gradbenega podjetja, oblikovanje in lansiranje novega izdelka na tržišče, uvajanje novih tehnologij, snemanje filma, priprava in izvedba olimpijskih iger in drugo. Več o projektnem menedžmentu in organiziranju je zapisano v poglavju 7.

2.4.8 Matrična organizacijska struktura

V 70. letih so razvili matrično strukturo organiziranosti, ki je kombinacija funkcijske in divizijske strukture organiziranosti. Matrična struktura organiziranosti (slika 12) zahteva timsko delovanje organizacije. Timsko delovanje je v sodobnih organizacijah še razmeroma slabo razvito in uporabljano. Matrična struktura organiziranosti terja tudi visoko angažiranost sodelavcev za organizacijske cilje. Pristojnosti posameznikov so omejene. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni. Enakovredno sodelovanje se ne more vnaprej formalizirati, ker delovanje matrične organiziranosti sproži problem. Problem je lahko različne narave, zato je tudi težišče njegovega razreševanja različno.



Slika 12: Matrična organizacijska struktura

Vir: Vorina, 2007, 40

Prednosti matrične organizacije so: učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je izredno elastična, tokovi informacij so nadvse odprti, vodenje v matrični organizaciji je odličen način izobraževanja za bodoče menedžerje. Pomanjkljivosti matrične organizacije so: izredno veliko število komunikacij, sestankov in dogovorov, prevelik poudarek na skupinskem odločanju, obstoj stalne možnosti konfliktov, podrejenim ni vedno jasno, kdo je njihov pravi vodja, vodja projekta ali linijski vodja.

Nekateri avtorji (Rozman, Kovač in Koletnik) omenjajo v literaturi tudi druge organizacijske strukture, kot so tehnična, motivacijska, komunikacijska, oblastna in ravnalna organizacijska struktura. Več o tem si lahko preberete v knjigi Rozman in drugi, Menedžment, 1993.

2.5 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

Bistvo v organizaciji je, da se združujejo ljudje, ki imajo skupen cilj. Podjetje se organizira, kot želi, in izbere sebi najprimernejšo organizacijsko strukturo. Vsaka organizacijska struktura (linijska, matrična, funkcijska ...) ima svoje prednosti in slabosti. V praksi se največkrat pojavlja kombinacija različnih organizacijskih struktur. Kako se organizirati v prihodnje, je težko predvideti. V prihodnosti bo prav gotovo poudarek na timskem delu (predvsem na učinkovitem povezovanju različnih strokovnjakov), na procesih in zagotavljanju zadovoljstva kupcev. Prav tako se bodo podjetja med seboj povezovala v različne mreže in »grozde«.

Preverimo in razširimo uporabnost naučenega.

- 1. Poskušajte opisati dogodek iz svojega življenja, ki ste ga sami organizirali. V čem ste bili dobri in v čem slabi?*
- 2. Kaj razumete pod pojmom organizacija?*
- 3. Katera poslovna funkcija je po vašem mnenju najpomembnejša v podjetju? Utemeljite s primerom.*
- 4. Ali poznate kakšnega organizacijskega misleca? V čem je njegov pomen?*
- 5. Kaj je poslovna funkcija in katere poslovne funkcije poznate? Ali poznate razliko med poslovno funkcijo in oddelkom?*
- 6. Kateri faktorji vplivajo na izbiro organizacijske strukture v podjetju?*
- 7. Podjetje serijsko proizvaja čevlje in delovne obleke. Katero organizacijsko strukturo naj uporabi to podjetje in zakaj?*
- 8. Katere so najpomembnejše naloge kadrovske funkcije?*
- 9. Spremeniti morate organizacijsko strukturo podjetja. Kakšne možnosti imate?*
- 10. Sami poiščite podjetje, ki ima predstavljeno organizacijsko strukturo preko spleta, in jo obrazložite.*
- 11. Kaj pomeni »downsizing«? Pojasnite, zakaj sodobni menedžerji odpuščajo zaposlene.*
- 12. Radi bi ustanovili podjetje. Kako ga boste organizirali?*
- 13. Kaj si predstavljate pod pojmom mrežna organizacija?*
- 14. Naredite vajo Celostno primerjalno presojanje politike organizacij iz knjige Tavčar, M.: Strateški management in primerjate rezultate v parih.*

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA, KLIMA IN POSLOVNA ETIKA

3.1 UVOD

V družbi je vse povezano in prepleteno ter soodvisno. Kultura vsakega posameznika vpliva na kulturo skupine. Kultura skupin vpliva na kulturo organizacije. Posamezne strokovne organizacije vplivajo na kulturo določene panoge in jo sooblikujejo. Kulture vseh panog v državi skupaj oblikujejo kulturo države. Ali bodo kulture posameznih držav – članic Evropske skupnosti – oblikovale evropsko kulturo?

Posamezne vrste kultur so med seboj odvisne in se nadgrajujejo. Zaradi nepoznavanja in nezavedanja kultur lahko podjetje izgubi posel ali še kaj več. Zato je pri poslovanju potrebno poznati in upoštevati značilnosti in predvsem razlike, ki nastajajo med podjetji.

Večno vprašanje, ki si ga postavljajo menedžerji in lastniki podjetij/organizacij v vse bolj globalnem svetu, je, kaj je tisto, kar naredi nekatera podjetja/organizacije dolgoročno uspešnejša. So to finančni in materialni viri, položaj na trgu ali so to ljudje? Kdo in kaj naj naredi, da bi bili med najuspešnejšimi? Kako je Slovenija v zadnjih petnajstih letih vstopila v svet globalizacije, mednarodne konkurenčnosti in različnih organizacijskih kulturnih vplivov, zlasti še z vse večjim pojavom prevzemov in združitvev tujih podjetij/organizacij z različnimi kulturološkimi vplivi? Nenazadnje – s kakšnimi etičnimi dilemami se srečujejo menedžment oziroma vodstva podjetij in organizacij pri vse bolj spreminjajočih se strukturah podjetij/organizacij? Seznanili se bomo tudi z razsežnostmi organizacijske klime v podjetju/organizaciji in s tem, kaj moramo sami storiti, da bomo prispevali k boljši klimi in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju/organizaciji.

Študenti na seminarskih vajah samostojno pripravijo in predstavijo primer etičnega kodeksa podjetja/organizacije na primeru ocenjevanja timskih vlog.

3.2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

3.2.1 Filozofija in kultura podjetja

Filozofija (prepričanje) podjetja je miselno ozadje podjetja. Je dejansko formalna kultura podjetja in jo lahko opredeljujemo kot (Kralj, 1999):

- nazor o podjetju z vero in zaupanjem vanj,
- sprejete vrednote (politične, etične, tehnološke in ekonomske),
- stališča do ljudi (izkazano z različnimi vodstvenimi pristopi),
- stališča do znanja (izkazano s štirimi modeli zgodovinskega razvoja menedžmenta),
- temeljne zasnove o poslovanju (ekonomske, organizacijskih in človeških odnosov, znanja in ustvarjanja).

Tabela 4: Ključni dejavniki kulture podjetja

1. Osebnostni profil vodilnih ljudi	– življenjepisi: socialno poreklo, poklicni dosežki, delovna doba ... – vrednote in mentaliteta: ideali, smisel za vodenje problemov v prihodnosti, vizije, inovativnost ...
2. Rituali in simboli	– rituali vodilnih: praksa na področju napredovanja, kadrovska selekcija, obnašanje na sejah ... – rituali sodelavcev: sprejemi obiskovalcev, telefonsko pozdravljanje, odnos do reklamacij ... – institucionalizirani rituali in konvencije: sprejemni rituali gostov, pravila oblačenja, rituali poteka sej ...
3. Komunikacija	– stil komuniciranja: razpoložljivost informacij in komunikacij, načini informiranja, komuniciranja – notranje in zunanje komuniciranje: predlogi, komunikacijski krog, službene poti ...

3.2.2 Organizacijska kultura kot ledena gora

Poglejmo si definicijo organizacijske kulture na primeru »ledene gore«, ki ima formalni in neformalni del. Formalni del je viden in znaša okoli 10 odstotkov. To so elementi podjetja, ki so vsem vidni in jasno prepoznavni. Neformalni del obsega okoli 90 odstotkov in je »skrit« v notranjosti podjetja. Sestavljajo ga mehki – nevidni elementi, ki jih lahko spoznamo šele, ko nekaj časa delamo z določenim podjetje oz. ko smo del njega.

Formalni – vidni del organizacijske kulture sestavljajo:

- strategija,
- procesi,
- organizacijska struktura organizacije,
- javno dostopni podatki o podjetju,
- vsi javni pisni materiali.

Neformalni – nevidni del organizacijske strukture predstavljajo:

- skrita pravila,
- norme obnašanja,
- dogme,
- razmerje moči,
- vrednote,
- medsebojni odnosi,
- status,
- občutki,
- motivacija,
- tabuji in predsodki,
- organizacijska klima ...



Slika 13: Organizacijska kultura kot »ledena gora«

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno, pogledimo si še nekaj opredelitev:

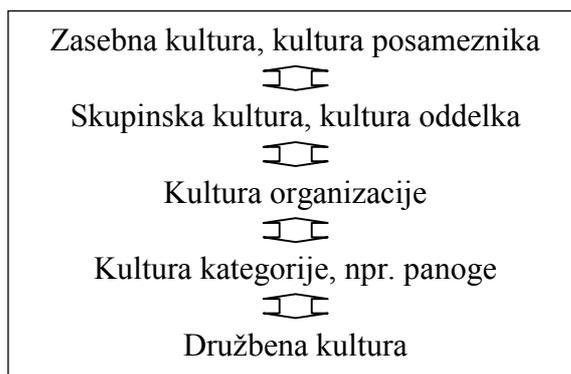
- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije; nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki; za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- 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 tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb (Ivanko, 2000).

3.2.3 Sestavine organizacijske kulture

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področij, oddelkov, enot, je kultura organizacije kombinacija različnih subkultur. Subkultura pomeni v bistvu skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih (Ivanko, 2000).

Sistemski model kulture, subkulture in superkulture (slika 14) prikazuje, kako lahko znotraj podjetja obstajajo različne subkulture.

Vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Zaradi tega so kultura posameznika, kultura skupine, kultura organizacije, kultura panoge, ki ji pripada organizacija, pa kultura okolja ali dežele povezane med seboj. Vrednote so korenine vsake kulture, in ker so vrednote dobrine, ki ljudem največ pomenijo, naleti na odpor vsako ravnanje, ki krši te vrednote. Razumevanje in upoštevanje kultur organizacij in okolja je nadvse pomembno za menedžment (Možina, 2002).



Slika 14: Sistemski model kulture, subkulture in superkulture

Vir: Možina et al., 1994, 189

Subkulture v organizaciji nastanejo takrat, kadar člani posamezne skupine sodelujejo in komunicirajo in se sami identificirajo kot posebna skupina. Verjetnost za oblikovanje subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika, starejša in notranje diferencirana.

Odnos med organizacijo in subkulturami je različen, možne so naslednje variante:

- *harmoničen odnos*, ko se vrednote in norme subsystemov in organizacije v celoti skladajo;
- *podporni odnos*, kadar vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema, obenem pa razvijejo nekatere svoje vrednote, ki jim kultura sistema ne ustreza;
- *okrepljujoč odnos*, kadar so vrednote celotnega sistema v podsistemih poudarjeno zastopane in uveljavljene;
- *nasprotujoč odnos*, kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami celotnega sistema in postopoma oblikujejo nasprotno kulturo.

Kultura v organizaciji ne nastane kar sama, ampak jo mora oblikovati menedžment skupaj z zaposlenimi, naprej pa jo prenašajo novi člani.

Najlažje je postaviti načela organizacijske kulture pri ustanavljanju podjetja. To je naloga ustanovitelja (direktorja), čigar osebni zgled je izjemnega pomena. Zaposleni ga nenehno opazujejo in prav zaradi tega mora biti njegovo obnašanje v skladu z načeli organizacijske kulture.

V podjetjih, ki že delujejo, lahko govorimo o spremembi organizacijske kulture (na bolje). To je zahtevna in kompleksna naloga, ki je odvisna od situacij, spletov okoliščin in akcij, ki jih mora začeti vodstvo organizacije. Najenostavneje se to zgodi v naslednjih situacijah: ko se podjetje znajde v krizi, pri prehodu iz enega v drug življenjski cikel podjetja, pri spremembah vodstvenega kadra ...

Organizacijsko kulturo je enostavneje spremeniti pri mladih podjetjih kot pri starih. Organizacijsko kulturo je treba izpeljati v majhnih korakih z veliko mero potrpežljivosti. Pokazalo se je, da proces spremembe organizacijske kulture v podjetjih prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Vključevanje novega sodelavca v drugo delovno sredino je zanj »šok«, saj prihaja v okolje, ki ga še ne pozna. Poleg tega ima ta sredina drugačne navade in običaje – drugačno organizacijsko kulturo. Prav tako je na drugi strani sprejem novega sodelavca za podjetje velika neznanka, saj ne moremo predvideti, kako se bo vključil v sredino, ki ima drugačno organizacijsko kulturo, navade in običaje kot podjetje, iz katerega prihaja. Prav zaradi tega je ob sprejemanju novega sodelavca zelo pomembno, da o njem skušamo izvedeti čim več – o njegovih osebnostnih lastnostih, načinu dela in razmišljanja ipd.

3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.3.1 Dimenzije organizacijske klime

Za preučevanje organizacijske klime je smiselno izbrati dimenzije, ki so močno prisotne v podjetju/organizaciji in najbolj vplivajo na klimo oz. vzdušje v organizaciji. Za ugotavljanje različnosti klime v proučevanem podjetju so definirali šest osnovnih dimenzij klime. Te so (Mohorčič, 2002):

1. Odnos do dela

Osnovno vprašanje je, *zakaj človek sploh dela, če v osnovi niti ni nagnjen k temu, da bi delal in bi mu po naravi zadostovalo, da bi bil prehranjen.*

Motivi imajo pomembno vlogo v človekovem življenju. Razlikujemo primarne motive ali silnice (biološke in socialne), te usmerjajo človekove dejavnosti k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi; sekundarni motivi pa človeku vzbujajo zadovoljstvo. Ker je človek enkratna osebnost, vpliva na delovno aktivnost tudi struktura osebnosti, k čemur sodijo temperament, značaj in sposobnosti. Vse to naj bi menedžer upošteval pri delovnih situacijah zaposlenih v organizaciji in izkoriščal njihov efektivni storilnostni potencial za doseganje zastavljenih ciljev.

Efektivni storilnostni potencial je v bistvu razmeroma stalen del energije, ki jo je človek pripravljen porabiti v delovnem procesu; kakšen pa bo neposredni učinek te energije, je odvisno od treh njegovih značilnosti, in sicer od:

- *sposobnosti, ki se kažejo v tem, kaj človek zmore;*
- *znanj in spretnosti, ki pokažejo, kaj človek zna;*
- *motivacije, ki opredeljuje, zakaj človek hoče delati.*

Te tri značilnosti pridejo do izraza pri vsakem delu in se prepletajo.

Ni si mogoče zamisliti dela, kjer ne bi bile prisotne, in čim večje sposobnosti, znanje in motivacijo človek ima, večji je njegov učinek pri delu.

Kombinacija razpoložljive energije in teh treh značilnosti pri vsakem delavcu opredeljuje njegovo storilnost.

Če so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, je lahko delo zanimivo, poznajo njegov namen in cilj, pri tem se še marsikaj naučijo in ne hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov. K zadovoljstvu z delom prispevajo ustrezen delovni čas, sprejemljivost norme, delovne razmere in vrsta drugih dejavnikov. Na splošno se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in količino dela, vendar ob nezadovoljstvu včasih posegajo po nekaterih neljubih oblikah izražanja, kot so na primer nizka storilnost, neizkoriščenost svojih zmožnosti in zmanjšanje kakovosti pri delu, zaviranje delovnega procesa ali celo odsotnost z dela in odhajanje na bolniški dopust. Zelo pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela, kar se kaže v manjši storilnosti. Skratka, nekatere spremembe v človeku (npr. stres) ali zunaj njega utegnejo preusmeriti njegovo delovno energijo v negativni oziroma nezaželeni odnos do dela, s tem pa neposredno vplivajo na vedenje pri delu in na vzdušje v organizaciji.

2. Notranje komuniciranje in informiranje

Z vidika teorije človeških virov je komuniciranje temeljni organizacijski proces in je vitalnega pomena za učinkovito izkoriščenje človeških potencialov in za učinkovito odločanje. Komunikacijski proces sestoji iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika; bistvo komunikacije pa

je informacija, ki jo lahko na grobo definiramo kot nekaj, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju in je namensko sporočilo nekomu. Ločimo več oblik komuniciranja, in sicer: intra osebne, medosebne, organizacijske komunikacije, govornice, medijske komunikacije, masovno komuniciranje in neverbalno komuniciranje. Komuniciranje nadalje lahko opredelimo še z vidika procesa poslovođenja glede na:

- smer in obseg (vertikalno, diagonalno, horizontalno, intraskupinsko);
- vsebino komuniciranja (lahko se nanaša na delo, delovne naloge, probleme, življenje v organizaciji ali zunaj nje ipd.);
- nosilca, metodo, kanale (oseba kot vir informacij in oseba oz. člani skupine, ki informacije sprejemajo na različne načine, npr. pisno, ustno, govornica telesa preko različnih kanalov);
- učinkovitost komuniciranja (jasnost in razumljivost, pravočasnost, zadostnost informacij in odpravljanje motenj komuniciranja).

Da bi presegli ovire pri komuniciranju, nekateri avtorji menijo, da bi morali odpraviti probleme, kot so: problem nezaupanja, problem medsebojne odvisnosti (skupni cilji, vrednote), problem priznanja (ustrezno priznanje za prispevek) in soglasja v organizaciji (glede delovnih nalog, avtoritete, statusa).

Vprašanje uravnoveženosti je ena izmed značilnosti komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi. Lahko je neustrezno, negativno, izkrivljeno, lahko gre za pomanjkanje zadovoljstva in neuresničeno željo po participaciji in samouresničevanju.

Kazalec učinkovitosti komuniciranja je zagotovo to, kako zaposleni interpretirajo kakovost organizacijskega življenja. *Posledice ustreznega organizacijskega komuniciranja so zadovoljstvo zaposlenih, njihova privrženost, povezanost, lojalnost in kulturna integracija.* Na zadovoljstvo z delom vplivajo na primer komunikacijska klima, osebna povratna informacija, odnosi z nadrejenimi in aktivnost v komuniciranju.

3. Vodenje

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi; se pravi, kako *jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše, ob čim manjši potrošnji energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom.* Namen vodenja je *oblikovati vedenje(!)* posameznika, skupine *pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev.*

Vodenje velikokrat pomeni tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994).

Torej lahko ugotovimo, da vodenje zelo pomembno vpliva na klimo v organizaciji in obratno, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti vodenje pušča sledove na zadovoljstvu in počutju zaposlenih.

Pri vodenju v organizaciji pa se srečujemo z različnimi pristopi, modeli in slogi vodenja. Osnovni pristop vodenja naj bi bil, da se mora vodja truditi za doseganje nalog in za primerne socialne odnose.

Poznamo več modelov vodenja, kot so na primer:

- avtorski, skrbniški, podporni, kolegialni – demokratični,
- Likertov "sistem 4" vodenja (skrajno avtorski, dobrovoljno avtoritativni, posvetovalni, demokratičen),
- teorija x, y, z,
- model mrežnega vodenja idr.

4. Odnos do organizacije

Organizacijo lahko opredelimo kot *racionalno koordinirano aktivnost ljudi, ki nameravajo doseči skupen, jasen cilj, in to z delitvijo dela in funkcij ter preko hierarhije avtoritet in odgovornosti*. Nekateri avtorji označujejo organizacijo kot *ciljno usmerjen, v dejavnost strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje*.

Ljudje vstopajo v organizacijo, da bi lažje dosegali osebne cilje in zadoščali svojim interesom; organizacija ljudi sprejme, da bi lažje dosegala svoje cilje in zadoščala interesom lastnikov, pri tem pa se prevzemajo medsebojni cilji.

Za interesno povezanost v organizaciji in za moč organizacije velja predvsem:

- če je vzajemno privzemanje ciljev med zaposlenimi in organizacijo obsežno, je organizacija *močna in odporna* ter lahko daje varnost zaposlenim;
- *šibka in neodporna* je organizacija, v kateri je vzajemno privzetih ciljev le malo; sodelavci od takšne organizacije ne smejo pričakovati dolgoročne varnosti.

Enostransko uveljavljanje ciljev organizacije ali zaposlenih ob pičlem izpolnjevanju ciljev druge strani povzroča neravnotežje ter zavist zaposlenih ali organizacije; v prvem primeru zaposleni slabo delajo in zapuščajo organizacijo, v drugem organizacija propada.

Kvaliteta odnosa zaposlenih do organizacije prispeva tudi k razpoloženju v tem podjetju in s tem k dobri organiziranosti, učinkovitosti in uspešnosti. Ni vseeno, ali je ta odnos pozitiven ali negativen, dober ali slab, saj naj bi zaposleni poznali vizijo in cilje podjetja ter si prizadevali za njihovo izpolnitev. Če je ta odnos slab, potem tudi zaposleni ciljev podjetja ne sprejemajo za svoje in lahko, na primer, hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov, opravljanje nalog pa je zanje nujno zlo. Še slabše je, če zaposleni nimajo dobrega mnenja o podjetju, v katerem so zaposleni, o tem govorijo naokoli in tako spodkopavajo ugled podjetja v okolju, v katerem deluje. Nasprotno lahko govorimo o pozitivnem odnosu do organizacije, če ljudje čutijo pripadnost podjetju, so ponosni, da so tam zaposleni, se veselijo vsakdanjega odhoda na delo in so pripravljeni uresničevati cilje podjetja enakovredno kot svoje osebne.

5. Medsebojni odnosi

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju na delovnem mestu so vsak dan večje, saj človek preživi večino dneva v službi. K dobremu počutju bistveno prispevajo medsebojni odnosi. Ti so v organizaciji vedno prisotni, izhajajo iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Nastajajo na dva načina, in sicer na institucionalen in spontan način, pojavljajo se kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi.

Konfliktni odnosi lahko nastanejo z avtoritarno nespoštovanjem predpisanih norm, lahko pa so tudi posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v osebni kulturi, v njihovem značaju in izobrazbi.

Kakšni so ti odnosi, je stvar našega presojanja, vendar je dobro, da jih poznamo in jih nato oblikujemo, da dobimo zeleno stanje, kar je prvenstvena naloga menedžmenta.

Da bi izboljšali medosebne odnose, morajo v organizaciji sodelovati vsi, saj odnosi niso odvisni samo od vodje. Sporazumevanje se torej prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, pogovor pa naj bi bil njihova bistvena sestavina.

Kakšni naj bi bili idealni medosebni odnosi? *Za dobre medsebojne odnose* je značilno:

- da upoštevamo razlike med posamezniki,
- da med njimi vlada vzajemnost,
- da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij,
- za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika,
- da priznavamo obstoj konfliktov,

- da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih,
- da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji,
- da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij,
- da ni nikakršnega vsiljevanja in
- da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih (Možina, 1994).

6. Motivacija

Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero *si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo.*

Vsak menedžer, vodja tima ali delodajalec se prej ali slej spopade z izzivom, kot je motiviranje delavcev. Delavec pa je pripravljen na zahteve in odgovorne naloge šele takrat, ko se na svojem delovnem mestu počuti spoštovan, opažen in ima občutek, da bo do popolnosti uresničil svoje potenciale.

Mnogi delodajalci in menedžerji še vedno menijo, da delavec dela samo za denar, da drugače ne bi delal in da dela po liniji najmanjšega odpora. Vse več nadrejenih pa se zaveda, da ni vedno tako, saj so ljudje delovni in odgovorni in se nalogam ne izogibajo, če je njihovo delo dovolj cenjeno, delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb.

Če želimo razumeti vedenje zaposlenih v podjetju, moramo poznati motive zaposlenih in pristope k motivaciji. Tako si vsaka motivacijska teorija prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje.

Motivacijskih teorij je več, razdelimo pa jih lahko na vsebinske, ki se ukvarjajo predvsem s tem, kaj motivira vedenje, in procesne teorije, ki so osredotočene na to, kako motivirati vedenje. Več o motivacijskih teorijah boste spoznali v poglavju 4 pri temi o ravnanju z zaposlenimi in vodenju.

3.3.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot *zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih* pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in razmere za delo.

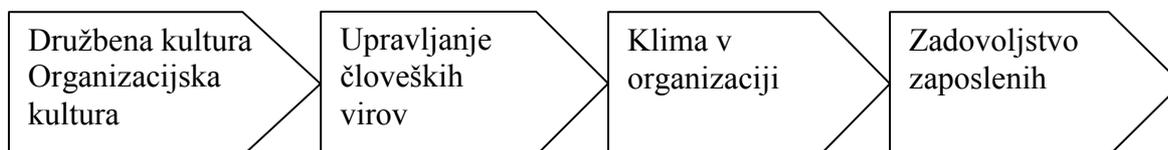
Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni »z lagodnim življenjem« in ne želijo narediti več, kot je nujno. Ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko menedžment doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo menedžerji, saj morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati morajo poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu, in jasna razmerja med delom in nagrado ter slaviti zmage.

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da *zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela*, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijam klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna

blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva.

3.4 POVEZAVE MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (npr. zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje ipd.), se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike, povezane z ravnanjem z ljudmi pri delu – na primer razlike pri zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v posamezni družbi ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.



Slika 15: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Vir: Schneider, 1990, 289

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki prispevajo k temu, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, to pa naprej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Skratka, tako družbena kot organizacijska kultura vplivata na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih.

Primer:

Gospodarska zbornica Slovenije je leta 2001 začela projekt Raziskovanje in spreminjanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. (http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?sesion_id=)

Danes je v raziskavo SiOK (slovenska organizacijska klima) vključenih že več kot 200 uspešnejših podjetij v Sloveniji, kar omogoča podjetjem, da lahko opravijo benchmarking tudi za svoje podjetje.

V poročilu SiOK so vključene 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 ter
- inovativnost, iniciativnost.

Raziskava daje vsakemu menedžerju dobro izhodišče za razmišljanje. Vsako podjetje pa mora samo ugotoviti, kakšna je njegova organizacijska klima, in ukrepati pri elementih, ki najbolj odstopajo.

3.5 RAZVOJ IN SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE

»Okolje večine današnjih organizacij je nepredvidljivo, ni ga mogoče nadzorovati niti napovedovati. Bolj kot da trošite izjemno veliko organizacijskih virov – časa, denarja, energije in drugega – za strategije, ki lahko uspejo (ali pa ne) v tako nepredvidljivem okolju, se posvetite temu, kako se lahko čim hitreje učite in spreminjate!« David Ulrich.

Načrtno, strateško upravljanje spreminjanja organizacij (angl. management of change) danes gotovo ni več modna skovanka sodobnih gurujev menedžmenta, temveč nuja, ki že opazno loči dobre organizacije od slabih. (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/>)

Globalizacija, nenehni tehnološki razvoj, zniževanje stroškov, pritiski in grožnje tako zunanega kot notranjega okolja so le nekateri izmed številnih dejavnikov, s katerimi se soočajo podjetja/organizacije, ki prav procese sprememb opredeljujejo kot temeljno sestavino, potrebno za novo notranjo dinamiko organizacij.

3.5.1 Tehnike za spreminjanje organizacijske kulture

Izvori vrednot ali idej za oblikovanje organizacijske kulture so lahko različni, v praksi pa je največja vloga ali ustanoviteljev podjetij ali njihovih prepoznavnih voditeljev, ki uveljavijo svojo vizijo in filozofijo delovanja organizacije. Če njihove ideje in vrednote vodijo k uspehu, postanejo institucionalizirane (člani organizacije jih sprejmejo in delujejo v skladu z njimi) in tako nastane organizacijska kultura (Zupan, 2002).

- **Obredi** so ponavljajoče se aktivnosti, ki odsevajo in potrjujejo organizacijske vrednote, organizacijske cilje in pokažejo ljudi, ki pomembno prispevajo k uspešnosti. Mednje sodijo praznovanje dneva podjetja, praznovanje dosežkov in prireditve, na katerih podeljujejo nagrade najboljšim. Primer: ameriška letalska družba Southwest Airlines obredom posveča posebno pozornost. Zanj je značilna kultura, ki gradi zabavno delovno mesto. Predsednik podjetja Herb Kelleher verjame, da sta dobra volja in zadovoljstvo zaposlenih neločljivo povezana z zadovoljstvom strank in s tem z uspešnostjo podjetja. Nagradijo vsak dosežek in vsak dan kaj proslavljajo, poleg dosežkov rojstne dneve, obletnice in napredovanje. Nagrade so običajno bolj simbolnih vrednosti, podelitev pa obvezno spremlja zabava. S priznanjem "heroji srca" (Heroes of the Heart.), na primer, nagradijo skupine ali posameznike, ki sicer nimajo neposrednega stika s strankami (vzdrževanje, čiščenje in podobno), a njihovo dobro delo lahko občutno prispeva k zadovoljstvu s storitvami podjetja. Nagrajence izberejo tako, da vsi zaposleni glasujejo. Priznanje jim podelijo na veliki slovesnosti, za nagrado pa njihova imena z velikimi črkami za eno leto napišejo na eno od potniških letal.

Dobro poznan je tudi primer podjetja Mary Kay Cosmetics, ki najboljše prodajalce kozmetike vsako leto na veliki zabavi nagradi z rožnatim cadillacom (rožnata je značilna barva podjetja).

- **Zgodbice o preteklosti ali o pomembnih dosežkih in "herojih" sedanjosti** so tudi pomemben način, kako se širi in utrjuje organizacijska kultura. Običajno zgodbice anekdotično opisujejo dogodke, povezane z ustanovitelji podjetja (ali voditelji, ki so bili pomembni za njegov razvoj) ali z izjemnimi dogodki (npr. kako so odkrili veliko inovacijo ali celo izum, preprečili škodo, dosegli izjemen uspeh). Zgodbice se razvijajo spontano in se prenašajo med zaposlenimi z ustnim izročilom, nekatera podjetja pa jih skušajo tudi zapisati in jih zajamejo v svoje gradivo, ki ga nato uporabljajo za usposabljanje novozaposlenih.

- **Jezik in simboli:** Podjetja uporabljajo za utrjevanje in prenos kulture na zaposlene svoje slogane, zapisana načela in podjetniški kodeksi. Primer: v slovenskem podjetju Trimu d.d. so tako zapisali, kakšen je pravi trimovec (kakšne lastnosti in vedenje pričakujejo od zaposlenih) in tudi standarde Trimu, ki opisujejo želeni način dela. V murskosoboški enoti Zavarovalnice Triglav so razvijali kulturo učečega se podjetja in je vsak zaposleni ob prehodu v leto 2001 dobil »Potni list v družbo znanja«. Potni list, ki po obliki spominja na pravo potno listino, sestavljata dva dela: v prvem so predstavljeni poslanstvo, vizija, kultura, temeljne vrednote in ključne misli poslovne filozofije (o poslovni odličnosti, o učečem se podjetju), v drugem delu pa so navedeni konkretni cilji poslovne enote za leto 2001, dodan je prostor za zapis lastnih ciljev, na koncu pa je še stran, namenjena beleženju dobrih idej.

Kulturo kažejo tudi urejenost oglasnih desk in drugih medijev za prenos informacij, urejenost delovnih prostorov in okolja, obleka, statusni simboli ipd. Mnoga podjetja zdaj, ko poudarjajo pomen vsakega zaposlenega v podjetju, ukinjajo statusne simbole, kot so posebna parkirišča in jedilnice za vodilne, luksuzno urejene pisarne ipd. (Pfeffer, 1998).

- **Aktivnosti v okviru ravnanja s človeškimi viri** so prav tako pomembne, če želimo utrjevati kulturo podjetja. Že pri izboru kadrov so podjetja pozorna na to, da zaposlijo tiste, ki imajo že v osnovi podobne vrednote kot organizacija. Naslednji korak je socializacija, to je proces, v katerem se novozaposleni seznanijo z organizacijo, njeno kulturo, načini delovanja idr. Mnoga podjetja imajo za boljšo socializacijo novozaposlenih poseben program, ki poleg usposabljanja in informiranja zajema seznanjanje s sodelavci ipd. Pomemben je tudi sistem nagrajevanja, ki mora vključevati takšna merila, ki so povezana s cilji in vrednotami podjetja. Vrednote in kulturo lahko utrjujejo tudi z usposabljanjem zaposlenih. Pomembni pa so še odnosi med menedžmentom in zaposlenimi, ti se kažejo v načinu vodenja, komuniciranja, sodelovanja ipd.

3.6 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESIH ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV

3.6.1 Ali je vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov dovolj upoštevana?

Danes smo v svetu priča številnim združevanjem in prevzemom podjetij. Tem procesom se ne moremo izogniti niti v Sloveniji, zato bomo proučili, kako vpliva na te procese upoštevanje organizacijskih kultur.

Obstajajo številne študije uspešnosti združitvev in prevzemov, ki ocenjujejo pomen in vpliv organizacijske kulture na uspešnost procesov združitvev in prevzemov. Tako lahko v literaturi srečamo različne ocene uspešnosti, od tistih najbolj kritičnih, ki poudarjajo le 20-odstotno uspešnost doseganja zastavljenih združitvenih oziroma prevzemnih ciljev, do malo manj kritičnih, ki pa še vedno navajajo le 50-odstotno uspešnost, kar pa verjetno ni najbolj razveseljiv podatek, še zlasti, ker so lahko finančne izgube pri neuspešnih združitvenih in prevzemnih poslih zelo visoke.

Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravila A. T. Kearney v letih 1998/99, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni doseglo vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo (Habeck, Kroger in Tram, 2000).

Križman (2002) navaja študijo Harvard Business School, ki je pokazala, da so podjetja, ki so aktivno upoštevala organizacijsko kulturo, ustvarila za 682 % večji dobiček v primerjavi s podjetji, ki se po združitvi z organizacijsko kulturo niso ukvarjala. Ta so dosegla le 166-odstotno povečanje dohodkov. Neto prihodki so bili pri podjetjih, ki so se ukvarjala z organizacijsko kulturo, večji za 757 %, medtem ko so se pri podjetjih, ki ji niso posvečala pozornosti, povečali le za 1 %. Tudi cena delnice se je pri prvih povišala za 901 %, pri drugih le za 74 %.

Številne svetovne svetovalne družbe med drugim ugotavljajo, da *kar 83 odstotkov vseh prevzemov ni povečalo vrednosti za delničarje, da dve tretjini bančnih prevzemov nista uspešni, da 85 odstotkov prevzemov zgreši zastavljene cilje in da so največje kupčije najmanj uspešne*. Raziskave tudi kažejo, da so bili cilji, zaradi katerih je sploh prišlo do združitve ali prevzema, uresničeni oziroma doseženi samo polovično.

Izsledki raziskav so pokazali, da na neuspešnost rezultatov prevzema oz. združitve vplivajo naslednji dejavniki:

- – pomanjkljivo strateško načrtovanje procesov prevzemov in združitvev;
- – neustrezna ocena vrednosti podjetij in preplačilo nakupne vrednosti;
- – pomanjkljivosti vodenja;
- – neskladnost organizacijskih kultur podjetij, ki se poskušajo združiti.

Združitve in prevzemi podjetij so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposlene. V novem poslovnem sistemu se spremenijo vloge in pozicije posameznikov, komunikacijski tokovi ter mehanizmi odločanja. Kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih, kažejo naslednji podatki.

Organizacije, ki dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, presegajo tekmece za:

- 22 % v produktivnosti,
- 38 % v zadovoljstvu potrošnikov,
- 27 % v dobičkonosnosti in
- 22 % v ohranjanju ključnih kadrov.

Združitve in prevzemi ne poznajo meja, pogosto potekajo ravno prek meja nacionalnih držav. Kaj se dogaja v zadnjih letih v Sloveniji? Podajte svojo oceno na primeru podjetja, ki ga poznate.

V zadnjih letih smo tako kot drugod v svetu tudi v Sloveniji priča zelo pogostim aktivnostim na področju prevzemanja in združevanja podjetij. Med številnimi razlogi za velik obseg t. i. megazdružitvev in prevzemov v svetu lahko omenimo, da so *posledica hitrega tehnološkega napredka in posledične globalizacije*, ki je začela hitro brisati meje med državami in celo kontinenti, dodatno pa jih pospešujejo vse večje *zahteve po kombiniranju poslovnih aktivnosti na globalni ravni, z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti*.

S procesom pridruževanja in z vstopom v Evropsko unijo smo vstopili v naslednjo fazo tranzicije, ko bo slovensko gospodarstvo v še večji meri izpostavljeno gospodarski konkurenci združene Evrope. Zato je pričakovati, da bodo tujci v vse večji meri s prevzemi kapitalsko vstopali v slovenska podjetja, prav tako pa bodo morala slovenska podjetja razmišljati o povezovanju oziroma združevanju za uspešen nastop na evropskih in svetovnih trgih.

Kultura organizacije je izredno pomembna za učinkovitost njenega delovanja. Vsak posameznik je drugačen, vsak ima lastna pričakovanja, prepričanja in zmožnosti. Velike svetovne družbe lahko vključujejo na ducate narodnosti in ljudi, z najrazličnejšimi izkušnjami in predznanjem. Združitve in prevzemi podjetij so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposlene. V novem poslovnem sistemu se spremenijo vloge in pozicije posameznikov, komunikacijski tokovi ter mehanizmi odločanja.

3.6.2 Vpliv organizacijske kulture in nacionalnih značajev

Že v uvodu smo ugotovili, da združitve in prevzemi ne poznajo meja, še več, zelo pogosto potekajo ravno prek meja nacionalnih držav. Hofstede, ki je razvil pojem nacionalnih značajev oziroma značilnosti posameznih narodov, jasno opozarja na ločevanje med organizacijsko in nacionalno kulturo, saj se organizacijske kulture ločijo predvsem po simbolih, junakih in ritualih, medtem ko nacionalne kulture izkazujejo razlike na globlji ravni, ravni vrednot.

Na osnovi raziskave v okviru podjetja IBM je Hofstede v 64 državah proučeval nacionalne kulture in odkril štiri dimenzije, ki jim je kasneje dodal še peto (Hofstede, 2003):

- Indeks hierarhične razdalje,
- Indeks izogibanja negotovosti,
- Indeks individualizma,
- Indeks moških značilnosti,
- Indeks dolgoročne oziroma kratkoročne orientiranosti.

Indeks hierarhične razdalje prikazuje, kako šibkejši (podrejeni) člani organizacije sprejemajo neenako porazdelitev moči. Pri tem gre za spoštovanje neenakosti tako s strani podrejenih kot nadrejenih. Višji kot je indeks, večje so razdalje in manjša je dostopnost podrejenih do nadrejenih.

Indeks izogibanja negotovosti se nanaša na odnos družbe do negotovosti. Označuje, koliko družba usmerja svoje člane, da se v negotovih in nenavadnih situacijah počutijo ogrožene. To se kaže pri uvajanju pravil v družbi (visoka vrednost indeksa pomeni veliko pravil), sprejemanju tveganj (nizka vrednost indeksa pomeni sprejemljivost tveganja) in odnosu do stresa pri delu.

Indeks individualizma nakazuje, kako močno se ljudje (individui) povezujejo med seboj; pojmu individualizem je namreč nasproten pojem kolektivizem. Pri tem gre za razmerje do

pristopa „mi“ proti „vi“, kar se kaže tudi v sprejemanju odločitev – ali se odločitve sprejemajo kolektivno ali individualno.

Indeks moških značilnosti je zelo zanimiv, saj v nasprotju z ženskimi značilnostmi, ki se v različnih družbah le malenkostno razlikujejo, zelo odstopa od družbe do družbe. Tako na polu maksimalnih vrednosti izstopajo vrednote kot tekmovalnost, materializem in razlikovanje med spoloma, medtem ko je drugi pol nasprotje temu.

Indeks dolgoročne oziroma kratkoročne orientiranosti – dolgoročna orientiranost se povezuje s previdnostjo in vztrajnostjo, medtem ko je za kratkoročno značilno izkazovanje spoštovanja do tradicije, spoštovanje družbenih obveznosti in časti. Oba pola, tako kratkoročna kot dolgoročna orientiranost, izhajata iz nauka kitajskega filozofa Konfucija.

Na osnovi vseh teh dimenzij so bili pripravljene indeksi kulturnih značilnosti za posamezne narode.

Tabela 5: Indeksi značilnosti štirih nacionalnih kultur – sosednjih držav

	Indeks hierarhične razdalje	Indeks izogibanja negotovosti	Indeks individualizma	Indeks moških značilnosti
Slovenija	50	70	50	20
Avstrija	11	70	55	79
Francija	68	86	71	43
Italija	50	75	76	70

Vir: Globokar, 2000

3.6.3 Spreminjanje organizacijske kulture

Pri spreminjanju kulture moramo biti pozorni predvsem na odgovore na tri ključna vprašanja:

1. *Kateri so ključni elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh?*
2. *Kateri so ključni elementi stare kulture?*
3. *Katere nove navade omogočajo prehod iz stare kulture v novo?*

Za oblikovanje in upravljanje oziroma spreminjanje kulture so značilni trije mehanizmi:

1. *Sistemi vrednotenja sodelovanja* – ti sistemi posameznikom pošiljajo ocene o njihovem delu. Namen je stimulacija skozi formalne in neformalne spodbude, katerih namen je oblikovanje zavesti o odgovornosti do skupine.
2. *Vodstvo kot simbol* – s svojimi dejanji jasno in skladno podpira vzorce obnašanja, ki jih opredeljuje organizacijska kultura. Pri tem mora biti vodstvo s svojimi dejanji vzor tega, kar predstavlja načela v organizaciji. Zavedati se mora, da so njegova dejanja pod stalnim nadzorom zaposlenih.
3. *Interno komuniciranje* – informacije kot mehanizem za oblikovanje in spreminjanje kulture niso pomembne samo od zgoraj navzdol, temveč je pomembno tudi vodoravno pretakanje informacij – gre za komunikacijo med zaposlenimi.

Kot smo že predhodno ugotovili, oblikovanje organizacijske kulture zahteva čas, ta pa je tudi bistven dejavnik pri spreminjanju kulture; gre namreč za razvojni proces, ki – razen v primeru, da je podjetje pripravljeno odpustiti vse zaposlene in začeti znova – zahteva številne premisleke, ki skupaj tvorijo odgovore na zgornja tri vprašanja.

3.6.4 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v procesih združitve in prevzemov

Zanikanje pomembnosti t. i. mehkih elementov

Menedžerji, ki so že šli skozi proces združitve ali prevzema, se zdaj zavedajo, da je v današnjem gospodarstvu upravljanje sprememb na človeškem področju resnično ključ do maksimiranja vrednosti posla.

V osemdesetih letih je bil v fazi načrtovanja poudarek na identificiranju finančnih dejavnikov in predvsem učinkov sinergije ter zmanjševanja stroškov. Glede na številne neizpolnjene cilje združitve in prevzemov se je poudarek prenesel na doseganje dolgoročnih rezultatov, pri čemer je zelo pomemben element tudi kompatibilnost organizacijskih kultur sodelujočih podjetij.

Prepričanje je, da vrednost ustvarja tehnična stran. Ta misel je zmotna. Prihodek ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja. Premalo vemo o uspešnem ravnanju s človeškim elementom, zato ga obidemo. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas bolj pripravlja na premagovanje tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja.

Združitve vplivajo na organizacijsko kulturo. Deal in Kennedy navajata tri situacije (v: Gallagher, 2002):

1. Učinek "kaj se bo zgodilo z mano"

Zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo zaposlitev, pozicijo, pristojnosti ... Pojavlja se vprašanje, kakšen bo odnos do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo ostali skupaj z dosedanjimi uslužbenci.

2. Učinek "zmagovalcev in poražencev"

Čeprav vodstva poskušajo na vse načine prikriti ta fenomen – tudi s terminom "združitve enakovrednih" –, se pogosto razvije razmišljanje, da je ena organizacija "zmagala", druga pa "izgubila". To se kaže v odnosih med pripadniki "zmagovalcev" in "poražencev", ki lahko porušijo sistem vrednot v novem podjetju.

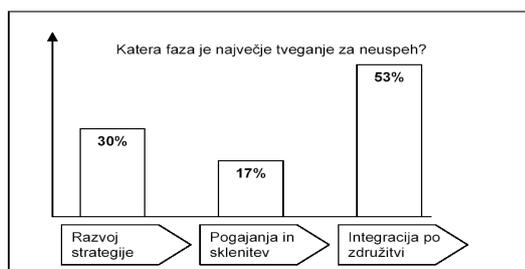
3. Učinek "kulturne izolacije"

Zaradi kulturnih razlik – na primer pri prevzemanju odgovornosti, procesih odločanja, navsezadnje lahko kot primer navedemo tudi "politiko oblačenja" – se izoblikujejo posamezniki in skupine, ki se izolirajo in so izolirani.

Pomembni dejavniki so še:

4. Časovni element

Sodelujoči v globalni raziskavi 115 transakcij so kot najbolj kritično označili fazo integracije – 53 %, medtem ko je 30 % sodelujočih menilo, da je najbolj kritična prva, t. i. predprevzemna faza, ko se potencialni partner še analizira in preverja. Integracija je najbolj kritična faza tudi zato, ker se začnejo podjetja prepozno ukvarjati z vprašanjem organizacijske kulture novega podjetja.



Slika 16: Katera faza je največje tveganje za neuspeh?

Vir: Habeck, Kroger in Tram, 2000, 16

5. Izvajanje premoči in »okupacija«

Prepogosto zmaga napačna stran. Presenetljivo je namreč, da prevzemnik vloži toliko napora v identifikacijo "najboljšega v panogi" in toliko denarja za nakup ciljnega podjetja, nato pa z nadvlado lastne kulture uniči vse odlike, ki jih je želel s prevzemom tega podjetja pridobiti. Raziskava svetovalnega podjetja A. T. Kearney je ugotovila, da je pri združitvah in prevzemih problem, da močnejši partner izkorišča svojo moč tudi pri vsiljevanju lastne kulture. To običajno počne brez ocene primernosti obeh kultur za novo organizacijo.

6. Izguba človeškega kapitala oziroma beg strokovnjakov

Rezultat takšnih vsiljenih sprememb in "okupacije" organizacijske kulture prevzetega oziroma šibkejšega podjetja v združevalnem procesu se kaže tudi v odtujevanju zaposlenih od lastnega podjetja in iskanju nove zaposlitve.

7. Napad konkurence

V podjetjih, ki so vam konkurenčna, se zavedajo, da vaši zaposleni ne vedo, ali bodo obdržali službo, kje bodo locirani, ali so del prihodnje organizacijske strukture, kakšna bo njihova plača in kako bodo ocenjevani rezultati njihovega dela.

Poleg zaposlenih pa lahko konkurenčna podjetja uspešno "kradejo" tudi stranke, saj so podjetja, ko se združujejo, osredotočena predvsem na proces združitve ali prevzema, vse običajne aktivnosti pa so šele na drugem mestu.

8. Stres in drugi psihološki dejavniki

Ugotovitve kažejo, da se besede prevzem, združitev in nakup podjetja z vidika organizacijske kulture razumejo kot sprememba, ki se zaključi v novih procedurah, sistemih, navodilih in ljudeh. Največja motnja nastane med zaposlenimi v ciljnem podjetju, ki jih večkrat preplavijo strah, kaos in zmeda.

V raziskavi, ki jo navaja Steffen (1999, 12), je bilo kot šest ključnih ugotovitev, ki so povezane z združitvami in prevzemi, navedeno, da kar 91 % vprašanih prevzeme in združitve povezuje s posledičnim odpuščanjem. Kar 82 % vprašanih meni, da v združitve in prevzeme vodijo predvsem finančni vidiki, enak odstotek pa tudi meni, da prevzemi in združitve niso le modna muha, ampak bodo zelo pogosti tudi v prihodnosti. Prav tako velika večina, kar 77 % vprašanih, kot bistven in določujoči element organizacijske kulture navaja vodstvo in stil vodenja. Če je proces predolg, se je strinjalo 73 % vprašanih, to vpliva na odhod najbolj talentiranih strokovnjakov.

Premagovanje kulturnih razlik je daleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Nenadoma se znajdejo skupaj ljudje iz različnih kultur. Od njih se pričakuje, da se bodo ukvarjali s kompleksnimi vprašanji strategije in dela. Razmere so še slabše zaradi negotovosti, kdo bo dobil katero službo, kaj bo opuščeno in na kakšen način bo dosežena "sinergija zmanjševanja stroškov" (Habeck, Kroger in Tram, 2000, 99).

Vsa ta vprašanja, ki imajo skupni imenovalec "*kaj bo z mano*", povzročajo med zaposlenimi veliko stopnjo stresa, psiholoških težav, poveča se odsotnost z dela zaradi bolezni, porajanje in širjenje govoric, vse to pa povzroča nižjo storilnost in posledično manjšo uspešnost podjetja.

Posamezniki, ki vodijo procese združitev in prevzemov, prepogosto spregledajo strahove zaposlenih, ki postanejo dojemljivi za sprejemanje in širjenje govoric o aktivnostih, ki spremljajo združitve in prevzeme, še zlasti strah glede odpuščanja. Zato postanejo zaposleni predvsem okupirani s skrbmi o lastni službi in lastnih interesih, manj pozornosti pa posvečajo

delovnim procesom. Takšni odnosi povzročajo napetosti med skupinami v organizaciji, pomanjkanje komunikacij med vodstvom in zaposlenimi ter veliko stopnjo stresa.

Dejstvo je, da pomen in zavedanje o pomenu organizacijske kulture raste. To je posledica številnih dejavnikov. Podjetja se želijo bolj približati zaposlenim in vzpostaviti povezovalno razmerje med posameznikom in podjetjem. Da bi se učinkovito spopadli s problemom organizacijske kulture, je o njej treba začeti razmišljati že v fazi iskanja primernih podjetij za združevanje oziroma prevzem. Res je, da se največ težav v povezavi z organizacijsko kulturo pojavi v zadnji fazi, t. i. integraciji podjetij. Tako je eden prvih pogojev za uspešno spopadanje z organizacijsko kulturo v procesih združitve in prevzemov poznavanje orodij za analizo kultur. Za to so potrebni strokovnjaki, ki takšna znanja imajo.

3.7 ETIKA IN MORALA PODJETJA IN MENEDŽMENTA

Etika je filozofska panoga, ki se ukvarja s tematiko »človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega« (Sruk, 1999, 138).

Etika podjetja obravnava merila ravnanja podjetja glede na dobro in zlo.

Etika menedžmenta obsega problem na treh ravneh (Kralj, 1999):

- etika do zunanjega okolja organizacije,
- etika znotraj podjetja,
- osebne dileme menedžerjev.

V zunanjem okolju gre za poslovno etiko, ki izraža razmerja organizacije s poslovnimi partnerji in konkurenti, ter za družbeno odgovornost menedžmenta do posameznikov, skupin, organizacij, javnosti in države. Moralne dileme menedžerjev obsegajo ravnanje v skladu z interesi lastnikov, sočasno pa njihovo družbeno odgovornost (zaposlovanje, varnost, ekologija, prispevek k javnim financam ...).

V notranjem okolju organizacije gre za etiko vodenja ljudi (leadership), za uporabo moči, za načine vodenja in komuniciranja z ljudmi.

Etika zadeva tudi *moralnost zasebnega življenja menedžerjev*. Menedžer se mora enačiti z etiko organizacije tudi izven delovnega časa. Kot menedžer predstavlja in zastopa organizacijo 24 ur na dan. To pa je cena, ki jo prinaša funkcija vodje.

Primer:

Združenje Menedžer je že leta 1990 sprejelo *Kodeks društva menedžerjev*. V njem je pet izhodišč za etično presojanje in odločitve, ki jih sprejemajo vodilni delavci:

Koristnost. Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi.

Pravičnost. Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do katerega koli izmed udeležencev organizacije in naj upošteva osnovna načela pravičnosti – poštenje, enakopravnost in nepristranskost.

Temeljne etične pravice. Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človekovih pravicah Organizacije združenih narodov.

Sprejemljivost. Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci organizacije sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli.

Trajnost. Etično dobra odločitev predvideva koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile.

Ameriška avtorja Blanchard in Peale sta v knjigi *Moč poštenega poslovanja* postavila *pet načel etične moči za organizacije*:

Temeljna usmeritev. Poslanstvo organizacije je zaposlenim posredovano z vrha. Organizacijo vodijo vrednote, upanja in vizije, ki pomagajo, da zaposleni ugotovijo, katero vedenje je sprejemljivo in katero nesprejemljivo.

Ponos. Zaposleni so ponosni nase in na svojo organizacijo. Kadar čutijo ta ponos, so se sposobni upreti skušnjavam, da bi se vedli neetično.

Potrpežljivost. Zaposleni so prepričani, da bodo dolgoročno uspeli, če bodo spoštovali etične vrednote.

Vztrajnost. Zaposleni se čutijo zavezane, da živijo po etičnih načelih. Svoji obvezi so predani.

Jasen pogled naprej. Menedžerji podjetja in zaposleni si vzamejo čas za predah in premislek; za pogled, kje se organizacija nahaja; za oceno, kam je podjetje namenjeno, in odločitev, kako bodo prišli do tja.

Etičnost odločanja in ravnanja menedžerjev lahko v vsakodnevnem poslovanju *omejujejo*: nemarnost, neznanje ali nizka stopnja osebnega etičnega razvoja menedžerjev; pretirani pritiski upravljalcev na uspešnost, neprimerna urejenost organizacije, neustrezno vodenje, klima in kultura; pretirani pritisk konkurence, značilnosti kultur in spremenljivosti zunanjih okolij organizacije.

Etičnost odločanja in ravnanja menedžerjev pa *izboljšujejo* predvsem: zavzetost, znanje in visoka stopnja osebnega etičnega razvoja menedžerjev. Pomembni dejavniki so zavedanje sodelavcev in spodbujanje razvoja kulture organizacije, ki podpira etičnost, poučevanje o etiki, dokumentih, ki opisujejo etiko organizacije, ter notranja urejenost, ko podpira odkrivanje neetičnosti. Menedžment se ne sme odzivati le na vplive okolja, temveč mora tudi sam vplivati nanj ter uveljavljati etično presojanje in ravnanje (Možina 1994).

3.7.1 Kateri so etični problemi poslovnih in menedžerjev?

Vsak menedžer se vsak dan srečuje z etičnimi in moralnimi dilemami. Kateri etični problemi ga obkrožajo?

To so dnevni problemi srečevanja z vrednotami: poštenost, korektnost, zaupanje, odgovornost, posebej do zaposlenih, partnerjev in lastnikov, delitev odgovornosti ... Etične dileme se pojavljajo v vseh oddelkih poslovanja: pri nabavi, prodaji, odnosih do bank, odnosih z javno upravo, upravljanju z ljudmi. Predsednik uprave revizijske hiše Price & Waterhouse & Coopers Marko Rus je dejal: »Kjer ni dilem, ni etičnih meril!«

Etično odločanje je enostavno, kadar gre za črno-bele odločitve, kjer je jasno, kaj je pravilno in kaj ni. Veliko se govori in piše o korupciji, ki pa ni edini izziv in najbrž tudi ne največji. Večinoma pa gre za dileme, kjer je ena odločitev boljša od druge ali kjer izbiraš manjše zlo.

V vsakdanjem življenju se običajno pojavljajo dileme, kot na primer:

- Je etično, da se odzivamo s prispevki na vsako zunanjo humanitarno pobudo in delimo drugim denar naših zaposlenih delavcev, med katerimi bi prav gotovo našli osebo, potrebno socialne denarne podpore? Naj torej romajo prošnje invalidov, Unicefa, Rdečega križa v koš? Ali so podjetja tudi institucije za reševanje socialnih stisk?
- Je prav, da odpuščamo delavce in delavke, da bi preživel vitalni del podjetja, ali pa bi bilo bolje zadržati vsa delovna mesta na račun zmanjšanja plač vsem zaposlenim?

Kratkoročno gledano, lahko etične odločitve znižajo dobičkonosnost, dolgoročno pa povečajo vrednost in ugled podjetja/skupine in posameznika ter prinašajo osebno zadovoljstvo in zadoščenje. S katerimi etičnimi problemi se srečujete v vašem podjetju/skupini? Naštete jih in predlagajte rešitve.

3.7.2 Etični kodeksi posameznih panog – strokovnih združenj

Osnovna etična načela so ljudje v zgodovini izražali in oblikovali v kratka in razumljiva življenjska vodila, ki so temelji za sožitje med ljudmi. Tudi predstavniki različnih poklicev so iz osnovnih etičnih načel izoblikovali *etične kodekse za posamezne stroke*. Z etičnim kodeksom zaposlenih v različnih panogah se sprejmejo osnovna načela etičnega obnašanja in so začrtane temeljne etične vrednote panoge, ki so jih dolžni upoštevati in izvajati vsi zaposleni na kakem področju v Republiki Sloveniji in v svetu. *Kodeks je družbeno priznan in uveljavljen sistem načel in pravil*. Kodeks poklicne etike (Code of Professional Ethics.) je sredstvo poklicne samoureditve. *Določa minimalne standarde upravljanja in izvajanja posameznih dejavnosti, za katere je bil izdelan*. Kodeks istočasno določa jasna stališča javnosti, kaj lahko upravičeno pričakuje od določenega poklica oz. dejavnosti. Kodeks nima prednosti pred zakoni, vendar daje zaposlenim v določeni dejavnosti odgovore na večna vprašanja in dileme, ki niso definirani v zakonih: *kaj, kako in na kakšen način*. Večina slovenskih panog oz. strokovnih področij ima svoje etične kodekse. Pred nekaterimi panogami pa je še izziv, da napišejo svoj kodeks. Poznamo naslednje etične kodekse:

- kodeks etike tajnic,
- etični kodeks kadrovske delavce,
- kodeks poklicne etike računovodij,
- kodeks sodniške etike,
- kodeks svetovalcev menedžmentu,
- kodeks univerzitetnih profesorjev,
- kodeks za medicinske sestre,
- kodeks etike davčnih delavcev,
- etični kodeks Inženirske zbornice Slovenije,
- kodeks ravnanja javnih uslužbencev,
- kodeks odvetniške poklicne etike idr.

Vsako podjetje mora poznati in upoštevati etični kodeks glede na dejavnost, ki jo opravlja. Vendar lahko tudi samo *oblikuje lastna pravila oz. kodeks ravnanja in obnašanja*. Zapisana pravila zaposlenim povedo, kaj od njih pričakujemo in česa ne smejo delati tako strokovno kot organizacijsko-osebno.

3.8 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

V poglavju smo ugotovili, da obstajajo v literaturi številne opredelitve, kaj sploh organizacijska kultura je, posebej nazorno pa je organizacijska kultura prikazana na primeru ledene gore, kjer lahko vidimo, da formalni, to je vidni del sistema podjetja/organizacije predstavlja le okoli deset odstotkov, vse ostalo pa so skrite komponente neformalnega sistema (mehke komponente = organizacijska kultura). Spoznali smo, da je organizacijska kultura prepletena vse od kulture posameznika pa do kulture družbe.

Pregledali smo šest različnih dimenzij organizacijske klime in se vprašali, ali obstaja povezava – in kakšna je – med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih. Izsledke meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih lahko za potrebe posameznega podjetja/organizacije primerjamo z vseslovensko SiOK-raziskavo.

Zaradi vse večje lastniške prepletenosti slovenskega gospodarstva v globalnem svetu z združitvami in prevzemi podjetij tudi v Sloveniji smo posebej opozorili na pomembnost upoštevanja kulturoloških dejavnikov v teh procesih oziroma kakšni so negativni rezultati

neupoštevanja le-teh. Posebej smo opozorili še na (etično) vlogo menedžerjev/vodstva podjetij/organizacij pri sprejemanju poslovnih odločitev v nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju do zaposlenih. Študenti za virtualno podjetje po modelu igre vlog pripravijo kodeks poslovanja podjetja, ga predstavijo drugim študentom ter se samostojno ocenijo po sistemu timskih vlog.

Preverimo in razširimo uporabnost naučenega.

1. *Kaj pomeni odličen strokovni sodelavec, če se ne more vključiti v našo sredino in se identificirati z našo organizacijsko kulturo?*
2. *Kako bi vi ocenili organizacijsko kulturo v podjetju ali organizaciji, ki ga/jo poznate? Kako bi jo izboljšali?*
3. *Predlagajte ukrepe za izboljšanje organizacijske kulture v vam poznanem podjetju/organizaciji.*
4. *Kako bi ocenili organizacijsko klimo v vašem podjetju/organizaciji oziroma podjetju, ki ga poznate? Kako bi jo lahko izboljšali? Predlagajte ukrepe.*
5. *Kako bi lahko vi osebno prispevali k izboljšanju organizacijske klime v vašem oddelku/skupini?*
6. *Predlagajte načine in jih testirajte v vašem oddelku/skupini.*
7. *Ali ste v vašem podjetju/skupini v preteklih mesecih zaznali spremembo klime?*
8. *Kakšne tehnike za pozitivno spreminjanja klime bi vi uporabili?*
9. *Pojasnite na primeru, kako boste vi izboljšali klimo v vašem oddelku/skupini.*
10. *Kako bi kot vodja svojemu podrejenemu sporočili vaše opažanje, da stalno zamuja?*
11. *Kaj bi storili, če bi dobili kritiko od podrejenih? Uporabite metodo motivacijskega sendviča (http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/adrinek1327.pdf).*
12. *Kakšna je vloga organizacijske kulture pri združitvah in prevzemih podjetij?*
13. *Ali ste se tudi vi osebno srečali v vašem podjetju ali v podjetju, ki ga poznate, s trkom medorganizacijskih kultur?*
14. *Pojasnite svoje izkušnje – pomanjkljivosti in prednosti.*
15. *Ali poznate kodeks, ki zajema vaše strokovno področje?*
16. *Ali poznate njegovo vsebino?*
17. *Po medmrežju poiščite še ostale dostopne in znane kodekse in jih primerjajte.*
18. *Ali bi lahko oblikovali osnutek etičnega kodeksa študentov in pedagoških delavcev vaše šole?*
19. *Kaj naj bi po vašem mnenju tak kodeks vseboval?*
20. *Na vajah pripravite kodeks poslovanja na primeru podjetja/skupine.*

4 RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI IN VODENJE

4.1 UVOD

Človek mora znati uporabljati vire in svoje zaposlene. Zato je bistveni del ravnanja z zaposlenimi in vodenja predvsem v tem, da znamo uporabljati človeške sposobnosti.

Ni dovolj, da jih znamo uporabljati, moramo jih znati ceniti in spoštovati.

Število knjig, člankov in revij, ki se ukvarjajo s tem področjem, je presenetljivo veliko.

Na spletni strani <http://cobiss2.izum.si/scripts/cobiss?ukaz=SFRM&id=1129398162383641> je bilo 15. 8. 2008 zaslediti **1131 zadetkov na temo človeški viri, 103 zadetke na temo ravnanje z ljudmi** ter **18328 zadetkov na področju vodenja**. Na spletnem iskalniku <http://www.google.si> je bilo istega dne **za področje o človeških virih 51.700 zadetkov, za področje ravnanja z ljudmi 374.000 zadetkov in 687.000 zadetkov za področje vodenja**. V množici knjig, člankov, znanstvenih prispevkov na različnih konferencah je težko izbrati najpomembnejše vsebine, ki bi študentu omogočile splošen pregled na tem področju. **Imajo pa študentje velike možnosti raziskovanja tega področja preko spleta oziroma IKT-tehnologije.**

Seznani se boste z osnovnimi pojmi o ravnanju z zaposlenimi in z možnimi modeli ravnanja z zaposlenimi. Prikazani so različni stili in načini vodenja, obdelane so različne motivacijske teorije, ki pomagajo menedžmentu pri odločitvah. Prav tako je na kratko predstavljeno skupinsko in timsko delo kot osnova dela v prihodnje.

Ključne teme:

- ravnanje z zaposlenimi,
- planiranje, zaposlovanje in razvoj zaposlenih,
- modeli ravnanja z zaposlenimi,
- proces menedžmenta in vodenje,
- motivacija in motivacijske teorije,
- timsko delo.

4.2 OSNOVNI POJMI O RAVNANJU Z ZAPOSLENIMI

Začnimo poglavje z zanimivi izsledki Radovana Kraglja, univ.dipl. psihologa, svetovalca s področja upravljanja kadrovskih potencialov, ki jih je za časopis Finance povedal 30. 4. 2002 (http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php). Radovan Kragelj v prispevku trdi, da kar dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi. "Presenetljivo je, koliko zaposlenih povsem ustreza formalnim zahtevam delovnega mesta, a kljub temu dosegajo le podpovprečne delovne rezultate. Vzrok za to so včasih njihove osebne lastnosti in zmožnosti, saj vsi niso primerni za opravljanje vseh nalog.

Nekateri so morda preveč površni, prepočasni, nepotrpežljivi, premalo iniciativni, premalo pozorni na podrobnosti, prehitri v svojih odločitvah, drugi hitro izgubijo živce pri zahtevnejših strankah," poudarja Radovan Kragelj, specialist za razvoj kadrov pri Združenju bank Slovenije.

Po mnenju Radovana Kraglja je zdaj v Sloveniji **največ vodij, ki so sicer strokovno dobro podkovani, a nimajo pojma o ravnanju z ljudmi**. "Kar 70 % vodij ni zmožnih učinkovito upravljati medosebnih odnosov in potencialov zaposlenih v delovnem okolju. Ko se pokažejo negativne posledice te nesposobnosti, se praviloma zatečejo k sankcijam, grožnjam, pisanju

brezplodnih pravilnikov, omejevanju samostojnosti, striktnemu nadzoru ... zdravijo simptome, medtem ko dejanske vzroke bolezni kratko malo pometejo pod preprogo." Vse to so spoznanja, da danes menedžerjem primanjkuje znanja s področja ravnanja z ljudmi in tudi vodenja, kar bomo obravnavali v tem poglavju. Ravnanju z zaposlenimi (ljudmi, kadri v funkciji) lahko rečemo kadrovski menedžment ali menedžment kadrovskih (človeških) virov, ki v angleškem prevodu pomeni Human Resource Management ali na kratko HRM, ki je v drugi polovici dvajsetega stoletja s pogosto uporabo postal že fraza (http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm).

Kadrovski menedžment je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač Skok, 2005).

Menedžment človeških virov (kadrovski menedžment) pomeni upravljanje s kadrovskim znanjem, sposobnostmi, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi. Torej gre za upravljanje s človeškim kapitalom, ki ga sestavljajo kompetence, odnos in intelektualna spretnost (Merkač Skok, 2005, 16).

Zaradi lažjega in enotnega razumevanja bomo v nadaljevanju učbenika uporabljali izraz ravnanje z zaposlenimi.

Vsaka organizacija potrebuje za svoje delovanje različne vire. Osrednji so: kapital v obliki strojev, naprav, delovnih pripomočkov, prostorov in denarnih sredstev ter človeški viri, ki jih v organizacijo prinašajo ljudje v obliki delovnih sposobnosti in znanja.

Ravnanje s kadri zajema poleg planiranja kadrov, kadrovanja s selekcijo in izborom, razvoja kadrov in njihovega vrednotenja z motiviranjem in nagrajevanjem tudi organizacijski in informacijski model kadrovske dejavnosti ter načela vzdrževanja odnosov med menedžmentom in zaposlenimi.

4.3 POMEN KADROVSKE FUNKCIJE

V preteklosti kadrovske funkcije ni bila namenjena velika pozornost. Kadrovske procese v podjetjih je obsegal vodenje kadrovskih evidenc in pripravo dokumentov pri novih zaposlitvah. Florjančič (Florjančič in Vukovič, 2001) definira kadrovske funkcije kot planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontroliranje in razvijanje mreže kadrovskih procesov v organizaciji. Pagon (1998) opredeljuje pet medsebojno povezanih nalog kadrovskega menedžmenta v podjetjih:

Zagotavljanje pravih kadrov na pravih mestih. To pomeni: planiranje kadrov, pridobivanje in izbor kadrov, njihovo uvajanje v delo, usposabljanje in izpopolnjevanje ter razporejanje znotraj organizacije. Zagotavljanje kadrovskih pogojev za učinkovito delo in prilagajanje spremembam. Zagotavljanje povezanosti rezultatov dela in nagrajevanja ter ustrezne motivacije za doseganje ciljev. Zagotavljanje najustreznejših oblik in pogojev za opravljanje dela. Sem uvrščamo analiziranje in oblikovanje dela, organizacijsko obliko, varstvo in zaščito pri delu.

Zagotavljanje vzdušja in odnosov, potrebnih za doseganje ciljev ter razvoja posameznikov in organizacije. Potrebno je upravljati organizacijsko kulturo in vedenje, komuniciranje in informiranje ter etično vedenje. Kadrovske funkcije dobiva nov položaj v podjetju. S tem so tudi funkcije dela tako poslovodnih delavcev kot kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov (specialistov) zahtevnejše in odgovornejše. Kadrovske funkcije ne opravljajo samo strokovnjaki, temveč tudi vodje. V svetu vedo, kaj pomeni vrednost delavcev v podjetju, kjer so potrebna določena znanja, veščine in izkušnje, da bi procesi potekali nemoteno. Obstaja poseben poklic »Head hunters« – lovci na glave. V prenesenem pomenu so

to strokovnjaki s specifičnim znanjem, ki odkrivajo talentirane vodje in strokovnjake, ki jih potem posebno nagradijo (Florjančič in Vukovič, 2001).

Kdo je odgovoren za kadre in njihov strokovni in osebni razvoj?

Vsak posameznik v podjetju je odgovoren za svojo kariero in osebni razvoj. Dolžan se je izobraževati in spremljati napredek v stroki. Kadrovska funkcija ima v podjetjih, kjer veliko vlagajo v zaposlene, enakovredno mesto kot druge poslovne funkcije v podjetju. V podjetjih bo potrebno strateško opredeliti pomen kadrovske funkcije in strateško ravnanje z ljudmi opredeliti v temeljni strategiji podjetja. V mnogih evropskih korporacijah je mesto kadrovskega direktorja ali člana uprave, ki je zadolžen za kadre, drugo najpomembnejše v hierarhiji. Slovenija je s 57 % zastopanja kadrovske funkcije v upravi podjetja povsem primerljiva s 54 % v Evropski uniji (Merkač Skok, 2005).

4.4 RAZVOJ IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Razvoj posameznika je ključnega pomena za razvoj organizacije. Zato mora menedžment veliko pozornosti nameniti tudi razvoju kadrov in razvoju kariere posameznika.

Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin, 1995, 356 (v: Merkač Skok, 2005)). Zaposlenemu je potrebno omogočiti **strokovni in osebni razvoj**. Vse do danes so menedžerji predvsem zaposlenemu omogočali strokovni razvoj – pridobivanje formalne in neformalne izobrazbe (šolanje, strokovni seminarji ...). Menedžment se je premalo časa posvečal tudi osebnemu razvoju posameznika in je premalo raziskoval osebne cilje zaposlenih. Res je, da svoj osebni razvoj vsakdo načrtuje zase. Ker pa poteka osebni razvoj tudi v podjetju, (1/3 dneva preživimo na delovnem mestu), kjer posameznik dela, mora organizacija posameznika tudi vzpodbujati in usmerjati, da doseže osebne cilje in cilje podjetja.

Več o razvoju kariere si lahko prebere v Cvetko, R. Razvijanje delovne kariere, 2002.

4.5 MODEL RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI

Ravnanje z zaposlenimi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi viri, s katerimi organizacija upravlja, dosegli postavljene cilje. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z zaposlenimi pri delu. V tržnem gospodarstvu se strategije ravnanja z zaposlenimi pri delu, ki naj bi pomagale uresničiti osnovno strategijo organizacije, zrcalijo v samih modelih ravnanja z ljudmi pri delu. Po mnenju kritikov naj bi bili vsi modeli, ki se uporabljajo v praksi, statične predstave preteklih izkušenj.

Zelo hudo napako pri predvidevanju prihodnjih modelov ravnanja z zaposlenimi bi napravili (Lipičnik, 2002), če bi človeka razumeli kot konstanto ali vir, ki se ne spreminja.

Na področju ravnanja z zaposlenimi so v zadnjih letih raziskave in prakse uspešnih podjetij opozorile na outsourcing, timsko delo, demokratični stil vodenja in alternativni tip nagrajevanja.

Outsourcing. Če obstaja nekdo, ki opravlja določeno storitev učinkoviteje ali izdelava izdelke kvalitetneje, kot mi v podjetju, ga najamemo za to delo. Razmislimo, ali ne bi bilo smiselno izdelavo izdelka ali storitve predati učinkovitejšemu ponudniku. V tem primeru bi se naše podjetje osredotočilo na to, kar resnično počne najbolje.

Timsko delo. Vse pomembneje postaja, da ljudje sodelujejo med seboj, ker na takšen način prenašajo znanje. Zdi se, da se ljudje od sodelavcev naučimo veliko več, kot smo se v mnogih letih študija in strokovnega izpopolnjevanja. Timsko delo je oblika organizacije, ki spodbuja tovrstni prenos znanja.

Demokratičen stil vodenja. Pojavlja se trend opuščanja avtoritarnih sistemov vodenja, zato se posveča več pozornosti decentralizaciji in sodelovanju v procesih odločanja.

Alternativni tip nagrajevanja. Podjetja se zaradi vse ostrejšje konkurence usmerjajo v oblike nagrajevanja, ki za podjetje ne pomenijo neposrednih dodatnih stroškov dela. Nagrada je lahko gibljiv delovni urnik. Uslužbenci niso vezani na urnik od osme do šestnajste ure, ampak si delovni čas urejajo po lastni presoji in okusu.

Delo na domu je ena novih oblik dela. Prednosti dela na daljavo so tako na strani delojemalcev kot delodajalcev. Tudi sam že 10 let delam tako in moram priznati, da mi je zelo všeč, saj si lahko približno polovico svojega dela časovno razporedim sam. Nemška vlada že od sredine devetdesetih let intenzivno financira odpiranje novih tovrstnih mest – do leta 2000 so nemška vlada in programi EU financirali že več kot dva milijona delovnih mest. V Veliki Britaniji že 5,5 % zaposlenih dela vsaj en dan v tednu doma, četrtnina jih je zaposlenih v sektorju poslovnih storitev, četrtnina pa v javnem in prostovoljnem sektorju (Merkač Skok, 2005).

4.6 MENEDŽMENT IN VODENJE

4.6.1 Menedžer ali vodja

Menedžerska teorija loči vodjo od klasičnega menedžerja. Menedžerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati. Vodje ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdihujejo sodelavce. Vodenje je mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vodenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z navdušenjem težijo k uresničevanju ciljev v organizaciji. Tisto, k čemur mora menedžer večino delavcev priganjati, uspe vodji tudi takrat, ko od njih ničesar ne pričakuje. Vodja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju. Vodja z izpolnjevanjem nalog vpliva na delo celotnega podjetja. S svojimi osebnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Vodja mora verjeti v spremembe. Energijo podjetja mora usmeriti v neprestano inoviranje. Imeti mora sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Imeti mora občutek za smer in razvoj podjetja v prihodnje. Imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. Funkcije menedžmenta, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (nadzor), so prisotne na slehernem menedžerskem nivoju. Vendar pa sodobne teorije pozabljajo še na ostale funkcije menedžmenta. Razširjene funkcije menedžmenta so: planiranje, organiziranje, fasciniranje, usmerjanje, kontroliranje, analiziranje, komuniciranje in inoviranje. Današnji menedžerji premalo časa posvečajo inoviranju. V nadaljevanju se bomo omejili predvsem na področje usmerjanja (vodenja) in fasciniranja (motiviranja).

4.6.2 Opredelitev vodenja

“Komplementaren tim je kot roka, sestavljena iz prstov različnih delov in sposobnosti, njegov vodja pa je kot palec. Biti vodja je biti palec, ki združuje druge prste, da skupaj delujejo kot roka.”

Ichak Adizes

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, so še vedno nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi. Znani raziskovalci o vodenju:

- Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, 201) opredeljuje »vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja«.
- Možina (Možina, 1994) pravi, da se vodenje nanaša na ljudi in na to, kako jih usmerjati, motivirati in nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.
- Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo (Krause, 1999).

Če strnemo vse definicije o vodenju, lahko ugotovimo, da je vodenje proces, s katerim vodja nezavestno in zavestno vpliva na podrejene s svojo celotno podobo (z obrazom, obleko, znanjem, osebnostnimi lastnostmi, načinom komuniciranja ...) z namenom, da dosežejo skupni cilj.

4.6.3 Stili vodenja

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vedenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Lobnikar loči med sistemskimi in nesistemskimi stili vodenja.

Nesistemski stili vodenja (Lobnikar, 2003) so:

- **Ad hoc dnevno vodenje.** Je vodenje brez koncepta, planov, principov in ciljev, razen morda želje po čimprejšnjem dobičku.
- **Razdrobljeno vodenje.** Poudarja se enkrat eno, drugič drugo, kar v danem trenutku najboljše kaže. Takšno vodenje imenujemo tudi vodenje brez strategije.
- **Svobodno vodenje.** Vodja postavi široke smernice in se v delo skupine ne vmešava. Vso odgovornost prenese na sodelavce.
- **Manipulativno vodenje.** Je vodenje s pisnimi nalogi in okrožnicami. Vodenje poteka brez osebnega stika vodje s sodelavci.
- **Karizmatično vodenje.** Vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo in karizmo, da mu

ti slepo sledijo. Slabost tega stila je v tem, da sodelavci vodji sledijo tudi v negativnih dejanjih.

Sistemske stili vodenja so (Lobnikar, 2003):

- **1. stopnja – ukazovanje.** Vodja sam rešuje problem in sprejme odločitve, podrejeni morajo brez vprašanja izpolnjevati postavljene naloge.
- **2. stopnja – utemeljevanje odločitev.** Vodja sam rešuje problem in podrejenim utemelji, kaj in zakaj je treba nekaj storiti, o izvedbi pa ni razpravljanja.
- **3. stopnja – posvetovanje s posamezniki.** Vodja želi o rešitvi problema dobiti mnenje nekaterih podrejenih na kolegiju, o izvedbi pa po tem ni razpravljanja.
- **4. stopnja – posvetovanje s skupino.** Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi, torej z delovno skupino.
- **5. stopnja – skupinsko odločanje.** Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi in razpravlja o njej, dokler ni doseženo soglasje. Kasneje skrbi za uresničitev sprejete odločitve, ki je obvezujoča.

4.6.4 Novi trendi vodenja

Konkurenčnost podjetja v prihodnosti bo prav gotovo temeljila tudi na učinkovitem vodenju zaposlenih in čim boljšemu »izvabljanju« njihovih sposobnosti in talentov. V prihodnosti naj bi se vodje izogibali ukazovanju, grajanju in kontroli delavcev. Bistvo je, da si bodo vodje pridobili zaupanje svojih podrejenih in tako z njimi ustvarjali skupne cilje. Avtorji zagovarjajo novo filozofijo vodenja, ki bo temeljila na naslednjih značilnostih (Merkač Skok, 2005):

- Menedžment je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje poslovnega procesa.
- Vodja mora izhajati iz predpostavk, da so podrejeni pridni, se ne upirajo spremembam in so pripravljeni sprejemati odgovornost.
- Menedžment mora zagotoviti ustrezne pogoje, da uskladijo cilje zaposlenih in cilje organizacije.

V prihodnosti bo potrebno uvesti v teorijo in prakso tudi novo tehniko vodenja, in **sicer vodenje na podlagi vrednot**. Vrednote, kot so ljubezen, mir, nenasilje, odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, potrpežljivost, resnicoljubnost in sočutje, lahko pri zaposlenih vzpodbudijo večjo motivacijo za delo, kot vse ostale poprej omenjene tehnike vodenja. Menim, da bodo uspešni vodje v prihodnosti morali graditi tudi na svojem osebnem razvoju. Vodje danes veliko časa posvečajo fizičnemu zdravju in dobri kondiciji, prav tako tudi duševnemu zdravju, kar je povsem pravilno. Vendar to ni dovolj.

Odlični vodje bi morali tudi več časa posvečati duhovnemu znanju. Vodje morajo spoznati, da so kot vodje odgovorni za vse zaposlene v podjetju, ki ga vodijo, med drugim tudi za njihov osebni razvoj.

4.6.5 Motiviranje zaposlenih

Ste vedeli, da:

- je 70 % vaših sodelavcev manj motiviranih danes, kot pa so bili včasih?
- bi 80 % vaših sodelavcev lahko svoje delo opravljalo bistveno bolje, če bi to hoteli?
- 50 % vaših sodelavcev v svoje delo vloži samo toliko truda, da obdržijo svoje delovno mesto? (<http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx>)

Ko si ljudje zastavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizične in psihične napore. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto. Človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje. Dela za denar. Glede na navedeno bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni. Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Veliko je takšnih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo posebnih priznanj.

Lipičnik (1998) meni, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more biti dejaven. Avtor tudi poudarja, da je motivacija »orodje menedžerjev za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer«. Temu procesu pravimo motiviranje.

Motivacija je notranji proces, je zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Ključ v razumevanju motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana (Lipičnik, 2002).

Sklepna ugotovitev bi bila, da je motivacija neboleč pritisk na posameznika, da opravi tisto, kar mora (vodja želi), najboljše.

Delitev motivov

1. Motivi glede na vlogo:

- Primarni motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Potrebe so biološke ali socialne.
- Sekundarni motivi ali silnice. V človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

2. Motivi glede na nastanek:

- Podedovani motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet.
- Pridobljeni motivi, ki si jih je človek pridobil v življenju.

3. Motivi glede na razširjenost med ljudmi:

- Motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo tudi univerzalni motivi.
- Motivi, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim pravimo tudi regionalni.
- Motivi, ki jih srečujemo samo pri posamezniku in jih imenujemo individualni motivi.

4.6.6 Motivacijske teorije

Če želimo razumeti vedenje zaposlenih, moramo poznati motive zaposlenih in pristope k motivaciji. Razdelimo jih lahko na procesne in vsebinske teorije. Vsebinske teorije se ukvarjajo predvsem z vprašanjem, kaj motivira vedenje. Procesne teorije so osredotočene na to, kako motivirati.

Motivacijska teorija ameriškega psihologa Maslowa

Maslov je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Njegova teorija temelji na hierarhiji potreb, kjer najprej zadovoljimo potrebe po nižji in potem potrebe po višji ravni. Najprej naj bi težili k temu, da bi zadovoljili osnovne ali fiziološke potrebe. Te so plača, kosilo, odmor za kavo, jedilnica, soba za počitek. Te osnovne potrebe zadoščajo za preživetje. Dokler niso zadovoljene, človek nima zahtev po višjih

potrebah. Nato nastanejo višje potrebe. Prva je potreba po varnosti, ki vključuje osebno in čustveno varnost. Višje potrebe stremijo po trdnem in varnem okolju.

Potreba po pripadnosti ali ljubezni vključuje sprejemljivost, prijateljstvo in dobre delovne odnose. Ta potreba temelji predvsem na medsebojnih odnosih. Potreba po statusu ali potreba po ugledu oziroma samospoštovanju vključuje odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Temelji na zmožnosti in priznavanju okolja oziroma družbe. Kot zadnje moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo potreba po samopotrjevanju oziroma samoizpolnitvi. Te potrebe vključujejo zadovoljstva ob delu in željo po kreativnosti. Potrebe po samoizpolnitvi se nanašajo na polno izrabo lastnega potenciala. Za menedžerje je ta teorija uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi (Lipičnik, 1998).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova teorija je osredotočena samo na zadovoljstvo ob delu. Po njegovi teoriji obstajata dve skupini dejavnikov delovne motivacije: motivacijski in higienski dejavniki.

Motivacijski dejavniki ali motivatorji so dejavniki, ki motivirajo ljudi in jih neprestano spodbujajo, da svoje delo opravljajo dobro (uspešnost, potrjevanje – priznanje, delo samo po sebi, odgovornost in napredovanje).

Za higienske dejavnike ali satisfaktorje je značilno, da sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Kadar so ti dejavniki izpolnjeni, ljudje niso motivirani, da svoje delo opravljajo bolje. Ljudje so demotivirani, če ti dejavniki niso izpolnjeni (poslovna politika podjetja in vodstvo, nadzor, plača, medsebojni odnosi in delovni pogoji).

Avtor te teorije je s proučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor. Za menedžerja je ta teorija uporabna, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo menedžer najuspešneje uporabil.

Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri proučevanju je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili in dosegli ugled v družbi. Biti in imeti pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni in drugi k drugi strani. Ljudje se bolj nagibajo k imeti, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k biti, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem. Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna menedžer izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej. Tiste, ki bi radi nekaj bili, nagradi z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno (Lipičnik, 1998).

4.7 TIMSKO DELO

*Sodelavci v timu so se imenovali
vsak, nekdo, kdorkoli in nihče.
Opraviti so morali pomembno nalogo.
Vsak je bil izbran, da poskrbi za to, da bo naloga opravljena.
Vsak je bil prepričan, da jo bo nekdo opravil,
vendar nihče ni nič storil.
Nekdo je bil jezen, saj je bil za nalogo izbran vsak.
Vsak je mislil, da bi nalogo lahko opravil kdorkoli,
toda nihče ni pomislil, da je vsak ne bo.
Končalo se je tako, da je vsak krivil nekoga,
ker nihče ni storil tega,
kar bi lahko storil kdorkoli.*

Neznani avtor

4.7.1 Uvod v timsko delo

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, te pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene naloge, ki jih vse obvezuje. Za tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana.

V literaturi najdemo več definicij timskega dela. Tim je skupina ljudi (5–7), ki dela tako, da se medsebojno dopolnjuje in skupaj doseže več, kot znese seštevek prispevkov posameznikov. Tim ni le skupek ljudi, ki slučajno opravljajo enako delo v istem oddelku. To je skupina, ki deli skupen cilj, se tega zaveda in ve, da potrebuje moč vsakega izmed članov, da bi dosegla skupni cilj. Razlika med skupinskim in timskim delom:

- **Skupina** je iz dveh ali več posameznikov, ki so v medsebojni interakciji oziroma so med seboj odvisni. Člani skupine pridobijo ali oblikujejo skupne ali podobne vrednote, stališča, prepričanja in mnenja, cilje in ideale.
- **Tim** je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani tima so vzpostavljene medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni zaslediti.

4.7.2 Organizacija in razvoj tima

Nekatere naloge ljudje bolje opravimo individualno, druge zahtevajo povezovanje in jih bolje opravimo s timskim delom.

Sestava tima

Kot bi vsak dober kuhar znal svetovati, da je odličnost jedi v večini odvisna od kvalitete sestavin jedi, tako je izredno pomembno, da za tim izberemo »prave« ljudi. Za sestavo timov v literaturi zasledimo tri ključne faktorje. Ti so:

- tehnika ali profesionalna kompetenca posameznika,
- sposobnost posameznika, da deluje kot član tima,
- želeni osebni atributi posameznika.
- Vodje v organizaciji lahko na različne načine pristopijo k sestavljanju timov.
- Člane timov sami določijo (poslovodja zaupa sebi in svoji intuiciji, pri tem ga vodijo

- občutki o možnosti sodelovanja dveh ali več oseb).
- Tehnika mandatarja (vsak kandidat ima možnost sodelovanja pri izbiri; izbor poteka z glasovanjem, oseba z največ glasov – mandatar – sestavi tim).
- Uporaba ostalih tehnik.

Vodja mora paziti na to, da ob skrbi za dobre odnose ne bo pozabil na uspešnost opravljenih nalog. Tim bo uspešen, če bo poslovodja pri njegovi sestavi upošteval individualne lastnosti posameznih članov. Raziskave so pokazale, da sodelovanje in uvidevnost kot osebnostni lastnosti pozitivno vplivata na nemoteno in produktivno delovanje tima. Medtem ko individualne lastnosti, kot so agresivnost, zaupanje samo vase, zainteresiranost za individualne rešitve in pobude, zmanjšujejo timsko povezanost in s tem njegovo učinkovitost.

4.7.3 Različne vloge v timu

Ali so kombinacije oseb v timu pomembne za njegovo uspešnost?

Seveda. Dokazano je, da ljudje glede na svoje osebnostne značilnosti v timu prevzemamo različne vloge. Timska vloga je skupek pravil in pričakovanj, ki opisujejo vedenje in delovanje posameznika kot člana tima. Posameznik se lahko hkrati vede v skladu z več vlogami. Preko vloge v socialni situaciji izraža sebe. Vloga se oblikuje in spreminja v procesu interakcije z vlogami ostalih članov tima. Nesoglasje zaradi različnih definicij vlog ali nesoglasje med različnimi vlogami lahko pripelje do konflikta vlog. V literaturi so navedeni različni modeli timskih vlog. Dr. Meredith Belbin z Univerze Cambridge je dokazal, da je za optimalno delovanje tima potrebna prisotnost devetih timskih vlog. Te vloge so lahko porazdeljene tudi na manjše število članov, saj lahko vsak član zastopa tudi več vlog. Pomembno je, da so vse prisotne. Analiza Belbinovih timskih vlog pokaže osebnostne lastnosti oziroma področja, na katerih je lahko posameznik izredno uspešen, ker je zanje posebej sposoben in nadarjen. Prav tako pokaže področja, ki jih mora posameznik razviti in izpopolniti.

Belbinove timske vloge so:

1. Company worker (implementer) – »izvrševalec«
2. Chairman (coordinator) – »usklajevalec«
3. Shaper – »izzivalec«
4. Innovator (plant) – »inovator«
5. Resource investigator – »iskalec virov«
6. Monitor-evaluator (critic) – »ocenjevalec«
7. Team worker – »timski delavec«
8. Completer-finisher – »zaključevalec naloge«
9. Specialist – »specialist«

1. Company worker – »izvrševalec«. Spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke. Sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Osebnostne poteze: stanoviten in zadržan.

2. Chairman – »usklajevalec«. Nadzira, kako se tim pomika proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje izrablja razpoložljive vire. Odkriva timske prednosti in slabosti in skrbi, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Osebnostne poteze: stanoviten, prevladujoč, ekstravertiran.

3. Shaper – »izzivalec«. Oblikuje smer, v katero tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog.

Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Osebnostne poteze: nestrpen, prevladujoč, ekstravertiran.

4. Innovator – »inovator«. Pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo za poglavitna vprašanja. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu pri problemih, s katerimi se tim srečuje. Osebnostne poteze: prevladujoč, inteligen, introvertiran.

5. Resource investigator – »iskalec virov«. Raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj skupine. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu, in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem. Osebnostne poteze: stanoviten, prevladujoč, ekstravertiran.

6. Monitor-evaluator – »ocenjevalec«. Analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, tako da je tim bolj pripravljen na uravnovešene odločitve. Osebnostne poteze: inteligen, stanoviten, introvertiran.

7. Team worker – »timski delavec«. Podpira člane v njihovih močnih točkah (gradi na predlogih). Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Goji kulturo timskega dela. Osebnostne poteze: stanoviten, ekstravertiran, ne prevladuje.

8. Completer-finisher – »zaključevalec naloge«. Kolikor je mogoče, ščiti tim pred napakami. Skrbi, da se naloga izvrši in da se česa ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki potrebujejo več kot običajno pozornost, in vzdržuje občutek za nujno. Osebnostne poteze: nestrpen, introvertiran. (http://www.videocenter.si/interplace_vlogi.php.)

▪ **Razvoj in delovanje tima (Tuckmanov model)**

Dr. Bruce Tuckman je leta 1965 objavil model, ki razlaga razvoj in delovanje tima: Forming-Storming-Norming-Performing. Leta 1975 je dodal modelu še dodatno, peto stopnjo – Adjourning (ali Deforming oziroma Mourning). Tuckmanov model razlaga povezanost razvoja vedenja tima s stilom vodenja. Vodja začne delo v timu z direktivnim stilom vodenja, nadaljuje pa z inštruktivnim stilom vodenja (coaching).

Preko bodrilnega (participativnega) stila vodenja pride do vodenja z delegiranjem. Stopnje razvoja tima glede na Tuckmanov model so:

1. FORMING – začetno stanje: skupina izbranih ljudi "prvič" skupaj.
2. STORMING – notranje napetosti, ko se člani borijo za vloge.
3. NORMING – tim začne »držati skupaj«.
4. PERFORMING – učinkovito delo: velika stopnja zaupanja in pomoči.
5. DEFORMING (ADJOURNING) – faza po »razpustitvi tima«.

(<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>.)

1. Forming – Začetno stanje, skupina je prvič skupaj. Proces formiranja tima se začne, ko smo izbrali člane tima in omogočili stik med člani. V tej fazi je tim odvisen od napotkov in usmeritev vodje tima. Cilje določi vodja, saj se člani še ne morejo sporazumeti. Vloge in zadolžitve članov so nejasne. Vodja mora odgovarjati na mnoga vprašanja v zvezi z namenom in cilji tima ter njegovimi relacijami do drugih subjektov v podjetju. Člani testirajo toleranco vodje. Vodja vodi direktivno.

2. Storming – Člani se borijo za vloge. V tej fazi skupina težko sprejema odločitve. Člani tekmujejo med sabo in z vodjem za pozicije in vloge. Posamezni člani lahko izzivajo vodjo. Jasnost namena tima se povečuje, toda še vedno ostaja dosti nejasnosti. Tvorijo se podskupine, klike in frakcije, med katerimi lahko prihaja do trenj. Tim je nujno potrebno voditi tako, da je močno osredotočen na cilje. S tem preprečimo zmedo zaradi napetih odnosov in čustvenih napetosti. Da tim lahko napreduje, je morda potrebno sklepati tudi kompromise. Vsak član skupine mora dobiti določeno vlogo, ki jo je pripravljen sprejeti. Vsiljenih vlog posamezniki navadno ne prenesajo, zato je pomembno, da mora posameznik vlogo sam sprejeti, hkrati pa jo morajo priznati tudi ostali člani tima.

3. Norming – Tim začne »držati skupaj«. V tej fazi člani tima sprejmejo dogovore. Čutijo pripadnost in lojalnost timu. Vloge in zadolžitve postanejo jasne. Pomembne odločitve se sprejmejo skupaj. Manjše odločitve se delegirajo posameznikom ali manjšim skupinam. Timi

začnejo držati skupaj. Člani se lahko vpletejo v socialne aktivnosti. Tim razvija svoj delovni proces. V timu začne prevladovati kooperativna klima. Tim sprejema vodjo, ki usposablja in pospešuje delo.

4. Performing – Učinkovito delo. V tej fazi ima tim jasno vizijo in strategijo in je usmerjen v doseganje ciljev. Deluje brez vpliva in asistence vodje. Tim učinkovito dela in ima veliko stopnjo avtonomije. Tim sprejema odločitve glede na kriterije, ki so usklajeni z vodjo, in od vodje zahteva delegiranje nalog in projektov. Člani si zaupajo, pomagajo in skrbijo drug za drugega. Vodja delegira in nadzira delo v timu.

5. Deforming (Adjourning, Mourning) – Faza »žalovanja« po razpustitvi tima. Naloga tima je zaključena. Člani dobijo nove zadolžitve ali gredo v druge time. Posamezni člani, ki so se močno navezali na delo tima in sočlane, žalujejo, počutijo se negotove in ranljive.

4.8 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

Ko je v razvitem svetu začelo postopno prodirati spoznanje, da so v sodobnih pogojih gospodarjenja glavna konkurenčna prednost podjetij njihovi ljudje in ne toliko njihov finančni kapital ali tehnologija, sta se nova filozofija in pristop k obravnavanju ljudi v sferi dela kmalu začela odražati tudi v povsem novi terminologiji na tem področju. Ugotovitev, da ljudje za podjetje pravzaprav niso »strošek«, ampak najpomembnejši poslovni »vir« (angl. resource), je tako kmalu privedla do preimenovanja klasične »kadrovske funkcije«, kot dotlej nekakšnega tehničnega vprašanja, v »**human resource management**« kot eno osrednjih vprašanj uspešne poslovne strategije podjetij. To naj bi pomenilo, da ljudi ni več mogoče obravnavati kot objekte, katerih funkcioniranje v poslovnem procesu bi bilo mogoče uravnavati po enakih principih, kot veljajo za stroje. Vodja pridobi ekonomska ali druga strokovna znanja s formalno izobrazbo, vendar to za uspešno opravljanje nalog ni dovolj. Vodja mora obvladovati tudi nekatere veščine. Imeti mora nekatere sposobnosti, da lahko iz svojih sodelavcev izvleče tisto najboljše, kar zmorejo, saj cilj dosega le z delom in ustvarjalnostjo sodelavcev. Zaposlene mora znati motivirati, z njimi komunicirati in jih nagraditi. Vsak vodja si izbere svoj stil vodenja, zaželeno pa je, da stile kombinira glede na situacije in potrebe podjetja ter posameznika.

Motivira nas lahko lepo vreme, prijazen nasmeh, plača itd. Maslowa hierarhija potreb je nekakšen uvod v motivacijske teorije, ki pomagajo menedžmentu pri odločitvah.

Timsko delo je za uspešno delovanje modernih podjetij zelo pomembno. Podjetja se morajo neprestano spreminjati in prilagajati okolju, v katerem poslujejo. Uspešnost podjetij v veliki meri temelji na kakovostnem medsebojnem sodelovanju ljudi (timske delu), ki upravljajo posamezne poslovne procese. Vsak član tima s svojim znanjem, sposobnostmi, informacijami in motivi vpliva na uspešnost delovanja posameznega tima in s tem celotnega podjetja.

Preverimo in razširimo uporabnost naučenega.

1. *Kritično ocenite izjave Radovana Kraglja, ki jih je povedal za časopis Finance (celoten članek je dostopen na spletni strani http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php) v zvezi ravnanjem z zaposlenimi in vodenjem v domačih podjetjih. Utemeljite, ali se z njegovimi izjavami strinjate ali ne.*
2. *Postali ste vodja kadrovske službe v Pivovarni Laško, d. d. Kako boste ravnali z zaposlenimi in katere modele bi uporabili pri upravljanju z zaposlenimi?*
3. *Ali poznate kakšen sodobni trend pri upravljanju z zaposlenimi?*
4. *Pojasnite na primeru pojmov menedžment in vodenje. Ali je med pojmovoma razlika?*

5. *Kateri stil vodenja bi vi uporabili v praksi in v katerem primeru?*
6. *Naredite nalogo D (Poslovanje in vodenje) iz knjige Tavčar, M.: Menedžment (Napotki za študij predmeta ter gradiva za delo v skupinah in individualno delo). Primerjate rezultate med seboj v parih.*
7. *Kaj pomeni pojem motivacija in katere motive poznate?*
8. *Kaj vas najbolj motivira pri delu in študiju?*
9. *V čem je pomen Maslowe teorije potreb?*
10. *Primerjajte Herzbergovo in Maslowo motivacijsko teorijo. V čem sta povezani?*
11. *Kakšna je razlika med timom in skupino? Navedite primere.*
12. *V skupini odigrajte različne vloge v timu. Katera vloga vam je najljubša?*
13. *Preko medmrežja najдите še druge modele timskih vlog in jih primerjajte z Belbinovim modelom vlog.*
14. *Komentirajte spodnjo tabelo. Kaj prikazuje in kaj lahko ugotovite? Razpravljajte v skupini od 3 do 5 študentov.*

Odgovor	Mesto
Dobro plačilo.	1
Prijetni ljudje, s katerimi delaš.	2
Dobra zanesljivost zaposlitve.	3
Delo, kjer čutiš, da lahko nekaj dosežeš.	4
Delo je koristno za družbo.	5
Možnosti napredovanja.	6
Delo ustreza sposobnostim posameznika.	7
Delo je tako, da ga ljudje spoštujejo.	8
Delam zato, da srečam ljudi.	9
Odgovorno delo.	10
Ne preveč pritiska.	11
Dolge počitnice.	12

15. *Preko svetovnega spleta poiščite nekatere definicije o vodenju, timskem delu in ravnanju z ljudmi. Kaj ste se novega naučili?*

Vsi cvetovi bodočnosti so v semenu sedanosti.
Kitajski pregovor

5 UČEČA SE ORGANIZACIJA

5.1 UVOD

Sodobne, razvojno naravnane, organizacije vse bolj poudarjajo pomen znanja kot temeljne vrednote v nenehni borbi za svojo učinkovitost, uspešnost in konkurenčnost.

Podjetja se vse bolj spreminjajo v učeče se organizacije, kjer sta učenje, prenos znanja in informacij dolžnost in pravica slehernega zaposlenega in ne samo menedžmenta.

Učečo se organizacijo prepoznamo po organiziranem učenju, značilnih indikatorjih in proaktivnem vedenju menedžmenta in ostalih zaposlenih. Za organizacijo je predvsem pomembno, da se zaveda pomena permanentnega učenja, izobraževanja, usposabljanja in spopolnjevanja.

Poglavje namenjamo osveščanju študentov in ostalih bralcev o kompleksnosti vedenja organizacije, ki mu pravimo učeča se organizacija. Posebej poudarjamo prednosti učeče se organizacije, vrste znanja v organizaciji in nivoje učenja.

Študenti naj bi v tem poglavju med drugim razumeli bistvo učeče se organizacije in bili na osnovi tega sposobni prepoznati podjetja v svojem okolju, ki jih je po značilnostih organizacijskega vedenja možno uvrsti med učeče se organizacije.

Študentom in drugim bralcem poglavje omogoča percepcijo potrebe po logični sistemski ureditvi izobraževalnega procesa v organizaciji in razumevanje odnosov med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih.

Za globlje razumevanje te tematike usmerjamo študente k študiju dodatne literature. Bogata grafična oprema, vprašanja za razmislek in preverjanje uporabnosti naučenega zagotavljajo poglavju ustrezno praktično naravnost, predvsem v smislu spodbujanja študentov na preverjanje naučenega v praksi.

Vsebina poglavja zagotavlja študentom ob ustreznem dodatnem izobraževanju, usposabljanju in spopolnjevanju tisti kompetenčni okvir, ki ga z vidika prispevka k razvojni naravnosti organizacije in k osveščanju ter usvajanju načel učeče se organizacije lahko upravičeno pripisujemo profilu kadrov, za katerega se študenti izobražujejo.

Ne drži, da eni delajo, drugi pa mislijo – vsi mislimo in vsi delamo. Se strinjate s tem?
--

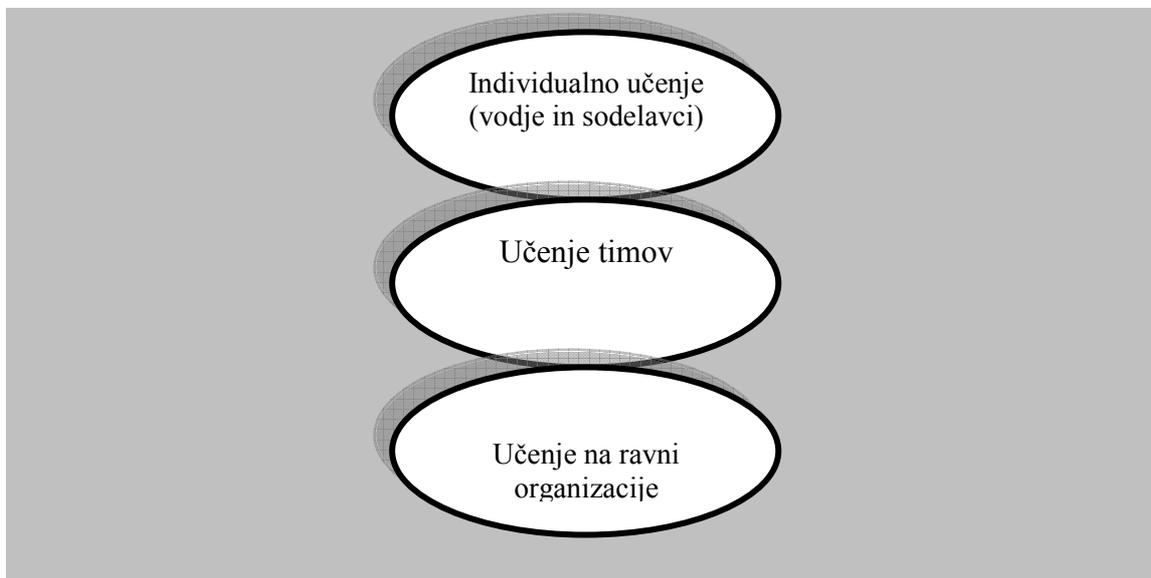
5.2 KAKO LAHKO OPREDELIMO UČEČO SE ORGANIZACIJO?

V učeči se organizaciji se vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, usposabljujejo in spopolnjujejo. Pri tem ni pomembno, za katero delovno mesto in organizacijski nivo gre. Izobraževanje, usposabljanje in spopolnjevanje so v učečih se organizacijah dolžnost in pravica slehernega zaposlenega. V učečih se organizacijah menedžment vse zaposlene vzpodbuja k učenju in jih ustrezno nagrajuje za pridobljeno znanje. V učečih se organizacijah je znanje ena najpomembnejših osnovnih vrednot.

V razmislek: Izhajajte iz članka dr. Staneta Možine o učeči se organizaciji na internetni povezavi www.delavska-participacija.com/clanki/ID000504.doc in, upoštevajoč v članku navedene primere, komentirajte poudarke, ki so jih v zvezi z učečo se organizacijo podali menedžerji v raziskanih podjetjih.

5.3 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI

Razlikujemo učenje v izobraževalnih ustanovah in učenje v drugih organizacijah. V organizacijah, kjer poteka delo, so okoliščine praviloma bistveno drugačne kot v izobraževalnih organizacijah. Te okoliščine se tudi stalno spreminjajo in ravno zato je permanentnost izobraževanja v organizacijah nujna. Poznamo več nivojev učenja v organizacijah:



Slika 17: Nivoji učenja v organizaciji

Vir: Prirejeno po Bernik et al., 1999, 127

1. Individualno učenje sodelavcev in vodij. Ljudje smo se prisiljeni učiti vse življenje, bodisi sistematično (formalno) bodisi nesistematično (neformalno). Čeprav z nesistematičnim učenjem širimo splošno izobrazbo in je to ugodno tudi za organizacijo, je za organizacijo pomembnejše sistematično učenje, čeprav gre v vsakem primeru za učenje na nivoju posameznika. Sistematično učenje je planiran in organiziran proces pridobivanja znanj, spretnosti (veščin) in navad. Cilji tega učenja so opredeljeni z vidika pomembnosti za organizacijo in ne zgolj za posameznika.

Koliko intenzivno in kako kvalitetno bo učenje v organizaciji, je odvisno od vodij, kar je kritični dejavnik učeče se organizacije.

Vodja mora:

- – določati načine sistematičnega učenja v organizaciji,
- – skrbeti za pripravo, izvedbo in potek posameznih vrst učenja,
- – spremljati uspešnost posameznikov kot posledico učenja,
- – biti za zgled pri učenju.

Učimo se drug od drugega, kar je osnova učeče se organizacije, ki poudarja pomen medsebojnega sodelovanja med osebjem pri pridobivanju znanj, spretnosti in navad ter pri reševanju konkretnih problemov.

Sistematičnost medsebojnega sodelovanja osebja v organizaciji zahteva:

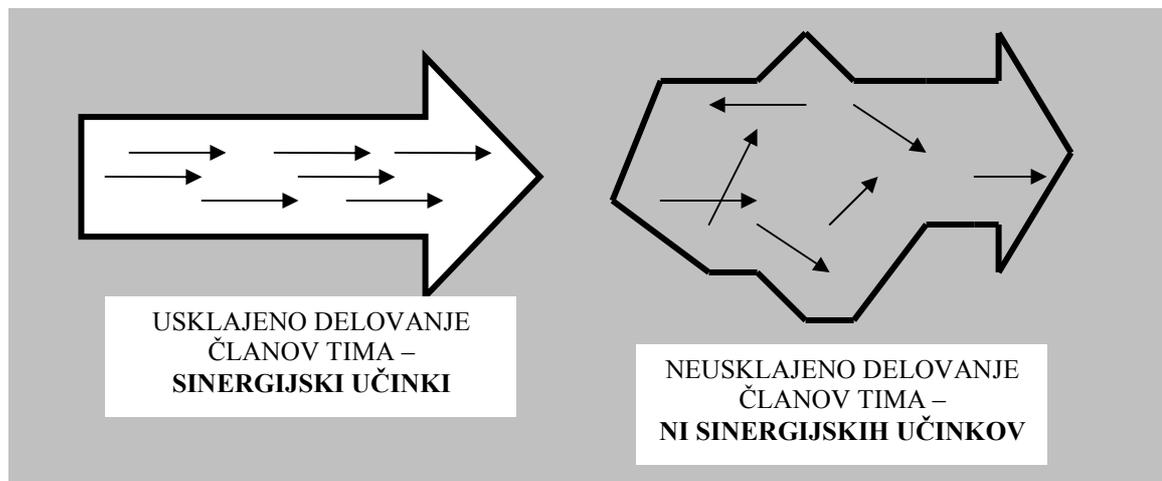
- – primerno uvajanje novincev v delo,
- – zagotavljanje čim boljših možnosti za timsko delo,
- – zagotavljanje ustrezne kulture organizacije,

- – zagotavljanje čim več možnosti za formalno in neformalno komuniciranje med zaposlenimi.

Izboljšanje pogojev za učenje v organizaciji je možno zagotavljati:

- z izboljšanjem dostopa do podatkov in virov znanja,
- z zagotovitvijo ustreznih pripomočkov,
- z izboljšanjem dostopa do drugih učencev oziroma učiteljev.

2. Učenje timov je kritični dejavnik uspeha učeče se organizacije, in sicer v funkciji uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja dosegli skupni cilj. Člani tima morajo resnično čutiti željo po doseganju ciljev tima, ki jih doživljajo tudi kot lastne cilje. Time oblikujemo zato, da bi dosegli sinergijske učinke ($2 + 2 = 5$), kar poenostavljeno ponazarja slika 18.



Slika 18: Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela

Vir: Prirejeno po Bernik et al., 1999, 129

Osnovne sestavine timskega dela v organizaciji so:

- dialog (predstavitve, spoznavanje dejstev in stališč drugih),
- diskusija (proces zagovarjanja idej, mnenj ali rešitev pred kritičnimi mnenji drugih),
- konflikt (ne zaradi različnih interesov posameznikov, pač pa konflikt idej za rešitev problema),
- učenje »kako udejanjiti«.

3. Učenje na ravni organizacije ima za poglobitveni cilj naučiti se temeljnih prvin učeče se organizacije, te pa so:

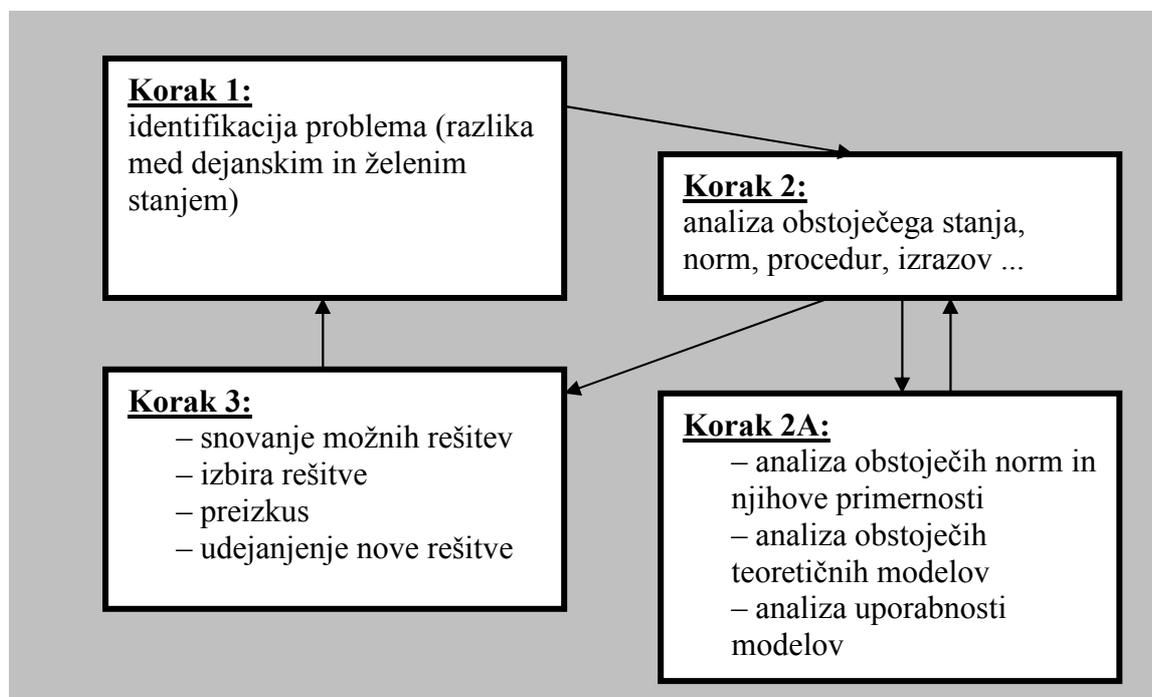
- učenje praktičnih (uporabnih) primerov,
- učenje temeljnih načel,
- učenje ključnih dejavnikov kakovosti.

Tipične značilnosti učečih se organizacij so:

- učenje je kontinuiran proces,
- učenje je skupna naloga in način dela vseh članov organizacije,
- učenje je vsebina dela,
- potrebna je skupna strategija in tehnologija učenja,
- učenje z metodo »dvojne zanke« (informacija o ustreznosti načinov reševanja določenih problemov, na osnovi analize obstoječega stanja, norm, postopkov ipd.).

Bistvo učeče se organizacije je, da pri udejanjenju proučenih in izbranih rešitev **sodelujejo vsi zaposleni s svojimi znanjem, videnji, intuicijo in predlogi**. Posamezniki morajo imeti možnost za izmenjavo svojih mnenj in stališč ter zagovarjati svoje rešitve v vseh korakih učenja oziroma reševanja problema. Učeča se organizacija dopušča avtonomnost delovanja posameznikov in timov.

Na sliki 19 je prikazan proces učenja na nivoju organizacije z »dvojno zanko«.



Slika 19: Učenje z »dvojno zanko« – med korakoma 2 in 2A
Vir: Prirejeno po Bernik et al., 1999, 131

Učenje posameznikov in organizacije je **kombinacija**:

- izkušenj pri reševanju problemov iz preteklosti,
- iskanja novega znanja,
- identifikacije posameznih problemov,
- iskanja možnih rešitev,
- testiranja novosti
- in tudi neuspehov.

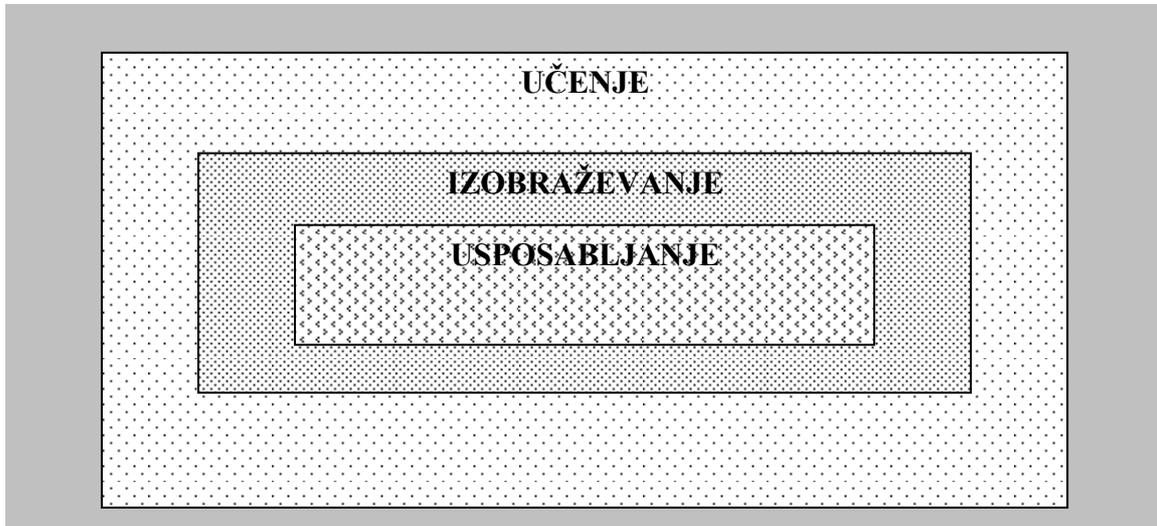
Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. **Izobraževanje** se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. **Usposabljanje** pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog. Učenje je vsaka dejavnost, ki privede do **spreminjanja vedenja posameznika** pod vplivom okolja. Vsaka učna izkušnja povzroči v posamezniku tako spremenjeno stanje, ki ga lahko prenaša v novo učno situacijo.

Učeča se organizacija, sodeč po raziskavah, dosega prednosti na naslednjih petih področjih (Možina et al, 2002):

- sistematično reševanje problemov,
- preizkušanje novih pristopov,

- učenje na podlagi preteklih izkušenj,
- učenje iz primerov drugih,
- hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije.

Razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem prikazuje slika 20:



Slika 20: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem

Vir: Možina et al., 2002, 18

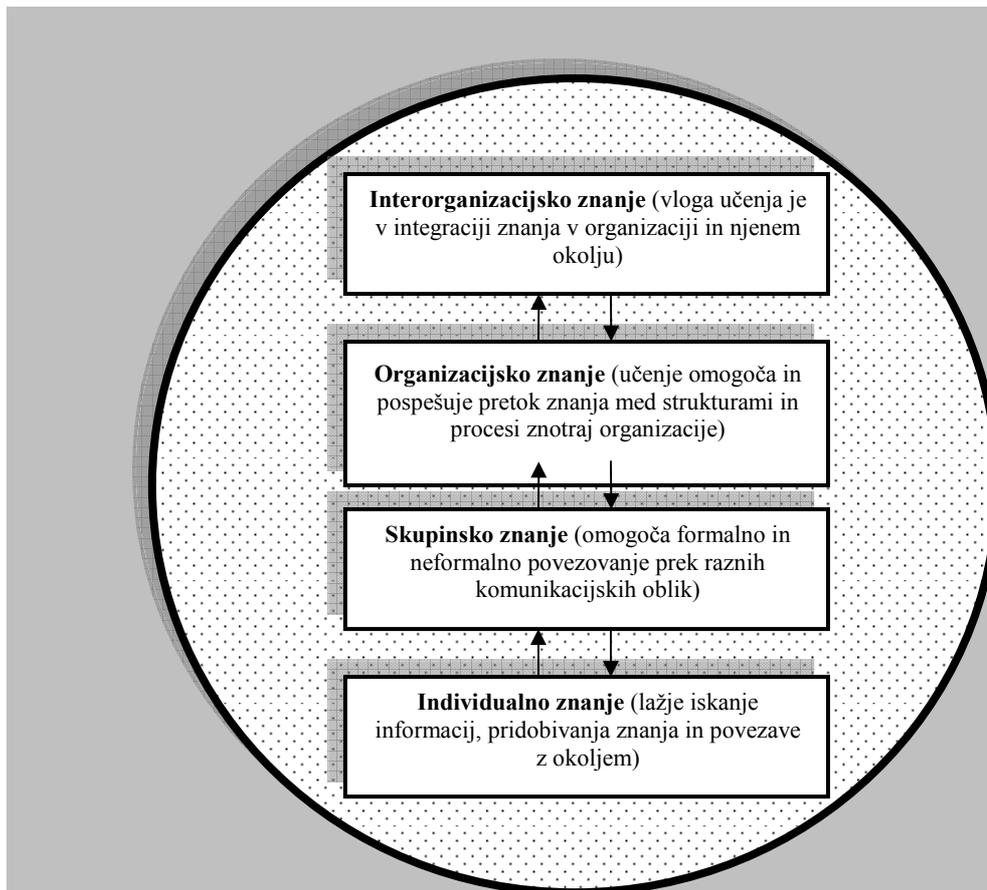
Učenje ni samo pridobivanje znanj, spretnosti, navad, ampak tudi **njihovo povezovanje, prilagajanje in uresničevanje v praksi, v organizaciji.**

Izjemnega pomena za organizacijo je t. i. intelektualni kapital, ki pomeni »vsoto skritih vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih, in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Zato je treba v organizacijah, ne glede na njihovo velikost in dejavnost, oblikovati in uporabljati sistematičen pristop k opredeljevanju in merjenju intelektualnega kapitala« (Možina et al., 2002, 19).

Intelektualni kapital je po nekaterih avtorjih mogoče deliti na tri dele:

- 1. Človeški kapital** – osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.
- 2. Kapital organizacije** – podatki o organizacijskih procesih: tok informacij, pretok izdelkov in storitev, razvoj ipd.
- 3. Kapital poslovnih odnosov** – informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki, poslovnimi partnerji itd.

Znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, lahko na ravni organizacije zajamemo z naslednjimi štirimi vrstami znanja:

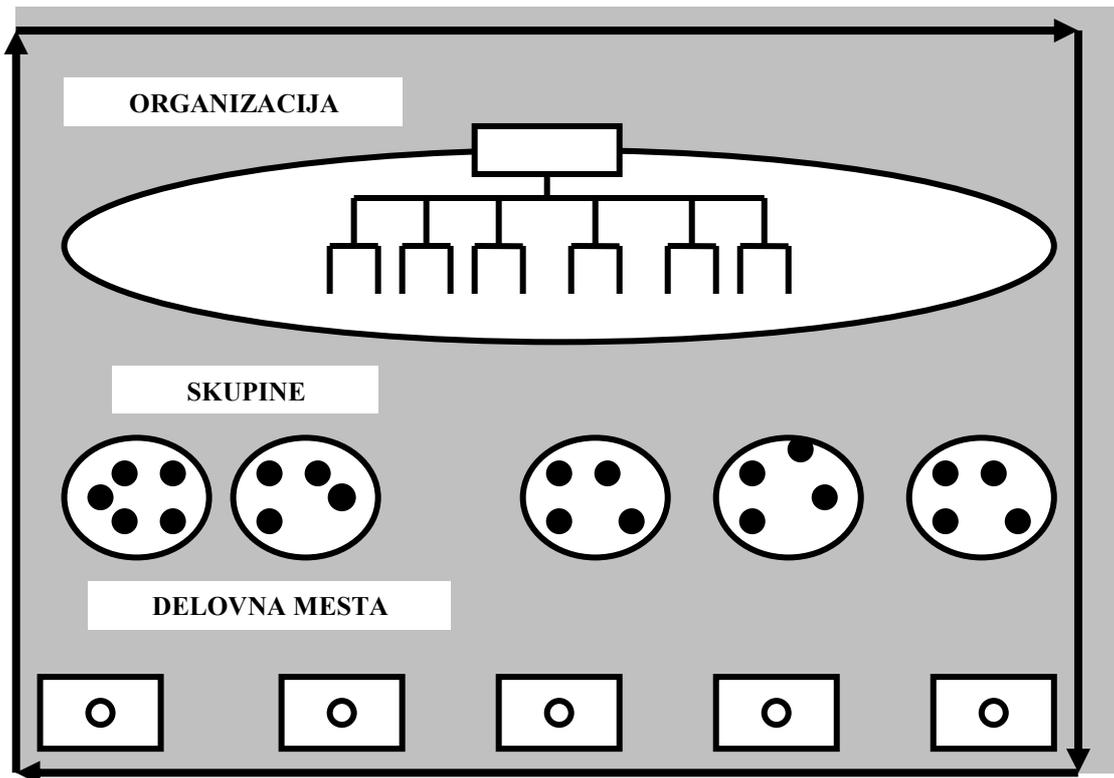


Slika 21: Vrste znanja na ravni organizacije
Vir: Prirejeno po Možina et al., 2002, 19

POMEMBNO!

V zvezi z navedenim na zgornji sliki preučite sporočilo na sliki 21 v internetni povezavi www.delavska-participacija.com/clanki/ID000504.doc.

Učenje je vzajemen proces, ki ga spodbuja vodstvo, kar poenostavljeno prikazuje slika 22.



Slika 22: Dvosmerni pretok znanja v organizaciji

Vir: Možina et al., 2002, 25

S slike 22 je razvidno, da gre za učno komunikacijo med delovnimi mesti in znotraj njih, med posamezniki in skupinami ter med skupinami in organizacijo kot celoto.

Kako izgleda učeča se organizacija na praktičnem primeru Kliničnega centra Ljubljana

– povezava www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Odmevi/904-%20UrhIrma.ppt

Sistem edukacije je »hrbtenica« osebne in skupinskega razvoja kadrov ter poslovne odličnosti.

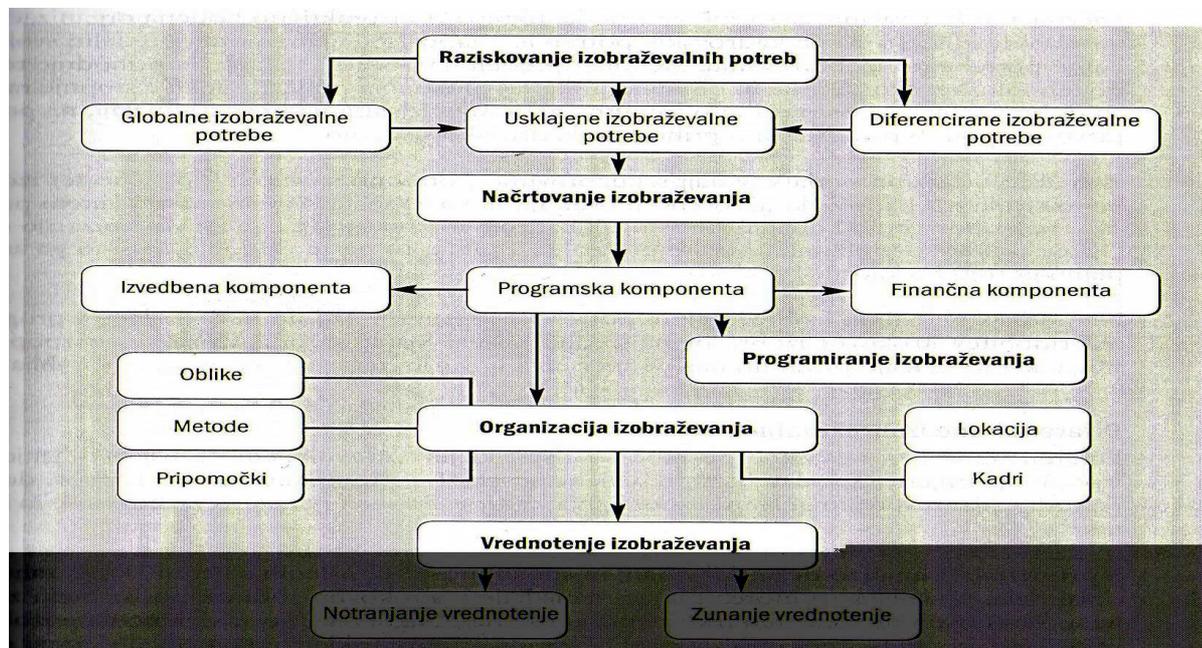
Najpomembnejši segment v procesu profesionalnega razvoja kadrov predstavljajo procesi permanentne edukacije – izobraževanja (pridobivanje temeljnih strokovnih znanj), izpopolnjevanja (dodajanje, poglobljanje aktualnih znanj) in usposabljanja (pridobivanje ustreznih veščin za opravljanje konkretnega dela).

Pomembno!

Iz primerov v tabeli 2, na spletni povezavi www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/majcen1889.pdf, izhaja, da predstavlja sistem vso dobo trajajočega izobraževanja, predvsem v smislu pridobivanja aktualnih znanj, enega najpomembnejših generatorjev poslovne odličnosti organizacij. O oblikah in metodah izobraževanja ter sredstvih učne tehnologije in sploh o izobraževanju, usposabljanju in spopolnjevanju lahko preberete na spletni povezavi http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082429.

Stremimo za tem, da sistematičnost andragoškega cikla ne bo več redkost v naših organizacijah.

Sistematičnost organizacije izobraževalne dejavnosti prikazuje slika 23, več o tem pa lahko najdete na povezavi http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082429.



Slika 23: Stopnje organiziranja izobraževalne dejavnosti
Vir: Možina et al., 2002, 231

Glede na to, kje izobraževanje in usposabljanje izvajamo, lahko ugotovljamo **prednosti in slabosti**, kar je razvidno iz naslednje preglednice.

Tabela 6: Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja znotraj in zunaj organizacije

Notranji izvajalci	Zunanji izvajalci
<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programi so prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni. - Medsebojno poznavanje izobraževancev, ugodna socialna klima, dobre komunikacije. - Možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem organizacije. - Manjši stroški. 	<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij. - Spoznavanje lastnih problemov. - Boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa. - Učitelji niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v organizaciji. - Posredovanje najnovejših spoznanj. - Medsebojni stiki. - Primerjanje z drugimi organizacijami.
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relativna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov. - Ni možnosti za izmenjavo izkušenj s 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programi so neprilagonjeni konkretnim problemom in razmeram ter niso dovolj aplikativno naravnani.

<p>strokovnjaki zunaj organizacije.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno atmosfero, ki je odvisna od medsebojnih odnosov. - Slepota za lastne probleme. - Izobraževalni proces je pogosto moten. - Včasih neustrezna usposobljenost učiteljev. 	<ul style="list-style-type: none"> - Težji prenos znanj, sposobnosti in navad. - Izobraževanci so manj motivirani in manj aktivni. - Konkretni problemi organizacije so obravnavani le izjemoma. - Večji stroški.
---	---

Vir: Jereb (v: Merkač Skok, 2005, 173)

V sklopu poglavja o motivaciji je med drugim zapisano tudi to, da je za uspešnost posameznika potrebna predvsem notranja motiviranost. Eden glavnih notranjih motivatorjev je vsekakor zadovoljstvo z delom. Enega od načinov za izboljšanje zadovoljstva z delom predstavlja tudi **izvajanje usposabljanja za delo**. Delodajalec z določenimi postopki izboljšuje delavčeve lastnosti, ki bi lahko pripomogle k učinkovitejšemu in hitrejšemu opravljanju dela.

Na osnovi zgornjih opredelitev z uporabo SWOT-analize analizirajte ustrezno izbran praktičen primer procesa usposabljanja v organizaciji.

5.4 PREDNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE IN UPRAVLJANJE Z ZNANJEM

Čemu učeča se organizacija? Zaradi naslednjih razlogov:

- **Konkurenčna ostrina.** Taka organizacija lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere zaradi vseh hitrejših in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij, demografskih, političnih (lokalnih, nacionalnih, globalnih) sprememb.
- **Progresivno samospreminjanje.** Dovzetnost za morebitne destruktivne vplive okolja; razvijanje ustreznih sposobnosti za samotransformacijo oz. nenehno spreminjanje.
- **Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni.** Prilagodljivost zaposlenih, ki razmišljajo o tem, kar delajo – optimalno izkoriščanje ustvarjalnega potenciala.
- **Razvoj zaposlenih.** Tehnologija in kapital sta vse bolj dosegljiva, ni pa mogoče kopirati ljudi, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti znajti se v novih ter nepredvidljivih situacijah.
- **Timsko delo.** Da bi dosegli resnično najboljše rezultate in visoko kakovost, da bi uporabljali napredne tehnologije, je potrebno povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo je postalo tako rekoč nova paradigma, ki ji ne moremo več ubežati. V skladu s tem narašča potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

Zaposleni se bodo radi učili, ko bodo imeli ustrezno delovno okolje, dovolj časa in ko bodo spoznali uporabnost novega znanja v praksi. Vsakdo v učeči se organizaciji se mora učiti, od glavnega direktorja do operativnega delavca. Enosmerna pot, po kateri je znanje potekalo od vrha navzdol, mora biti za vselej prekinjena. Nadomestiti jo mora vzajemen učni proces, ki ga spodbuja vodstvo. Menedžerji se spreminjajo v trenerje in svetovalce za učenje. Vrednotenje učenja se nanaša na cilje, potrebe, razvoj in dosežke. Uspešen menedžer je aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev.

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. Nadgradnja znanja postaja v sodobnih organizacijah in v razvitem svetu nasploh glavi del investicij. Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je v tem, da nikoli ne neha bogatiti sklada svojega znanja ter da je stalno pripravljen za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. »Posredovanje znanja ne vključuje le prenosa informacij, temveč vključuje tudi sestavine kritičnega razumevanja delovnega okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje« (Možina et al, 2002, 207).

Poznamo tri osnovne vidike vrednotenja pomena znanja in njegovega razumevanja glede prenove, kar je prikazano na povezavi http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082407. Znanje je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela. Zgolj podatkovno učenje, ki vodi le do skladiščenja podatkov v spominu, še ne pomeni novega znanja. Šele ko podatke, informacije postavimo v sistem med seboj povezanih funkcionalnih odnosov, lahko govorimo o pridobitvi znanja. Na ta način pridemo do novih spoznanj, ugotovitev in idej (Možina et al., 2002, 207).

Za preživetje v družbi tveganja potrebujemo:

- sposobnost zaznavanja priložnosti v okolju,
- sposobnost posameznika, da si poišče potrebne informacije,
- sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam.

V razmislek:

Kako vidite sebe v učečem se timu, predvsem v projektnem timu?

Kako komentirate sliko 24, in sicer z vidika poznanih razmer v praksi?

Za uspešen nastop v globalni družbi ne zadošča zgolj šolsko in poklicno znanje. Potrebno si je pridobiti še druge veščine in druga širša znanja. Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost za vsakogar med nami, ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. In takšno izobraževanje, ki se ne konča s šolskim spričevalom ali diplomo, mora preiti v naš življenjski slog ter postati del našega vsakdanjika – ne pod prisilo razmer, ampak na osnovi naše svobodne odločitve, da bi znali in vedeli več, razvijali svoje sposobnosti in jih udeležili pri delu.

Nenehni izzivi sodobnih tehnologij nas vse bolj utrjujejo v spoznanju, da v današnjem svetu pravzaprav ni nič dokončnega in da na današnja in jutrišnja vprašanja ne zadostujejo več včerajšnji odgovori (Možina et al., 2002, 208).

Učeča se organizacija je sposobna pridobivati in uporabljati znanje. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo menedžment. Torej gre za nadfunkcijsko aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije v organizaciji. Izjemno pomembna vloga vodstva je v spodbujanju in nagrajevanju vseh prizadevanj zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Organizacija in posamezniki bi brez učenja preprosto ponavljali preteklo prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila naključno in kratkoročno. Tako ni težko razumeti potrebo po zavestnem ravnanju z znanjem v organizacijah.

Glede učenja so za organizacijo in menedžment pomembne naslednje ugotovitve (Možina et al., 2002):

Organizacija se mora **zavedati vloge učenja**. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem.

Organizacija se mora **učiti pozabljati**. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno pa največkrat zelo zahtevno.

Zaposleni v organizaciji naj **se zavedajo potreb po znanju**. Motivirani člani so pripravljene bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji.

Učenje v organizaciji je **stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano**. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem menedžerji.

Zaposleni se bodo radi učili, ko bodo imeli ustrezno delovno okolje, dovolj časa in ko bodo spoznali uporabnost novega znanja v praksi. Vsakdo v učeči se organizaciji se mora učiti, od glavnega direktorja do operativnega delavca. Enosmerna pot, po kateri je znanje potekalo od vrha navzdol, mora biti za vselej prekinjena. Nadomestiti jo mora **vzajemen učni proces**, ki ga spodbuja vodstvo. Menedžerji se spreminjajo v trenerje in svetovalce za učenje. Vrednotenje učenja se nanaša na cilje, potrebe, razvoj in dosežke. Uspešen menedžer je aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev.

5.5 POVZETEK POGlavJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

V tem poglavju študenti najprej spoznajo **bistvo učeče se organizacije**, in sicer s pomočjo tabelarnega pregleda **elementov učenja, indikatorjev in pomembnih aktivnosti** učeče se organizacije. Tako jim je dana možnost lažjega prepoznavanja osnovnih značilnosti organizacij v njihovem okolju z vidika učeče se organizacije.

Podpoglavje o **učenju, izobraževanju in usposabljanju**, ki je najobsežnejše, omogoča študentom razumevanje osnovnih razmerij med navedenimi kategorijami, spoznajo vrste znanja v organizaciji in se zavedajo pomena dvosmernosti pretoka tega znanja. Naučijo se opredeljevati oblike in metode v izobraževanju ter sredstva učne tehnologije.

Posebej je poudarjena artikulacija procesa izobraževanja v organizacijah, na osnovi tega pa študenti usvojijo logiko zaporedja faz izobraževalnega ciklusa.

V zadnjem podpoglavju dobijo študenti osnovo za prepoznavanje **bistvenih prednosti učeče se organizacije** in vidikov vrednotenja znanja kot osnove za upravljanje z znanjem v organizacijah.

Študenti lahko svoje znanje preverjejo v praksi, in sicer na osnovi **vprašanj za razmislek in preverjanja uporabnosti naučenega**, pri tem pa jim je v pomoč bogata opremljenost poglavja z **grafi in s preglednicami** ter z **napotitvami na študij nekatere dodatne literature** s področja učeče se organizacije in upravljanja z znanjem.

Preverimo in razširimo uporabnost naučenega.

1. *V konkretni organizaciji, ki jo poznate ali pa ste jo našli na medmrežju, poiščite ključne indikatorje učeče se organizacije.*
2. *Po katerih aktivnostih prepoznate učečo se organizacijo v izbranem podjetju?*
3. *Ocenite ravnanje menedžmenta v izbrani organizaciji, in sicer glede vzpodbujanja in nagrajevanja zaposlenih za permanentno učenje.*
4. *Raziščite organizacijsko klimo, ki vpliva na učenje zaposlenih v konkretni organizaciji.*
5. *Pojasnite »navezo« vizija – poslanstvo – strategija – cilji v kakšni vam znani organizaciji. Analizirajte sistem organiziranega učenja v konkretni organizaciji, ki jo poznate ali pa ste jo odkrili prek internetnih spletnih strani. Ocenite kakovost sistema učenja, izobraževanja, usposabljanja in spopolnjevanja v konkretni organizaciji in izdelajte ustrezen kritičen komentar.*
6. *Katero znanje v organizaciji opredeljujemo kot uporabno znanje?*

- 7. Kateri organizaciji bi pripisali značilnost toge organizacije z vidika izrabe znanja v organizaciji?*
- 8. Podajte svoja razmišljanja in utemeljitve o navedenih petih področjih, kjer lahko učeča se organizacija doseže določeno konkurenčno prednost.*
- 9. Razložite na praktičnem primeru razliko med učenjem, izobraževanjem, usposabljanjem in spopolnjevanjem.*
- 10. V knjigi Management kadrovskih virov, FDV Ljubljana, 2002, podrobneje preučite poglavje »Organiziranje izobraževalne dejavnosti« na straneh 231–242.*
- 11. Na osnovi preučenega v prejšnjem vprašanju poiščite in opredelite ustrezen praktičen primer.*

6 SISTEMIZIRANJE, VREDNOTENJE IN NAGRAJEVANJE DELA

6.1 UVOD

Eden temeljnih organizacijskih in normativnih aktov v sleherni, nekoliko večji organizaciji je sistemizacija delovnih mest, ki se vse bolj uveljavlja kot sistemizacija del in nalog, kar daje večjo »manevrsko širino« v procesih kadrovanja, vrednotenja dela in nagrajevanja.

Namen poglavja je predvsem osvestiti študente in ostale bralce o potrebni sistematičnosti in visoki strokovnosti na področju oblikovanja, sistemiziranja, vrednotenja in nagrajevanja dela. Oblikovanje dela postavljamo v funkcijo zadovoljstva zaposlenih. Posebej je poudarjena potrebna skladnost med profilom dela in profilom kadrov.

Študenti spoznajo bistvena vodila pri oblikovanju dela. Naučijo se osnovnih metod in prvin vrednotenja in sistemizacije del in nalog (ob nujnem ustreznem usposabljanju v času njihove zaposlitve). Znajo razlikovati med fiksnim in variabilnim delom plače.

Poglavje nadalje prispeva k zavedanju študentov glede razlogov za vse intenzivnejši prehod od vrednotenja zahtevnosti dela k vrednotenju potrebnega znanja, sposobnosti in zmožnosti (kompetenc).

Poglavje posebej prispeva k razumevanju smisla povezanosti sistema plač in nagrajevanja z dosežki organizacije in posameznika, pri tem pa so še posebej dobrodošli primeri konkretnih rešitev različnih vidikov povezovanj.

Študenti so ob koncu poglavja soočeni s sodobnimi vidiki vrednotenja uspešnosti dela.

6.2 OBLIKOVANJE DELA in delovnega mesta

Naučimo se, kako je potrebno oblikovati delo in delovno mesto kot podlagi za zaposlovanje in profiliranje kadrov. Povezava: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082423

6.3 SISTEMIZACIJA DEL IN NALOG (DM)1

Opis dela in opis potrebnega profila izvajalca del in nalog na določenem delovnem mestu imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta. V novejšem času se namesto delovnega mesta vedno bolj uveljavlja termin dela in naloge, kar nekako »poveča manevrski prostor« zaposlitve bodočih izvajalcev dela. Zveze med posameznimi pojmi so razvidne s slike na že navedeni povezavi: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082423

Poskušajmo razložiti nekoliko poenostavljeno razumevanje slike z navedene povezave.

Oblikovanje del in nalog (v nadaljevanju: DM kot delovna mesta) je pogojeno z želeno organizacijsko strukturo in nalogami, ki jih je v okviru konkretnega poslovnega procesa potrebno opravljati. Torej – DM so pozicionirana v konkretnih organizacijskih enotah, v okviru različnih poslovnih procesov, ki morajo biti v funkciji izdelave/opravljanja čim boljših

1 Elementi opisa DM, kot osnove za sistemizacijo, so opredeljeni v knjigi Mihalič, R.: Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o., 2006, str. 296–297. Opozarjamo, da je za ustrezno posodabljanje znanj in vedenj s področja sistemizacije dela potrebna obvezna konzultacija aktualne delovnopravne zakonodaje.

izdelkov/storitev in s tem optimalnega zadovoljevanja pričakovanj in zahtev uporabnikov (kupcev).

DM predstavljajo mini organizacijsko strukturo, kar pomeni, da gre za medsebojno povezanost in pogojenost osnovnih sestavin organizacije, ki po svoji naravi sodijo skupaj.

Dela in naloge na DM pogojujejo različne delovne razmere. Kaj razumemo pod pojmom delovne razmere? To so pogoji, pod katerimi poteka konkreten izsek delovnega (poslovnega) procesa. Gre za potreben fizični in umski napor, klimo na DM (prah, vonj, temperatura, vlaga ipd.), ropot, potreben položaj izvajanja dela ipd.

Da bi lahko dosegli skladnost med profilom (strukturo, zahtevami, razmerami ...) dela (DM) in profilom – potrebnimi kompetencami (znanja, sposobnosti, spretnosti, osebnostne lastnosti ...) bodočega izvajalca dela, je potrebno DM ustrezno analizirati. Analizo opravimo tako z vidika dela kot tudi z vidika njegovega izvajalca. Tako dobimo različne podatke o delu na posameznih DM in potrebnih kompetencah izvajalcev dela, kar naj bi zagotavljalo pričakovane delovne rezultate.

Rezultati analize DM so oblikovani v enem od temeljnih organizacijskih predpisov (internih aktov), ki ga v organizacijah običajno imenujejo **akt o sistemizaciji delovnih mest**.

V razmislek:

- Zakaj predstavlja akt o sistemizaciji DM enega od osnovnih organizacijskih predpisov v vsaki malo večji organizaciji (podjetju, zavodu, upravnem organu ...)?
- Ali bi lahko zahteve dela in profil izvajalca opredelili kot delovno specifične ali celo kot poklicne kompetence?
- Katere so po vašem mnenju najpogostejše slabosti sistemizacij DM v organizaciji/-ah?
- Preizkusite se v preučevanju in analizi kakšne konkretne sistemizacije DM, ki jo najdete v praksi. Česa je po vašem mnenju preveč in kaj je pomanjkljivo obdelano v najdeni sistemizaciji?

6.4 VREDNOTENJE DELA²

Oblikovanje osnovnih plač je pogojeno z različnimi metodami vrednotenja dela, ob upoštevanju tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivnih pogodb. Gre za precej tradicionalno določanje osnovne plače, kar pomeni, da je najenostavnejše delo v podjetju ovrednoteno z vrednostjo ena, ostala delovna mesta pa kot relativno razmerje v primerjavi z najenostavnejšim.

Vrednotenje dela v organizaciji temelji na analizi dela in opisih delovnih mest. Za to delo morajo biti izvajalci ustrezno usposobljeni, da lahko vrednotijo delo po eni od dveh osnovnih skupin metod vrednotenja – **globalnih ali sumarnih in analitičnih**.

² Za potrebe globljega proučevanja tematike s področja sistemiziranja, vrednotenja in nagrajevanja dela je nujna konzultacija tovrstne dodatne literature, predvsem naslednjih avtorjev: dr. Stane Uhan, ki se že vrsto let profesionalno ukvarja s tovrstno problematiko, med drugim tudi kot predavatelj na FOV Kranj, dr. Ivan Kejžar in dr. Bogdan Lipičnik, ki med drugim aktivno sodelujeta tudi v Društvu za vrednotenje dela Slovenije, mag. Janez Zeni, priznani svetovalec in strokovnjak na področju plačnih sistemov, dr. Merkač-Skok Marjana, strokovnjakinja s področja menedžmenta zaposlenih in sistemov nagrajevanja na FM Koper, ipd.

Izmed globalnih metod se zaradi njene enostavnosti najpogosteje zatekamo k **metodi rangiranja**. Gre za grupiranje DM po zahtevnosti in njihovo umestitev v vnaprej določene plačilne razrede. Pri **metodi lupljenja** iščemo skrajnosti – najprej določimo najbolj in najmanj zahtevno DM, nato naslednje najbolj in najmanj zahtevno itd. Pri **metodi primerjave v parih** gre za primerjanje vsakega DM z vsakim drugim; tako dobimo vrstni red glede na pogostost ocene večje zahtevnosti v parih. Za **metodo klasificiranja** pa velja, da DM glede na skupno oceno zahtevnosti razvrstimo v vnaprej določene plačilne razrede.

Metoda primerjave faktorjev je zadnje čase najbolj uveljavljena metoda in predstavlja nekakšno **kombinacijo globalnih in analitičnih metod**. Vnaprej opredelimo tri do pet faktorjev oz. meril, s katerimi lahko čim boljše razlikujemo zahtevnost DM. Med najpogosteje uporabljena merila vrednotenja dela po tej metodi spadajo: kompleksnost dela (število različnih nalog in opravil), predpisanost postopkov dela (glej primer v **tabeli 7**), stopnja samostojnosti, obseg odgovornosti, vpliv na poslovanje ipd. Vsakemu merilu določimo ustrezen utež-ponder, nato pa opredelimo še stopnje, običajno od 3 do 5, in stopnjam določimo število točk. Vsa DM ocenimo najprej po enem merilu, nato po drugem itd. Na ta način se izognemo težavam, da bi vnaprej določali končno število točk glede na globalno predstavo o zahtevnosti DM. Nazadnje za vsako DM zmnožimo število točk za vsa merila in pripadajoče uteži in tako dobimo razvrstitev DM po zahtevnosti (Management kadrovskih virov, 2002, 306).

Tabela 7: Primer opisa faktorja – predpisanost postopkov dela

1	2	3
Postopki dela so predpisani v celoti.	Postopki dela so predpisani v večji meri. Zaposleni mora med predpisanimi postopki izbrati tiste, ki so najprimernejši glede na konkretne razmere.	Postopki dela niso predpisani, pogosto je potrebno iskati najboljše rešitve in se samostojno odločiti o načinu izvajanja nalog.

Vir: Možina et al., 2002, 306

V sodobnih podjetjih so zaradi nenehnih sprememb načina dela in vsebine delovnih nalog pristopili k oblikovanju osnovnih plač na podlagi **potrebnega znanja, spretnosti in zmožnosti**. Uvajanje tega načina spodbuja učenje in pridobivanje novega znanja, spretnosti in zmožnosti. Sistem je usmerjen v izvajalca, ki delo opravlja, in ne v zahtevnost dela. Spodbujena je prilagodljivost zaposlenih za opravljanje več delovnih nalog in uspešno izpeljavo povsem novih delovnih izzivov. Za strokovna in menedžerska dela uporabljamo širši pojem **zmožnosti (kompetence)**, ki poleg znanja in spretnosti vključuje še različne sposobnosti in vodenje zaposlenih. Vrednotenje navedenih kompetenc zahteva dobro opredelitev in poznavanje le-teh. Najzahtevnejše je vrednotenje zmožnosti, ki so usmerjene v prihodnost, zato največjo skrb posvečamo najuspešnejšim sodelavcem. V tabeli 8 je naveden primer opredelitve zmožnosti.

Tabela 8: Primer opredelitve zmožnosti

Kategorija	management sprememb
Naziv zmožnosti	projektno vodenje
Opredelitev	spodobnost, da izvede posebne naloge v predvidenem časovnem in stroškovnem okviru
Kdaj se pojavi	ko je potrebna izboljšava procesa, proizvoda ali storitve, običajno vključuje timsko delo
Opisi vedenjskih kazalcev	<ul style="list-style-type: none"> • sledi projektne mu načrtu, da uspešno izvrši nalogo. • se potru di, da je naloga narejena kakovostno in v predvidnem roku. • vključi druge sodelavce v izvajanje določenih nalog. • ocenjuje sposobnost drugih, da prispevajo k uspešni izvedbi naloge. • uspešno usklaiuieio in vodi delo tima.

Vir: Možina et al., 2002, 307

Sodobne organizacije uveljavljajo t. i. **karijerne pasove**. Ti predstavljajo v skupine združena DM glede na njihov prispevek k izvajanju strategije organizacije oz. k doseganju poslovnih ciljev. Gre za skupine DM, v katerih sta možna napredovanje in razvoj skozi vodoravne in medfunkcijske premike. Za vsak karierni pas sta določeni spodnja in zgornja meja osnovne plače. Precej je tudi prekrivanja. Tako ima lahko najboljši delavec iz nižjega pasu višjo osnovno plačo kot pa povprečni delavec iz višjega pasu. Iz tabele 9 je razviden primer uporabe kariernih pasov.

Tabela 9: Primer pretvorbe tradicionalnih plačilnih razredov v karijerne pasove

Tradicionalni plačilni razredi		Karierni pas	Plačilni interval (v SIT)
15,14,13	IV	vodje	220.000-500.000
12,11,10	III	strokovnjaki	150.000-300.000
9,8,7,6	II	tehniki	120.000-170.000
5,4,3,2,1	I	proizvodni delavci	100.000-140.000

Vir: Možina et al., 2002, 308

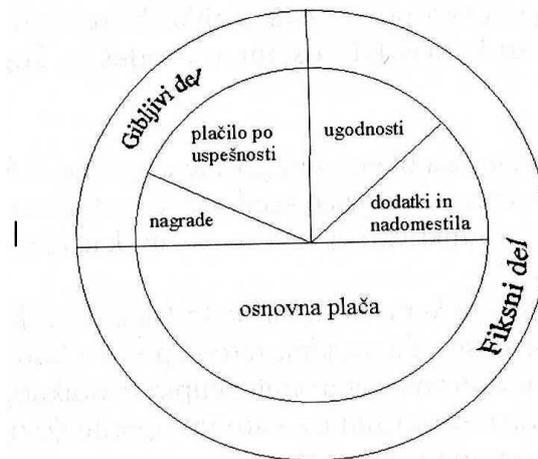
6.5 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA³

Na sistem plač in nagrajevanja je mogoče gledati z delavskega, delodajalskega in narodnogospodarskega vidika. Interesi so torej različni in potrebno je ustrezno usklajevanje med predstavniki posameznih interesnih skupin (sindikati, delodajalske organizacije in vlada v okviru Ekonomsko-socialnega sveta), kar obravnavamo v posebnem delu o kolektivnem pogajanju.

³ Sistemu plač in nagrajevanja je med drugim posvečeno celotno 8. poglavje v knjigi Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002, str.: 291–324. Polega tega opozarjamo na nujnost preučevanja aktualne zakonodaje s področja delovnih razmerij in plačilnih sistemov (npr.: Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, novela Zakona o delovnih razmerjih, spremembe na področju plač in nagrajevanja v zasebnem sektorju itd.).

6.5.1 Struktura plače

V tem podglavju se bomo ukvarjali predvsem s sistemom plač in nagrajevanja. V nadaljevanju si najprej pogledimo osnovne sestavine tega sistema, kar je razvidno s slik 24 in 25:



Slika 24: Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Vir: Možina et al., 2002, 294

<p>Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> ● vlaganje v ljudi ● razvoj in usposabljanje ● sistem zagotavljanja uspešnosti ● napredovanje na poklicni poti ● odnosi zmagaja-zmaga (<i>win-win</i>) med podjetjem in posameznikom 	<p>Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> ● vizija in vrednote ● uspešnost in razvoj podjetja ● podoba in ugled podjetja ● deležništvo (<i>stakeholdership</i>)
<p>Plača, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ● osnovna plača ● plačilo po uspešnosti ● ugodnosti in posredna plačila ● priznanja in praznovanja uspehov 	<p>Mere</p> <ul style="list-style-type: none"> ● usmerjenost k ljudem ● vodenje ● sodelavci ● značilnosti dela ● vključenost v dogajanje ● zaupanje in privrženost ● odprto komuniciranje

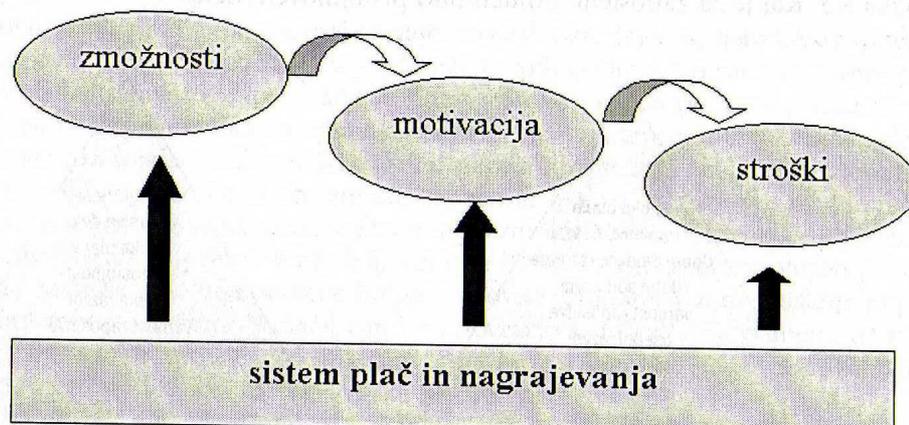
Slika 25: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Vir: Možina et al., 2002, 295

Ravnajmo tako, da plače ne bodo tako pogost kamen spotike, kot je to veljalo do sedaj.

Rezultati vrednotenja dela se v organizaciji uporabljajo za različne namene, najpogosteje pa pri določanju višine osnovne plače. **Kaj je osnovna plača?** Odgovor dobite na povezavi http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082432.

S slike 26 je razvidno, da sistem plač in nagrad lahko na uspešnost organizacije vpliva na tri načine: a) s povečanjem obsega in kakovosti kadrovskih zmožnosti, b) z vplivanjem na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti, c) s pomočjo plačno-nagrajevalnega sistema lahko delodajalec učinkovito nadzira stroške dela.



Slika 26: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja
Vir: Možina et al., 2002, 297

Kar zadeva vpliv na **kadrovske zmožnosti**, je zadevo potrebno razumeti predvsem kot vpliv plač in nagrajevanja na oceno privlačnosti delodajalca, ki je sposoben privabiti najboljše kadre, ki bodo s svojimi bogatimi kompetencami bistveno prispevali k uspešnosti poslovanja organizacije.

Glede **motivacije** se je predvsem potrebno vprašati, kaj je za zaposlene pomembno pri njihovem delu. To prikazuje slika 27.



Slika 27: Kaj je za zaposlene pomembno pri njihovem delu
Vir: Možina et al., 2002, 298

V razmislek:

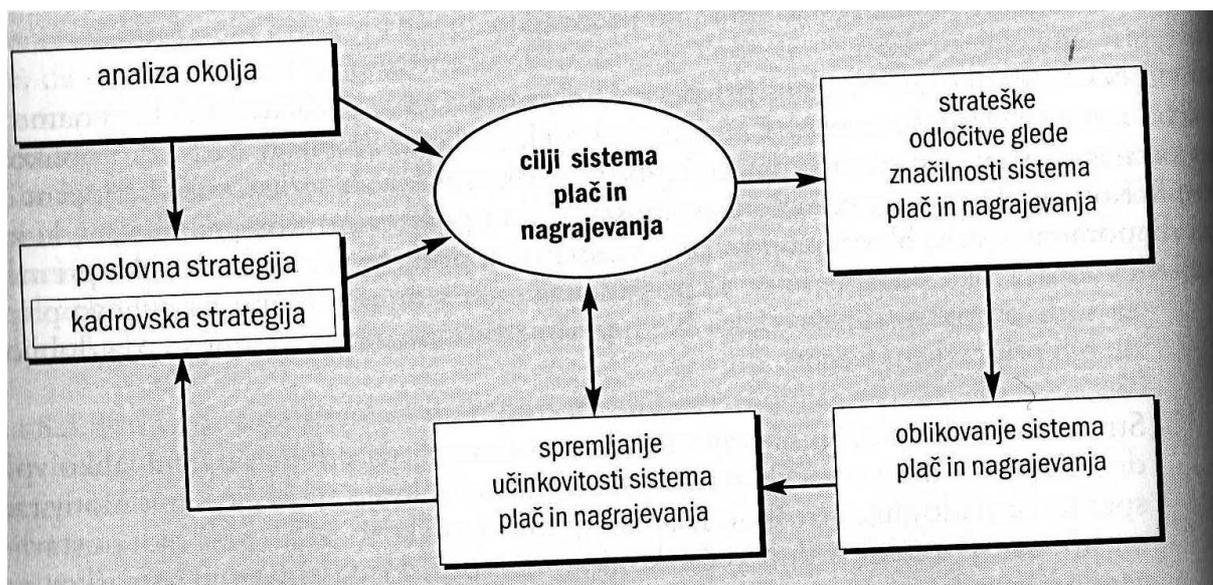
- Kaj bi od navedenega na sliki 27 uvrstili med zunanje in kaj med notranje motivatorje?
- Kateri delavci so zaposleni po kolektivni pogodbi in kateri so zaposleni po individualni pogodbi in v čem je po vašem mnenju razlog za razlike glede preferiranja pomebnosti dela?

Kar pa zadeva **stroškovni vidik plač**, je potrebno opozoriti na napačno obravnavo plač in nagrajevanja v absolutnem znesku. Stroški se sicer absolutno povečajo, vendar se zaradi boljših poslovnih rezultatov, kot posledice pravičnega in stimulativnega nagrajevanja zaposlenih, relativno zmanjšajo.

Ko oblikujemo cilje plačno-nagrajevalnega sistema v organizaciji, običajno uresničujemo naslednja načela: a) sistem mora **prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti** zaposlenih, b) biti mora **pravičen**, c) stroške dela mora držati v **dovoljenih (načrtovanih) okvirih** in č) ustrezati mora **veljavnim zakonskim normam**.

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je **strateški proces**, ki pri doseganju svojih ciljev upošteva **ugotovitve analize okolja** ter **poslovno in kadrovske strategije** organizacije. Sledi sprejetje **osnovne strateške odločitve** in **osnovnih izhodišč** za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Oblikovani sistem plač in nagrajevanja je potrebno **spremljati** in ga po potrebi korigirati v **funkciji zastavljenih ciljev**.

Proces oblikovanja navedenega sistema prikazuje slika 28.

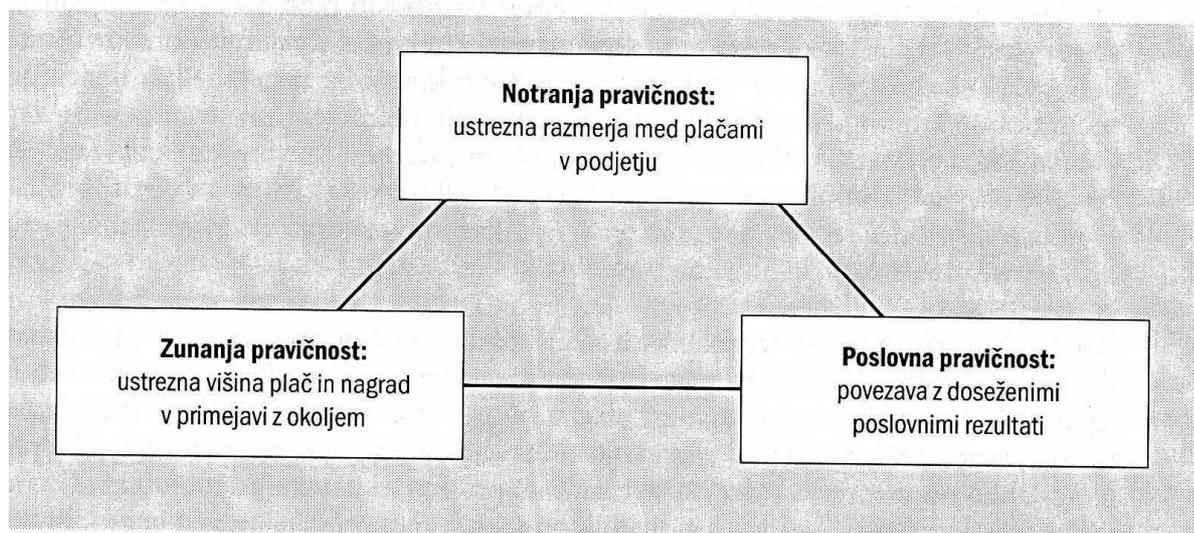


Slika 28: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja

Vir: Možina et al., 2002, 300

Posebno pozornost pri oblikovanju plačno-nagrajevalnega sistema je potrebno posvetiti vprašanju pravičnosti plač in nagrajevanja. Dojemanje pravičnosti je predvsem osebno doživljanje, zato moramo veliko pozornosti nameniti tudi obveščanju in razlagam sistema, da ga zaposleni dobro razumejo. Dobiti morajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Tudi poznavanje poslovnih ciljev in dosežkov ter konkurenčnega položaja podjetja lahko prispeva k temu, da bodo primerjave realnejše. Poslovna pravičnost je poleg motivacijskega vidika povezovanja plač z uspešnostjo pomembna še zaradi ustvarjanja partnerskega odnosa

med delavci in delodajalci. To pa je temelj dolgoročne uspešnosti podjetja (Management kadrovskih virov, 2002, 301). Slika 29 prikazuje dimenzije pravičnosti sistema plač.



Slika 29: Trikotnik pravičnosti

Vir: Možina et al., 2002, 301

Ustrezna odzivnost organizacije na izzive okolja je pogojena s sposobnim menedžmentom, ki zna te izzive z ustreznim stilom vodenja (podjetniško orientacijo) preoblikovati v razvojne cilje organizacije. Le jasno opredeljeni strateški, taktični in operativni cilji organizacije predstavljajo merljivo osnovo za ocenjevanje delovne uspešnosti, tako organizacije kot celote kot tudi posameznih delavcev, glede na vrsto dejavnosti, organizacijsko raven in poslovno funkcijo, kamor spadajo.

6.5.2 Povezovanje plač z uspešnostjo organizacije in posameznika

Kaj je dosežek organizacije in kaj delovni dosežek zaposlenega?

V prvem pomenu gre za dosežek, ki se nanaša na **organizacijo kot celoto**, medtem ko se **delovni dosežek** nanaša na osebo ali skupino, ki je dosežek ustvarila.

Tako dosežek organizacije kot tudi delovni dosežek ugotavljamo s trodimenzionalnega vidika, in sicer:

- uspešnost – do katere meje so zadovoljene potrebe kupcev izdelkov oz. uporabnikov storitev;
- učinkovitost – stopnja ekonomičnosti – racionalnost uporabe virov v organizaciji in pri posamezniku;
- spremenljivost (prilagodljivost spremembam) – do katere mere je organizacija ali posameznik pripravljen na prihodnje spremembe.

Združba vseh navedenih razsežnosti pomeni **dosežek**.

Uspešnost najlažje ugotovimo s **primerjavo med stanjem, ki smo ga dosegli, in stanjem, ki smo ga želeli (moralni) doseči**. Da bi bila ta primerjava čim boljša, je potrebno jasno določiti cilje zelenega stanja, saj lahko le takrat postane ugotavljanje uspešnosti dovolj pregledno – tudi ob »vmesnih« preverjanjih doseganja rezultatov.

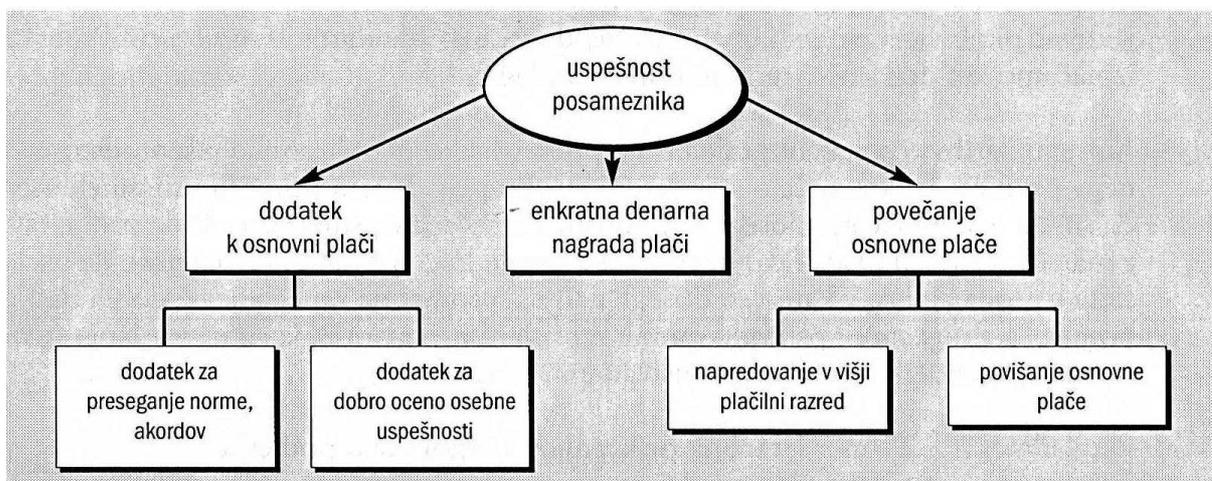
Uspešnost ugotavljamo v različne namene, kar prikazuje slika na povezavi http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082432.

Od znanih metod ugotavljanja uspešnosti so v praksi najpogosteje uporabljene označevalne liste. V praksi sta se pojavili dve vrsti označevalnih list: označevalne liste proste izbire in označevalne liste prisilne izbire. **Označevalne liste proste izbire** predstavljajo seznam različnih trditev, ocenjevalec pa mora označiti tisto, ki ustreza lastnostim tistega, čigar uspešnost ocenjuje. Pri povsem preprostih označevalnih listah vsaka trditev prinaša kandidatu eno točko. Obstajajo pa tudi t. i. »ponderirane« liste, kjer so posamezne trditve različno točkovane, glede na pomen, ki ga imajo pri oceni konkretnega dela posameznika (Lipičnik (v: Možina et al., 2002)).

Prisilne označevalne liste terjajo od ocenjevalca, da brezpogojno označi dve trditvi – eno najbolj in eno najmanj značilno za ocenjevano osebo. Po ocenitvi se rezultati točkujejo. Pozitivno točko dajemo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, sodi med diskriminativne (razlikovalne) pozitivne lastnosti. Podobno dajemo pozitivno točko, če označena lastnost, ki najmanj ustreza kandidatu, sodi med diskriminativne (razlikovalne) negativne. Končno seštejemo točke iz obeh blokov trditev – najbolj značilnih in najmanj značilnih za kandidata. Ocenjevanje po tej listi je nekoliko bolj zapleteno (Lipičnik (v: Možina et al, 2002)).

Ugotavljanje uspešnosti pri delu pa je vezano na **sistem nagrajevanja**, kajti uspešnost se mora reflektirati tudi v višini nagrade. Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade sodijo predvsem: fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo: priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj in še kaj. Tržno gospodarstvo zahteva razvijanje prožnih in prilagodljivih sistemov nagrajevanja, odvisnih od poslovne strategije sleherne organizacije, njenega notranjega in zunanjega okolja. Lipičnik (v: Možina et al., 2002, 488) navaja, da je sistem nagrajevanja predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov – in ne statična struktura nagrad ali sistem postopkov za njihovo pridobivanje. Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika ima v slovenskih organizacijah pomembno vlogo, in sicer predvsem zaradi ideologije prejšnjega sistema – nagrajevanje po »rezultatih dela.«

V svetu so poznani različni načini povezovanja plač z delovno uspešnostjo. Znani so predvsem naslednji trije: dodatek k osnovni plači, enkratna denarna nagrada plači in povišanje osnovne plače. Navedeni načini povezave plače z delovno uspešnostjo posameznika so razvidni na sliki 30.



Slika 30: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika

Vir: Možina et al., 2002, 309

Povezovanje plač z uspešnostjo skupin in organizacije kot celote se povezuje predvsem na osnovi klasičnih programov, ki so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Povezovanje plač z uspešnostjo skupin in podjetja

Programi razdelitve prihrankov zaradi znižanja stroškov	Nagrada za dosežke	Programi udeležbe zaposlenih pri dobičku
<ul style="list-style-type: none"> Spodbujanje storilnosti zaposlenih. Izračun prihrankov po posebni formuli: razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi prvin. Upoštevanje tistih sestavin, na katere lahko zaposleni vplivajo (npr.: stroški materiala, energije, reklamacij). Delitev vrednosti ustvarjenega prihranka tako, da en del ostane v podjetju (rezerva za slabše čase), drugo pa pripada zaposlenim, ki so prispevali k prihrankom – denarna nagrada (bonus) k plači. Spodbujanje zaposlenih, da sodelujejo pri reševanju glede produktivnosti dela, predlagajo izboljšave delovnih procesov in tako povečujejo možnost ustvarjanja prihrankov. Primer izračuna prihrankov glej na preglednici 11. 	<ul style="list-style-type: none"> Plačilo za uspešnost čim bolj približati dejanski uspešnosti podjetja. Vključevanje različnih ciljev (do pet), ključnih za doseganje uspešnosti organizacijske enote in na katere lahko zaposleni vplivajo. Primer izračuna nagrade glej na preglednici 12. 	<ul style="list-style-type: none"> Izračunan del dobička ob koncu poslovnega leta se razdeli zaposlenim. V tujini delitev dobička temelji na zahtevani stopnji donosnosti kapitala – šele nad to stopnjo je možno del sredstev razdeliti zaposlenim. Izplačilo v denarju, delnicah oz. delniških opcijah. Gotovinska izplačila so lahko takojšnja ali pa z zakasnitvijo, ko se sredstva zbirajo na osebnih računih zaposlenih; vnovčenje po določenem obdobju oz. posebnih priložnostih (upokojitev, odpravnina, nesposobnost za delo ipd.). Primer izračuna nagrade iz udeležbe na dobičku glej na preglednici 13.

Vir: Prirejeno po Možina et al., 2002, 309–312

Tabela 11: Primer izračuna prihrankov v trgovskem podjetju za skupino prodajalcev

Standard: stroški plač so 8 % ustvarjenega prometa.

Zaradi poenostavitve prikaza smo upoštevali, da je plača za vse prodajalce enaka, in sicer 100.000 SIT.

Kategorija	Prodajalna A (6 prodajalcev)	Prodajalna B (11 prodajalcev)	Prodajalna C (14 prodajalcev)
(1) Ustvarjeni promet	10.000.000	13.000.000	20.000.000
(2) Standardni stroški plač (6 % od (1))	800.000	1.040.000	1.600.000
(3) Dejanski stroški plač	600.000	1.100.000	1.400.000
(4) Ustvarjeni prihranki	200.000	-60.000	200.000
(5) Prihranki za razdelitev (50 % od (4))	100.000	-	100.000
(6) Prihranki za rezerve (30 % od (5))	30.000	-	30.000
(7) Prihranki za izplačilo (70 % od (5))	70.000	-	70.000
(8) Bonus na zaposlenega ((7)/št. zaposlenih)	11.667	(5.455 porabijo iz rezerv)	5.000

Vir: Možina et al., 2002, 310

Iz primera v tabeli 11 lahko razberemo, kolikšni odstotek mesečnega prometa lahko znašajo standardni stroški plač. V tem primeru prihranek ustvarimo, če smo z istimi plačami dosegli večji promet oz. če smo nek obseg prometa dosegli z manjšimi stroški plač. Iz navedenega

primera je razvidno, da bodo zaposleni v prodajalni A, v kateri so dosegli največji promet na zaposlenega, dobili tudi največji bonus. V prodajalni B, kjer so ustvarili negativne »prihranke«, bodo morali ta znesek pokriti iz prej ustvarjenih rezerv.

Tabela 12: Primer izračuna nagrade za dosežene rezultate v proizvodnem podjetju

Odločitev vodstva podjetja: uspešnost podjetja lahko prinese 10 % bonusa k osnovni plači.

Cilj	Utež (v %)	Ocena realizacije cilja (v %)
povečati dobiček za 4 %	30	105
povečati produktivnost za 6 %	20	110
zmanjšati stroške izmečkov za 2 %	30	75
zmanjšati število dni zaostanka pri dobavah za polovico	20	60
skupaj	100	88
bonus k osnovni plači (88 % od 10 %)		8,8

Vir: Možina et al., 2002, 311

Na primeru v tabeli 12 lahko ugotovimo, da so postavljeni cilji glede dosežkov organizacije ponderirani z različnimi utežmi (ponderji). Osnova za izračun gibljivega dela je v tem primeru primerjava dosežkov z načrtovanimi cilji. V tem primeru gre za manjše proizvodno podjetje, kjer je izračunano 88-odstotno doseganje postavljenih ciljev (vsota zmnožkov odstotkov doseganja posameznih ciljev s pripadajočimi utežmi-ponderji). Ugotovili smo, da bodo zaposleni namesto predvidenih 10 % dobili 8,8 % bonusa.

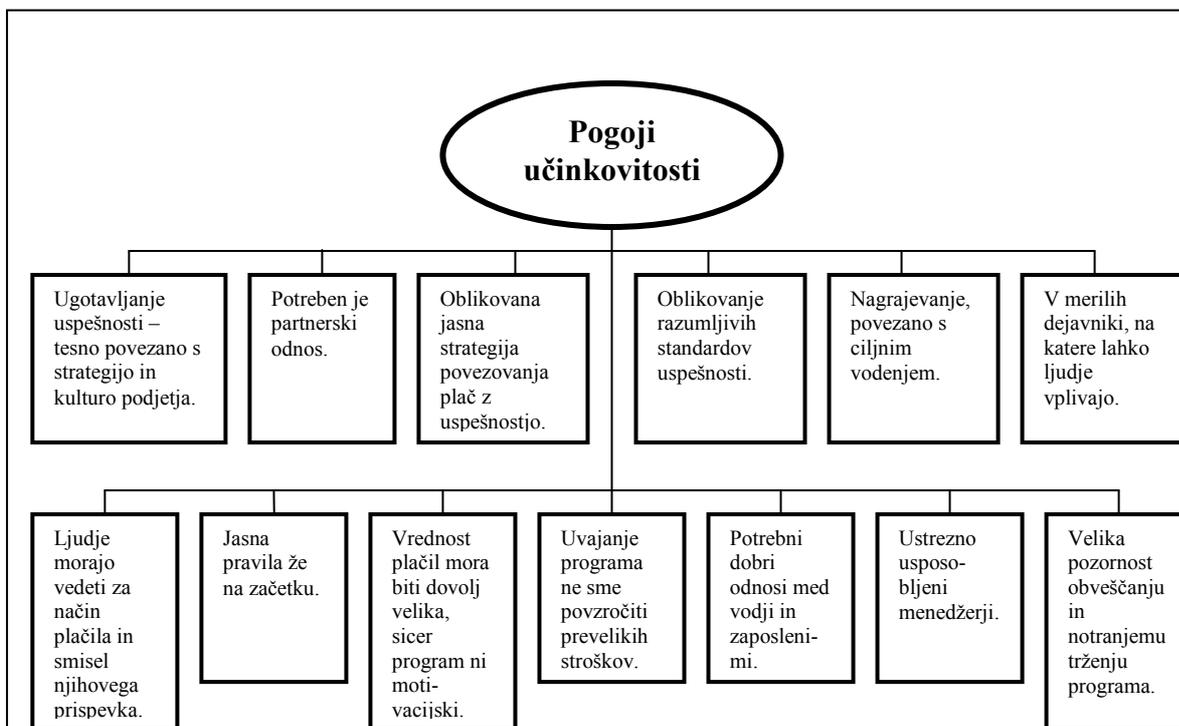
Tabela 13: Primer izračuna pri programu udeležbe na dobičku

kapital v uporabi	100.000.000 SIT
dobiček pred davki	10.000.000 SIT
8-odstotni prag donosnosti kapitala	8.000.000 SIT
velikost dobička nad pragom obseg sklada za izplačilo	2.000.000 SIT
(10 odstotkov dobička nad pragom)	200.000 SIT

Vir: Možina et al., 2002, 312

6.5.3 Pogoji za učinkovitost povezovanja plač z uspešnostjo

Na sliki 31 so podani nekateri osnovni pogoji za učinkovito delovanje programov in načinov povezovanja plač z uspešnostjo.



Slika 31: Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo

Vir: Prirejeno po Možina et al., 2002, 314–316

6.5.4 Po čem so prepoznavni sodobni sistemi plač in nagrajevanja?

- Večji poudarek je na skupinski uspešnosti in uspešnosti organizacije v primerjavi z uspešnostjo posameznika.
- Narašča pomen dolgoročnih spodbud v funkciji postopnega spreminjanja lastniške strukture, in sicer za vse zaposlene, ne le za menedžment.
- Večji delež plačila iz naslova uspešnosti pripada tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje.
- Povečanje gibljivega dela plače in porazdelitev tveganja za uspeh organizacije velja za vse zaposlene in ne zgolj za menedžment.
- Namesto vrednotenja dela je vse bolj v ospredju vrednotenje znanja in spretnosti.
- Tako imenovani karierni pasovi vse bolj nadomeščajo tradicionalne strukture, kar povečuje prožnost podjetja, predvsem v smislu zmanjševanja števila plačilnih razredov in enostavnejšega prehajanja med delovnimi mesti.
- Presežena je politika nekdanjih enotnih sistemov določanja osnovnih plač z raznovrstnostjo pri oblikovanju sistema, čeprav gre za sorodne skupine delovnih mest.
- Odgovornost za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja prevzemajo menedžerji, in sicer v premišljeno postavljenih okvirih.
- Delodajalci primerjajo stroške za plače in nagrajevanje s konkurenco, hkrati pa ostajajo privlačni za najboljše kadre.
- Sistemi plač in nagrajevanja so zaradi svoje preprostosti in preglednosti razumljivi za vse zaposlene, ki lahko vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado.
- Plačno-nagrajevalni sistemi so usmerjeni v prihodnost, kar pomeni nagrajevanje pridobljenih novih znanj in zmožnosti in vezava plačila po uspešnosti na dolgoročne spodbude.

- V organizacijah vlada partnerski odnos za vse zaposlene, ki se s svojimi idejami vključujejo v oblikovanje plačnega sistema. Podjetja pri uvedbi sprememb veliko pozornosti namenjajo obveščanju. Zavedajo se, da šele takrat, ko zaposleni razumejo in zaupajo sistemu, ta lahko deluje motivacijsko in usmerja njihovo vedenje (Možina et al., 2002, 320).

V razmislek: Kako bi komentirali dilemo, ali so delavci lahko nagrajeni za uspešnost dela v primeru, ko organizacija izkazuje negativne rezultate poslovanja?

6.5.5 Kolektivna pogajanja in kolektivne pogodbe o oblikovanju plač

Kaj je proces kolektivnega pogajanja in kje je ta dokumentiran?

Kolektivno pogajanje je proces oblikovanja skupnih stališč (preventiva) ali pa proces reševanja konfliktov (kurativa). Torej gre za poskus uskladitve interesov različnih subjektov.

Kolektivna pogodba je zapisana oblika usklajenih stališč in interesov pogajajočih se partnerjev.

V Sloveniji poznamo:

- splošno kolektivno pogodbo,
- panožne kolektivne pogodbe (npr.: kolektivna pogodba za cestno gospodarstvo),
- podjetniško kolektivno pogodbo,
- individualne pogodbe o zaposlitvi,
- posebne individualne pogodbe o zaposlitvi za predsednike in člane uprav (menedžment).

Pri sklepanju pogodb velja pomembno pravilo, da nobena pogodba, sklenjena na podlagi »višje« pogodbe, ne sme vsebovati manj ugodnih določil kot tista, iz katere izhaja.

Glavne pogajalske strani pri sklepanju kolektivnih pogodb so:

na ravni celotnega gospodarstva države – Združenje delodajalcev Slovenije (GZS) in določene asociacije sindikatov,

- na panožni ravni – panožna združenja delodajalcev in sindikati panožnih povezav,
- na ravni podjetja (organizacije) – uprava podjetja in reprezentativni (večinski) sindikat,
- na ravni individualnih pogajanj – uprava podjetja (predsednik, direktor) in konkretni delavec.

V kolektivnih pogodbah so v glavnem opredeljena naslednja področja:

- **obligacijski (obvezujoči) del:** npr. določila o pogodbenih strankah, veljavnost pogodbe, izvedbene dolžnosti, reševanje kolektivnih sporov, posledice kršenja kolektivne pogodbe itd.;
- **normativni del:** pogoji za sklepanje DR, razporejanje delavcev, delovni čas, letni dopust, višina plače, dodatki k plači in nadomestila itd.

Najpestrejši in najboljčutljivejši del kolektivnih pogodb, ki pogajalske strani najbolj okupira, je tarifni del kolektivne pogodbe, ki opredeljuje najmanjše dovoljene zneske izhodiščnih plač za DM v posameznih tarifnih (plačilnih) razredih.

Glede naštetih kolektivnih in individualnih pogodb je potrebno dodati, da pogodbe, ki izhajajo iz »višjih« pogodb, vsebujejo le tiste specifične določbe, ki jih pogodbe, iz katerih izhajajo, ne

vsebujejo. Določbe višjih aktov (uredb, pogodb, zakonov ...), ki so direktno uporabne, »nižje« pogodbe ne vsebujejo.

6.6 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

V podpoglavjih od 6.2 do 6.5 se ukvarjamo s **pogojenostjo sistemizacije DM z oblikovanjem dela in delovnega mesta**, kar naj bi predstavljalo ustrezno podlago za **vrednotenje zahtevnosti in uspešnosti dela**.

V podpoglavju o **sistemizaciji delovnih mest** študente posebej usmerjamo k študiju dodatne literature in aktualne zakonodaje na področju delovnih razmerij in plačnih sistemov.

Posebej v podpoglavju o **vrednotenju dela** študente ozaveščamo o upravičenosti vse pogostejših **prehodov od vrednotenja zahtev dela k vrednotenju znanja, sposobnosti in zmožnosti**.

Najobširnejše poglavje je namenjeno **sistemu plač in nagrajevanja**, kjer študenti najprej usvojijo sposobnost opredelitve **običajne strukture plač** in oblikovanja sistema plač in nagrajevanja kot strateškega procesa.

Študenti spoznajo pomen oblikovanja različnih **sodobnih programov povezovanja sistema plač in nagrajevanja z uspešnostjo** posameznika, skupin in organizacije kot celote.

Končna podpoglavja, skupaj s študijem dodatne literature in reševanjem praktičnih vaj, zagotavljajo študentom sposobnost obvladovanja **pogojev učinkovitosti povezovanja plač z uspešnostjo** in prepoznavanja **značilnosti sodobnih sistemov plač in nagrajevanja**.

Poleg navedenega študenti usvojijo tudi osnove **kolektivnega pogajanja** kot ene od osnovnih podlag za oblikovanje plač.

V besedilu so navedeni številni grafi, preglednice, primeri in vprašanja za razmislek in preverjanje uporabnosti naučenega.

Preverimo uporabnost naučenega.

1. *Kako bi lahko problematiko oblikovanja dela povezali s klimo v organizaciji?*
2. *Kaj razumete pod pojmom skladnost profila kadra s profilom dela?*
3. *Organizirajte se v mini projektno skupino, izdelajte manjšo projektno nalogo, v kateri v vsaj treh organizacijah raziščite uporabo metod vrednotenja dela. Kritično komentirajte rezultate primerjalne analize in zadevo predstavite na seminarskih vajah.*
4. *Na ustrezno izbranem praktičnem primeru utemeljite smisel vse pogostejših prehodov z vrednotenja zahtevnosti dela na vrednotenje potrebnega znanja, spretnosti in zmožnosti.*
5. *Razmislite, katere zmožnosti (kompetence) uspešnega menedžerja so lahko predmet vrednotenja.*
6. *Poskušajte določiti karijerne pasove na osnovi preučitve kakšnega praktičnega primera razporeditev delovnih mest v plačilne razrede.*
7. *Kateri del fiksne plače na sliki 24 ni neposredno vezan na zahtevnost dela? Kako to komentirate?*
8. *Zakaj gre po vašem mnenju na sliki 25 za širši kontekst razumevanja sistema plač in nagrajevanja? Kaj od navedenega na omenjeni sliki bi uvrstili med materialne in nematerialne nagrade? Na kakšnem primeru iz prakse primerjajte podobnosti in razlike s sistemom plač na sliki 25. Kaj dejansko pomenijo posamezne sestavine sistema s slike 25?*
9. *Analizirajte plačilne liste zaposlenih članov v vaši družini in komentirajte primerjavo med ugotovljeno strukturo plač in običajno strukturo plače, ki je navedena v tem poglavju.*

10. Pripravite kritično razpravo v vaši študijski skupini glede vašega videnja vplivov sistemov plač in nagrajevanja na kadrovske zmožnosti, motivacijo in stroške kot pogojev za uspešno poslovanje organizacij. Skušajte pridobiti ustrezne argumente.
11. Komentirajte vaše videnje slike 28. Zakaj je po vašem mnenju oblikovanje sistema plač in nagrajevanja strateški proces? V katero poslovno funkcijo organizacije spada proces oblikovanja navedenega sistema?
12. Komentirajte bistvo trikotnika pravičnosti sistema plač in nagrad, ki je prikazan na sliki 29, in komentar podkrepite s kakšnim primerom iz prakse.
13. Razčlenite trodimenzionalni vidik delovnega dosežka organizacije in posameznika, opisanega v tem poglavju, na ustreznih primerih iz prakse.
14. Zakaj je po vašem mnenju smiselno plače in nagrade vezati na prihranke, dosežke in dobiček organizacije? Odgovor podkrepite s komentarjem preglednic 10, 11, 12 in 13.
15. Navedite nekaj praktičnih primerov učinkovitega povezovanja plač z uspešnostjo; upoštevajte navedbe na sliki 34.
16. Oblikujte kratko utemeljitev, zakaj spadajo navedbe v točki 6.5.4 v sodoben sistem plač in nagrad.
17. Poiščite primere različnih kolektivnih pogodb v praksi, jih med seboj primerjajte in predstavite ključne ugotovitve v vaši študijski (projektni) skupini na seminarskih vajah.

7 PROJEKTNI MENEDŽMENT

7.1 UVOD

Projektni menedžment je zelo učinkovit način za doseganje ciljev, zato je danes nepogrešljiv v mnogih sodobnih profitnih pa tudi neprofitnih organizacijah po svetu. V sodobnem okolju, ki je po svojih značilnostih turbulentno, je čas pomemben konkurenčni dejavnik. Zato so potrebne učinkovite metode dela menedžerjev. Prav s projektno obliko dela sistematično in pregledno povezujemo posamezne resurse v organizacijah, ob povezovanju planiranja, izvedbe in kontrole poteka aktivnosti pri hkratnem nadzoru porabe posameznih vrst resursov. Uvajanje projektnega menedžmenta v prakso predstavlja težave zaradi obsežnosti problematike, ki za usposabljanje kadra in pripravo ter uvajanje projektov zahteva preveč časa. Običajno so nosilci projektov preobremenjeni s svojimi rednimi delovnimi aktivnostmi in nimajo časa, da bi se poglobljali v obsežno tematiko projektov in njihovega vodenja.

To poglavje zato nikakor nima namena študentom prikazati vse obsežnosti področja projektnega menedžmenta, temveč jim le v zelo skrajšani obliki podati glavne značilnosti in temeljna spoznanja o projektih in projektne vodenju. Za tiste, ki se boste projektne vodenja kdaj v prihodnosti lotili tudi v praksi, bodo podana najosnovnejša znanja za osnovno razumevanje in nakazana bo možnost za nadaljnje proučevanje te dokaj zahtevne in zanimive tematike.

Poglavje temelji v večjem delu na knjigah A. Hauca Projektni menedžment (Hauc, 2002) in Direktor se odloči – uvajanje projektne vodenja v praksi – R. Goloba (Golob, 2002), iz katerih so povzete bistvene značilnosti projektnega menedžmenta in njegovo uvajanje v prakso.

7.2 OSNOVNA SPOZNANJA O PROJEKTNEM MENEDŽMENTU

Projekt je *časovno omejen proces*, za katerega potrebujemo različne vire in menedžment, ki skrbi za ta proces, zato govorimo o *projektne menedžmentu*. Projekt običajno izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, ki jih mora projektne tim (menedžment) udeležiti. Po končanju projekta namreč sledi njegova uporaba, za kar običajno odgovarja (funkcijski) menedžment v podjetjih. Projekt zagotavlja tako *neposredne* kot tudi *posredne* ekonomske učinke. Neposredni so povezani s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka in dobička, kar je običajno končni cilj projekta.

Ker je treba projekt usklajevati tako s strateškimi kot tudi z ostalimi cilji podjetja, mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) menedžmentom in projektne menedžmentom. Pri tem stremimo k temu, da se projekt izvede v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški in ustrezno kakovostjo, kar je predpogoj za doseganje večje konkurenčnosti. Za izpolnitev teh zahtev se ustvari projektne sistem, ki mora usklajeno delovati po načrtu projekta.

Upravljanje in vodenje projektov poznamo pod skupnim angleškim izrazom *Project management*, kar velja za koncept upravljanja in vodenja, katerega bistvo je v tem, da se čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način organizira v obliki projektne organizacije. Odgovornost za vodenje projektov prevzamejo vodje, skrbniki projektov (Hauc, 2002).

Temeljna značilnost uspešnega projektne menedžmenta je doseganje poslovnih učinkov projektov.

Projekt zahteva (Hauc, 2002):

- obvladovanje novih in nepoznanih aktivnosti,
- spremembo ustaljenega delovnega načina in časa,
- prave ljudi ob pravem času z različnih področij dela (ki običajno ne delajo skupaj v tej skupini),
- natančno upoštevanje rokov.

V osnovi torej »projektni menedžment pomeni organiziranje, planiranje in kontroliranje projekta, vendar pa zaradi vsakokratnih posebnosti v povezavi s projektom delom zahteva tudi posebna znanja in metode« (Andersen (v: Hauc, 2002, 170)).

Projektni menedžment lahko obravnavamo samo v okviru projekta. Gre torej za menedžment, ki skrbi za projekt od njegovega naročila do končanja. Nastanek naročila običajno izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov podjetja ali iz poslovnih odločitev. Lahko pa ga naroči tudi kupec, kar velja za projektno usmerjena podjetja. Projektni menedžment pa mora skrbeti tudi za to, kar po končanju projekta nastane, torej za njegovo uporabo. Še posebej je to pomembno pri projektno usmerjenih podjetjih, kjer projektni menedžment deluje v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, torej v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta, garancijskem roku do primopredaje s kupcem, in nenazadnje je odgovoren tudi za ekonomske učinke v življenjskem ciklusu projekta.

Projektni menedžment se sooča še z enim problemom; to je z merjenjem doseženih rezultatov. Če je danes za splošni menedžment značilno, da lahko ves čas meri rezultate, saj mu to omogoča današnji informacijski sistem, pa je za projektni menedžment merjenje rezultatov svojega dela težje. Sposoben mora biti čakati na končni rezultat in je ves čas v dilemi o pravilnosti projekta. To dilemo mu pomagata reševati dober plan in dobro organizirano vodenje izvajanja projekta.

7.3 VRSTE PROJEKTOV

Projekte največkrat razvrščamo glede na problematiko, ki jo obravnavajo. Tako grobo določimo tudi zahtevnost in trajanje posameznega projekta ter potrebna finančna sredstva. V nadaljevanju bomo obravnavali najpomembnejše značilnosti naslednjih skupin projektov (Golob, 2002):

- strateški projekti,
- razvojno-raziskovalni projekti,
- projekti poslovnih funkcij,
- ciklični oziroma tipski projekti,
- optimizacijski projekti,
- investicijski projekti.

7.3.1 Strateški projekti

Strateški projekti so povezani z *globalnimi odločitvami vodstva podjetja, ki težijo k uresničevanju vizije podjetja*. Nanašajo se na proizvodni asortiman, simulacije proizvodnih procesov, celovito obvladovanje stroškov, razvojna in ekološka vprašanja, kadrovske politike, strategijo trženja ..., torej na probleme, ki so povezani s celotnim podjetjem in njegovim poslovnim okoljem. Strateške projekte vodijo direktorji posameznih poslovnih funkcij ali pomočnik direktorja za projektno vodenje. Vodja mora imeti vsa pisna pooblastila, ki mu omogočajo sprejemanje ustreznih operativnih odločitev.

7.3.2 Razvojno-raziskovalni projekti

Takšni projekti so usklajeni s poslovnimi strategijami podjetja in zagotavljajo njegovo *rast in razvoj na področju kadrov, informatike, logistike, trženja ter ostalih poslovnih funkcij*. V to kategorijo štejemo tudi *projekte za razvoj in uvajanje novih proizvodov*. Njihova značilnost je začetna nedefiniranost, saj v pripravljalni fazi ne moremo natančno predvideti cilja oziroma doseženega stanja ob koncu projekta. Ker sta končni rezultat in čas zaključka le predvidena, je tudi projektna dokumentacija primerno nedorečena. Cilje oblikujemo in dopolnjujemo med izvajanjem aktivnosti, saj so odvisni od vmesnih rezultatov. Takšne projekte označujemo s terminom *stohastični*.

7.3.3 Projekti poslovnih funkcij

Zanje so značilni *precej nizki stroški in kratek izvedbeni čas*, vodijo pa jih strokovnjaki iz posameznih poslovnih funkcij. Ti projekti delujejo na *osnovi podobnih zakonitosti na področju financ in računovodstva, komercialne, informatike, kadrovske zadeve in podobno*. Naštejmo nekaj pogostih tem:

- Organizacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- Zmanjševanje števila zaposlenih,
- Priprava motivacijskega modela za zaposlene,
- Raziskava tržišča,
- Oblikovanje elektronskega trženja,
- Optimizacija transporta surovin (izdelkov),
- Organizacija sejemske predstavitve,
- Izvedba analize konkurenčnosti podjetja,
- Posodobitev informacijskega sistema,
- Optimiranje komunikacijskih poti v podjetju.

7.3.4 Ciklični projekti

Ciklični oziroma tipski projekti so *značilni za storitvena podjetja*. Izvajamo jih v okoljih, kjer:

- se naloge ponavljajo, vendar vsakič v malce drugačni obliki;
- je za izvedbo zelo pomembno časovno terminiranje;
- podobne naloge opravljajo različne osebe ali različno sestavljene delovne skupine;
- želimo doseči ažurno spremljanje porabe finančnih sredstev in doseženih učinkov.

Pri teh projektih vpišemo naloge, za vsako izmed nalog pa tudi datum začetka in zaključka, število načrtovanih ur ter ime in priimek odgovornega nosilca. Ostalih dokumentov, ki jih poznamo pri projektih, največkrat ne oblikujemo.

7.3.5 Optimizacijski projekti

Optimizacija poslovanja predstavlja poleg vodenja investicij najpomembnejše področje, s katerim se ukvarjajo projektne menedžerji. *Učinki optimizacijskih projektov so pogosto relativno nizki, vendar so primerno nizka tudi vložena sredstva in finančno tveganje je nizko*. Takšni projekti so *enostavni, pregledni in kratki*. Primerni so za neizkušene vodje na začetku izvajanja projektnega vodenja. Njihovo področje dela je predvsem proizvodnja, čeprav se lahko pojavijo na vseh poslovnih mestih. Število in učinkovitost optimizacijskih projektov sta odvisna od motiviranosti zaposlenih, kreativnosti in učinkovitosti inovacijskega sistema.

Kjerkoli so se bolj množično lotili takšnih projektov, so bili sorazmerno hitro (po kakšnih šestih mesecih) vidni pozitivni ekonomski rezultati. Z optimizacijo, npr. v proizvodnji, je mogoče že z manjšimi posegi doseči izboljšanje poslovnih rezultatov, kot na primer:

- z optimizacijo notranjih transportnih poti,
- s ceneno avtomatizacijo posameznih strojnih operacij,
- s prilagoditvijo delovnih norm,
- z uvajanjem rednega spremljanja in nadzora ...

Pri tem je bilo zagotovljeno naslednje:

- manjša poraba energetskega virov in surovin,
- izboljšave pri kakovosti izdelkov,
- nižji izmet,
- povečana učinkovitost,
- boljša oskrba trga,
- izboljšanje pogojev dela,
- povečana produktivnost in izboljšani poslovni rezultat ...

7.3.6 Investicijski projekti

Med vsemi projekti najbolj izstopajo prav investicijski projekti. Mnogi med njimi zahtevajo angažiranje *visokih finančnih sredstev*, kar predstavlja *projekte z najvišjo stopnjo tveganja*. Tudi sodelujoči v teh projektih morajo obvladovati širok spekter znanj (poleg projektnega vodenja še gradbeništvo, pravo, komunikologijo, finance ...). Pri takšnih projektih tim sodelujočih velikokrat vsaj delno profesionaliziramo. Investicijski projekt velikokrat pripravi in izvede *zunanje podjetje, ki je za takšna dela specializirano*.

Planirana dela v investicijskem projektu so pogosto vezana na različno upravno dokumentacijo (priglasitev del, lokacijsko in gradbeno dovoljenje ...), kar je običajno dolgotrajno opravilo. Poleg standardne organizacijske strukture pri investicijskih projektih izstopata:

- **investicijska koordinacija** (vodja projekta, član tima, odgovoren za vsebinski del projekta, član tima, odgovoren za finance in ekonomiko, član tima, odgovoren za nabavo) in
- **investicijski inženiring** (običajno najeti zunanji projektni tim).

7.4 OSNOVNA PROJEKTNA DOKUMENTACIJA

Sistem projektnega vodenja zahteva pripravo *osnovne dokumentacije*, s čimer začnemo že v času snovanja ideje projekta. V postopkih priprave jo dopolnjujemo z zamislimi, predlogi, mnenji in odločitvami kot vir informacij, ki nam pomagajo razumeti problem in poiskati najustreznejšo rešitev, v fazi izvedbe pa predstavlja pomemben opomnik o dogovorjenih terminih, nalogah, stroških, odgovornih osebah ... Osnovna projektne dokumentacija je rezultat pripravljalnega obdobja. Njena sestava je raznovrstna, odvisna od obravnavane problematike in vrste projekta. Za manjše in srednje projekte, na katere se bomo v tem poglavju osredotočili, je značilno, da jih opravijo zaposleni, ki prevzamejo odgovornost in naloge vodenja projekta, vendar morajo ob tem v dogovorjeni meri opravljati tudi svoja redna dela in naloge. Zaradi opisanih razlogov njihova priprava pisnih projektne materialov le dodatno obremenjuje, zato bomo poskusili njihov obseg kar najbolj zmanjšati, seveda ob ohranitvi primerne kakovosti projekta. Vsebinsko osnovne projektne dokumentacije bomo skrčili na naslednje elemente (Golob, 2002):

- definicija projekta (vizija in cilji),
- tabela faz in nalog (WBS),
- organizacijska struktura,
- terminski plan,
- tabela tveganja,
- stroški projekta,
- predvideni učinki,
- projektna dokumentacija,
- priloge.

Profesionalna projektna struktura običajno k navedenim dokumentom dodaja še številne druge elemente projektne dokumentacije (matrika pooblastil in odgovornosti, tabela kritičnih faktorjev uspešnosti, analiza SWOT, časovni diagram, mrežni plan ...), ki si jo lahko zainteresirani pogledajo v literaturi s področja projektnega menedžmenta.

7.4.1 Vizija in cilji projekta

Ta stran projektne dokumentacije je namenjena predstavitvi in določitvi vizije projekta in ciljev, ki jih moramo doseči za njeno uresničitev. Z vizijo postavimo miselno podobo prihodnosti, ki nas motivira. Pri njenem oblikovanju pazimo na to, da je želeno stanje tudi realno dosegljivo oziroma obstaja velika verjetnost, da ga dosežemo. Osredotočimo se na končne rezultate, pri tem pa se ne ukvarjamo s problemom, kako rešiti vse morebitne težave, do katerih bi utegnili priti med izvedbo. Pri postavitvi vizije projekta razmislimo o želenem stanju in o potrebnih resursih, da to stanje dosežemo. Ko opredelimo vizijo projekta, premislimo, kaj moramo še storiti, da bo naša vizija zaživela. To opredelimo s cilji. Pri opredeljevanju ciljev projekta postavimo le najpomembnejše cilje oziroma stanja, ki jih bomo dosegli. Če je cilj zahteven, postavimo vmesne cilje. Določitev realnih in konkretnih ciljev je pomembna naloga, saj nam v postopku priprave osnovne projektne dokumentacije pomaga oblikovati tabelo faz in nalog, ki predstavlja najzahtevnejši del projektne dokumentacije.

7.4.2 Tabela faz in nalog

V tabeli faz in nalog moramo odgovoriti na naslednja vprašanja (Golob, 2002):

- *Kdo?* (organizacijsko-kadrovska struktura sodelujočih)
- *Kaj?* (določanje vsebine del)
- *Kdaj?* (določanje trajanja in časa izvedbe)

Pripravimo tabelo faz in nalog, v kateri bomo določili potek dogodkov in planirali posamezne naloge. Celotna predstavitev planiranega poteka del je zgrajena iz dveh komponent, to sta:

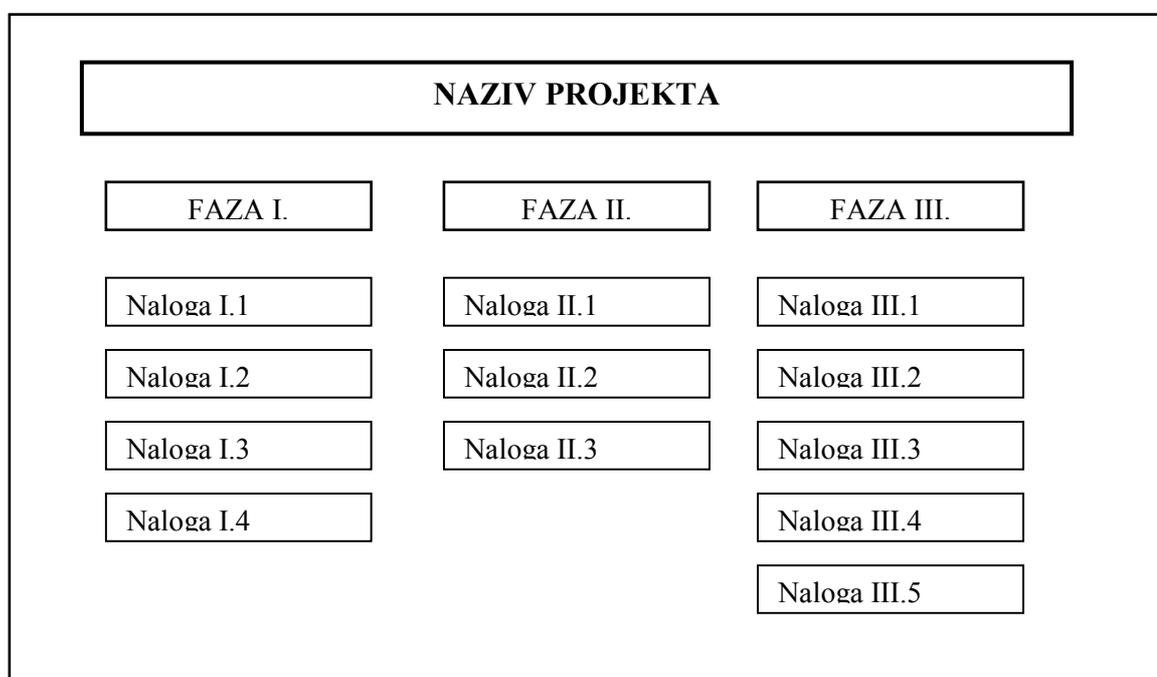
1. Faza projekta, ki je zaključena celota in jo sestavljajo logično povezane naloge. Z njihovo izvedbo dosežemo enega ali več določenih ciljev.

2. Naloga projekta, ki jo določa jasno opredeljen rezultat, možnost ocenjevanja kakovosti izvedbe, stroškovno ovrednotenje in odgovorna oseba. Vsaka naloga ima jasno določene začetek, zaključek in dolžino trajanja.

Tabela faz in nalog zahteva posebno pozornost, saj je osnova večine ostalih vsebinskih sklopov, kar pomeni, da si v tabeli ne smemo privoščiti malomarnosti, pa tudi hitenja ni priporočljivo. Faza zahteva določen čas, čeprav se mnogi, predvsem neizkušeni vodje, tega ne zavedajo dovolj.

Po izkušnjah sodeč, je pripravo tabele faz in nalog mogoče najenostavneje narediti z metodo vizualizacije, ki jo Golob (2002) opiše tako:

- Že pri definiranju vizije smo si v mislih naslikali problem, ki ga želimo rešiti, vse postavljene mejnike in zeleno stanje.
- Če se osredotočimo na prvi mejnik, skušajmo predvideti dela, ki jih bomo morali opraviti, da ga dosežemo. V mislih imamo ideje, zamisli in naloge, predvidene izvajalce in približen vrstni red aktivnosti. Vse to si moramo kar najhitreje zapisati, pri čemer pazimo na vrstni red in logično povezanost nalog.
- Ko smo prispeli do prvega mejnika, vidimo pred seboj naslednjega. Prej opisani postopek ponavljamo, dokler ne dosežemo določene vizije. Izkušeni projektni menedžerji v tem trenutku postopek ustavijo in ga nadaljujejo naslednji dan, ko celotno proceduro ponovijo še enkrat. Pisnih predlogov na listih prejšnjega dneva seveda nimajo pred sabo.
- Vsebine vseh hitro popisanih listov (od obeh dni) sedaj primerjamo in dopolnimo. Tako dobimo idejni osnutek vsebine tabele faz in nalog.
- Sledi drugi del postopka, v katerem zapise razvrstimo glede na njihovo vsebinsko oziroma vzročno-posledično povezanost. Tako oblikujemo zaključene množice nalog oziroma naloge v okviru posameznih faz.
- Zadnji del je najenostavnejši. Zapisane nize nalog prepisemo v standardizirano obliko – v tabelo faz in nalog, kot je prikazano na sliki 32.



Slika 32: Navidezno označevanje faz in nalog

Vir: Povzeto po Golob, 2002, 55

Če bomo vestno sledili prej opisanemu načinu, bomo enostavneje in hitreje pripravljali ostale vsebine projektne dokumentacije, lažje predstavljali projekt, odločali o izvedbi in učinkoviteje obvladovali proces izvedbe ter zagotavljali njen nadzor.

7.4.3 Organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je lahko različna. Vsekakor je projektna organizacijska struktura del organizacijske strukture podjetja, ki je zapisana v temeljnem aktu podjetja (Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest).

Njen pomen in vloga pa se v različnih delovnih okoljih razlikujeta. V podjetjih obstajajo **tri mogoče oblike projektne organizacijske strukture** (več o tem v Hauc, 2002):

- čista,
- vplivna in
- matrična.

Pri **čisti strukturi** so osebe zaposlene na ustreznih delovnih mestih v projektni organizacijski strukturi. V podjetju torej obstaja samostojni projektni menedžment oziroma samostojna organizacijska enota za pripravo, izvedbo in spremljanje projektov. Takšna organiziranost ni pogosta in si jo privoščijo redki, saj pri večini ne bi bila smiselna. Izjeme so specializirana podjetja, ki se ukvarjajo izključno z vodenjem projektov.

Pri **vplivni projektni strukturi** se oblikujejo samo nekatera delovna mesta, katerih dela in naloge so povezani s projektnim vodenjem, ostali sodelujoči pri projektu pa ostanejo zaposleni na svojih delovnih mestih znotraj poslovnih funkcij.

V **matrični projektni organizaciji** ni stalne projektne strukture, zato pripravo, izvedbo in spremljanje učinkov posameznega projekta opravijo zaposleni, ki hkrati opravljajo svoje redno delo. Situacija je lahko konfliktna, saj mora priti do velikega usklajevanja med začasnim projektom in stalnim funkcijskim menedžmentom.

Pri projektni organizacijski strukturi razlikujemo tudi različne ravni oziroma jo delimo glede na to, kakšna je njena vloga pri izvajanju aktivnosti v sistemu projektnega vodenja. Tako glede ravni ločimo:

1. **Sistemske projektne menedžment**, ki opravlja strateške naloge, kar pomeni, da upravlja sistem, prilagaja sistemsko dokumentacijo, sodeluje pri odločanju na ravni vodstva podjetja itd.
2. **Projektne menedžment v poslovnih funkcijah**, ki jo sestavljajo direktorji ali vodje poslovnih funkcij in usklajujejo dela med poslovno funkcijo in sistemom projektnega vodenja. Če se formira projektna pisarna, se v to kategorij štejejo tudi koordinatorji projektov iz posameznih poslovnih funkcij.
3. Tretja raven **so neposredni izvajalci projektne naloge**.

Model, ki je najprimernejši za večino slovenskih podjetij, je vplivna projektne organizacijske strukture. V **življenjskem ciklu posameznega projekta** sodeluje **več udeležencev** (angl. **stakeholders**), ki imajo različne potrebe, zahteve, pričakovanja in vlogo pri projektu. To so na primer:

- podjetja, ki zagotavljajo vire sredstev za izvedbo (lastniki podjetja, vodstvena struktura, direktorji poslovnih funkcij, pomočniki direktorjev za projektno vodenje, operativni izvajalci nalog),
- zunanji strokovnjaki,
- pogodbeni partnerji – dobavitelji opreme, kupci,
- zakonodajni organi,
- sindikati,
- vladni organi in organi lokalne oblasti ...

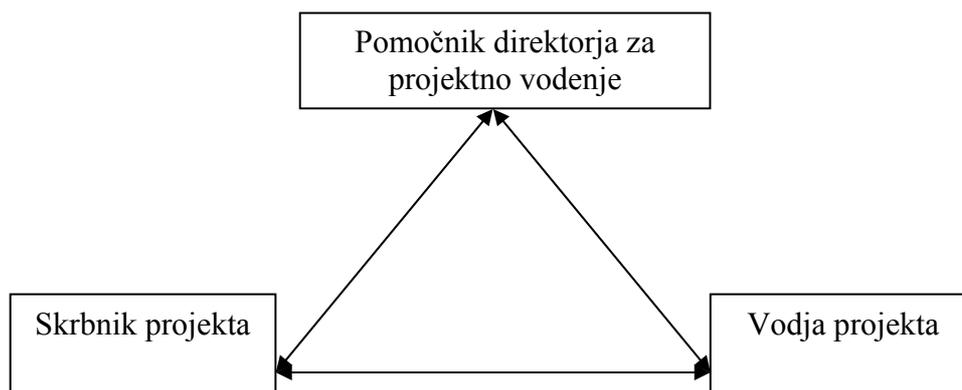
Poglejmo si samo najvplivnejše predstavnike pri vodenju pomembnejših projektov (npr. investicijskih), kjer se oblikuje *projektne svet*. Za operativno oblikovanje, informiranje in delo projektne sveta je odgovorno *skrbništvo projekta*, ki ga sestavljata pomočnik direktorja za projektne vodenje in skrbnik projekta. *Poslovodstvo* podjetja se seznanja s pripravljenimi predlogi projektov, ki jih nato odobri ali zavrne. Redno spremlja in nadzoruje izvedbo projekta, odgovorno pa je tudi za zagotavljanje virov sredstev za *izvedbo* vseh nalog projekta. Osrednja oseba v sistemu projektnega vodenja je *pomočnik direktorja za projektne vodenje*, ki ima naslednje obveznosti (Golob, 2002):

1. zagotavlja operativno uporabo in ažuriranje vsebin projektne dokumentacije,
2. skrbi za kontinuiteto izvajanja projektnega vodenja,
3. nudi potrebno pomoč vodjem projektov pri pripravi osnovnih projektne

- dokumentacij,
4. spremlja in nadzoruje izvedbo projektov in sodeluje pri reševanju problemov,
 5. spremlja dosežene učinke in sodeluje pri usklajevanju med projektnim in funkcijskim menedžmentom,
 6. pripravlja poročila in o stanju seznanja poslovodstvo podjetja,
 7. pripravlja sistemske predloge za spremembe v sistemu projektnega vodenja,
 8. pripravlja predloge za stimulacije članov projektnih timov.

Direktorji ali vodje poslovnih funkcij opravljajo dela in naloge **skrbnikov projekta**. Razpolagajo z vsemi potrebnimi podatki, poznajo problematiko ter prihodnje operativne in strateške plane, seznanjeni so s pripravo projektne dokumentacije in aktivno vključeni v procese odločanja. Skrbnik projekta ne skrbi za projekt, temveč za vodjo projekta in sestavlja vplivni trikotnik (slika 33). Je tudi član poslovodstva in povezovalni člen za projekt z najvišjo ravnijo podjetja (poleg pomočnika za projektno vodenje).

Vodja projekta je osrednja osebnost projekta, ki s prevzemom naloge vodje sprejme osebno odgovornost za pripravo potrebne dokumentacije in za izvedbo projekta. Uspešnost vodje projekta je odvisna od njegovih osebnostnih značilnosti in sposobnosti pa tudi izkušenj in znanja s področja projektnega vodenja. Napačno je razmišljanje, da mora vodja projekta natančno poznati vsebinsko problematiko projekta, ki ga vodi. Mora jo razumeti in biti sposoben zagotavljati usklajenost projektnega tima in izvedbo vseh nalog standardizirane procedure projektnega cikla. Imeti mora primerno avtoriteto med sodelujočimi v projektu.



Slika 33: Pomemben trikotnik vplivnih pri projektu

Vir: Lasten

Člani projektnega tima so operativci, ki so bili izbrani po kriteriju strokovne usposobljenosti in poznavanja problematike projekta ter osebnostnih značilnosti (komunikativnost, sodelovalnost, samozavest, pripravljenost za učenje ...). Število članov projektnega tima ni vnaprej določeno, temveč je odvisno od zahtevnosti projekta. Sestaja se na vnaprej dogovorjenih sestankih, o katerih se vodi zapisnik. Uspešne time predvsem odlikuje intenzivna komunikacija, dogovorjeno prevzemanje nalog in odgovornosti zanje, usklajevanje konfliktnih situacij, argumentirano usklajevanje mnenj in krepitev motivacijskih dejavnikov (pohvale, materialna stimulacija, dobri medsebojni odnosi, ustvarjanje dobrega imena in širša afirmacija sodelujočih ...). Če je potrebno, se projektni tim obogati tudi z zunanjimi sodelavci na osnovi pogodb o sodelovanju. Ko smo določili potrebne člane projektnega tima, si pripravimo skico organizacijske strukture, v katero z imeni in priimki vpišemo posameznike tima, ki bodo odgovorni za točno določene naloge. Označimo še neizogibno potrebne posameznike in predvidimo rezerve za primere, če kateri od predvidenih članov ne bi mogel sodelovati. Ko opravimo pogovor med izbranimi kandidati, jih seznanimo z osnovnimi

značilnostmi projekta in vsebinami nalog, ki jih bodo sprejeli, ter pripravimo njihovo predstavitev v osnovni projektni dokumentaciji.

7.4.4 Terminski plan

Pri določanju terminskega plana se moramo dogovoriti, kdaj bomo posamezno nalogo začeli izvajati in v kolikšnem času jo bomo končali. Če želimo, da bodo projekti končani v predvidenem času, moramo pri pripravi terminskih planov upoštevati predvsem naslednje:

- Pri planiranju rokov upoštevamo obremenitve članov tima.
- Poznati moramo planirano trajanje vseh nalog.
- Planirati moramo odstopanja od optimalne časovne izvedbe, tako zaradi nepričakovanih situacij kot tudi pojava aktivnosti, ki jih nismo predvideli in jih moramo izvršiti.
- Pri obsežnejših projektih je dobro planirati poleg optimalne izvedbe tudi “bolj pesimistično” izvedbo, kjer bodo roki vključevali rezervo.
- Del vsakega terminskega plana so kontrolne točke ali mejniki (v strokovni angleški terminologiji: milestones). To so določeni termini, na katerih bomo analizirali pretekle dogodke in prilagodili vsebine nalog, če bo to potrebno.
- Ko sestavimo prvi terminski plan, ga v postopku časovne optimizacije v soodvisnosti posameznih nalog prilagodimo izvedbenim časom in ga tako optimiziramo. Tukaj pomagajo specializirana orodja, predvsem računalniški programi, ki obravnavajo področje optimizacij. Najbolj znani in uporabljeni grafični predstavitvi sta ganttogram in Pertov graf. Ganttogram je dvodimenzionalna tabela, v kateri je vodoravna os razdeljena na časovno skalo (dnevi, tedni, meseci), vertikalno pa jo sestavljajo nazivi nalog iz tabele faz in nalog (več o tem v Golob, 2002).

Pertov (angl. Program or Project Evaluation and Review Technique – PERT) graf je izdelan v obliki mrežnega plana in nam nazorno prikaže potek in medsebojne soodvisnosti planiranih nalog projekta. Če v sistemu projektnega vodenja ne uporabljamo ustreznih aplikativnih orodij (računalniški programi), grafične predstavitve trajanja načrtujemo v standardnih obrazcih, ki jih prikazujemo na sliki 34.

	1.10.	15.10.	25.10.	5.11.	10.11.	20.11.	1.12.	15.12.	20.12.	30.12.	10.1 2.08
I. faza	████████████████████										
I.1 ime in priimek	████████████										
		████████									
I.2 ime in priimek	████████████████████										
II.faza				████████████████████							
II.1 ime in priimek				████████							
				████████							
II.2 ime in priimek					████████████						
					████████████						
III. faza							████████████████████				
III.1 ime in priimek							████████				
							████████				
III.2 ime in priimek								████████████			
								████████████			
III.3 ime in priimek									████████████		
									████████████		
III.4 ime										████████████	

Slika 34: Primer ročno izdelanega terminskega plana

Vir: Lasten

7.4.5 Tabela tveganja

Vsako napovedovanje prihodnosti je povezano s tveganjem, še posebej, če planiramo natančne datume izvedbe posameznih nalog, različne osebe, ki to opravijo, in obsežna finančna sredstva. Projektna tveganja, s katerimi se srečujemo, delimo na tveganja:

1. *virov projekta* (kadrovska, časovna, finančna, tehnično-tehnološka),
2. *vsebine projekta oziroma potencialnih zmot med planiranjem* (izvedbena in pravna tveganja),
3. *zaradi nepričakovanih zunanjih vplivov* (logistična, komunikacijska, tržna in druga).

Pri izdelavi tabele tveganja pritegnemo k sodelovanju bodoče izvajalce oziroma čim večje število tistih, ki poznajo vsebino projekta in ostale pomembne značilnosti aktivnosti v

projektu. S tem skušamo analizirati vse možnosti nastanka problemov in se nanje pravočasno pripraviti ali pa zmanjšati možnost njihovega nastanka.

V tabeli (glej spodnjo sliko 35) opredelimo potencialni problem in ovrednotimo verjetnost dogodka, ocenimo posledice dogodka in določimo stopnjo tveganja (kot zmnožek prejšnjih dveh). Naslednji stolpec je namenjen nalogam, ki jih bomo izvajali, da nastanek problema ali preprečimo, ali se mu izognemo in zmanjšamo njegov učinek (preventiva), ali rešujemo nastali problem (kurativa). Pri tem planiramo tudi odgovornega nosilca. Če ocenimo preveliko tveganje projekta, pripravo projekta prekinemo. Zadnji stolpec predstavlja signal, kamor vpišemo dogodek, ki bo projektному timu signaliziral nastanek predvidenega problema. To analizo opravimo za posamezno nalogo v tabeli faz in nalog.

Potencialni problem	Verjetnost dogodka	Ocena posledic	Stopnja tveganja	Iniciative	Signal
				Preventivne: Kurativne:	
				Preventivne: Kurativne:	
.
.
.
				Preventivne: Kurativne:	

Slika 35: Primer obrazca Tabela tveganja

Vir: Lasten

7.4.6 Stroški projekta

Za izvedbo projektov potrebujemo določena finančna sredstva. Analiza in predstavitev planiranih stroškov ter predvidenih učinkov sta zelo pomembna kriterija, na osnovi katerih se poslovodstvo odloči o potrditvi izvedbe projekta.

Pripravo tabele stroškov začnemo z oceno potrebnih vlaganj. Kakovostna in natančna ocena zmanjšuje poslovno tveganje, hkrati pa vodji projekta in vodstvu podjetja zagotavlja osnovo za sprejemanje odločitev o upravičenosti in smiselnosti projekta ter preglednost nad izvedbo in nadzor.

Stroške projekta delimo na **direktne** – neposredno povezane z nalogami projekta – in **indirektne**, ki so s projektom vezani le posredno. Med direktne stroške štejemo:

1. materialne stroške,
2. stroške nabave,
3. stroške storitev,
4. stroške delovne sile,
5. stroške financiranja in
6. ostale stroške skupaj s planirano rezervo.

Indirektni stroški so stroški režije (vodstvo, kontroling, komerciala ...) ter neposredni stroški delovne sile in materiala (za vzdrževanje, čiščenje ...). Višino posameznega stroška ocenimo na osnovi internih cenikov, izdelanih kalkulativnih metod in informativnih ponudb. Ko smo določili stroške in njihovo višino, razmislimo o potencialnih virih financiranja; iz lastnih

sredstev ali iz zunanjih virov (bančni kredit, sredstva sovlagateljcev ali dobaviteljev ...). Postopek končamo s pripravo **terminskega plana financiranja**, pri tem pa upoštevamo terminski plan projekta, podatke iz informativnih ponudb in podatke iz zbranih virov financiranja. Vse zbrane podatke vpišemo v tabelo, ki je sestavni del osnovne projektne dokumentacije (slika 36).

Namen porabe	Predvideni znesek	Termin plačila	Viri sredstev
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Slika 36: Primer obrazca za predvidene stroške projekta

Vir: Lasten

7.4.7 Učinki projekta

Obseg in vsebina predstavitve pričakovanih učinkov sta odvisna od obsega posameznega projekta. Za večje projekte pripravljamo finančne analize, za manjše zadostujeta poenostavljeni izračun prihodkov ali prihrankov ter doba vračanja.

Učinke projekta delimo na:

1. *neposredne – prihodki, prihranki;*
2. *posredne – povečanje varnosti, izboljšanje pogojev dela, ugoden ekološki vpliv na okolico ipd.; če niso neposredno merljivi, jih predstavimo v pisni obliki.*

Pri investicijskih projektih izračunamo dobo vračanja vloženih sredstev (več o tem v Golob, 2002), ki mora biti krajša od ekonomske dobe investicijskega projekta.

7.4.8 Značilnosti projektne dokumentacije

Osnovna projektna dokumentacija je poslovni akt, v katerem so pomembni podatki za podjetje, zato v tem delu določimo **stopnjo poslovne skrivnosti** in osebe, ki so določene za shranjevanje originalov, način razmnoževanja dokumentacije, način vročanja in pošiljanja dokumentacije, in osebo, odgovorno za arhiviranje. Osnovno projektno dokumentacijo podpišejo vodja projekta (prvi), skrbnik projekta (po odobritvi projekta) in direktor podjetja (po odobritvi na sestanku posloводства).

7.5 SISTEM PROJEKTNEGA VODENJA IN POSTOPEK UVAJANJA

Ne glede na to, ali naključno izbrano podjetje trenutno posluje dobro ali slabo, kakšna je njegova dejavnost in kje jo opravlja, bo v prihodnje uspešno le, če bo sistemsko obvladovalo notranje in zunanje spremembe. Spremembe so gibalo napredka, le-te pa rezultat inovativnih sprememb. Zato je ena najpomembnejših nalog vodstva, da vzpodbuja inovativnost pri zaposlenih.

Povsod tam, kjer so se odločili, *da uresničevanje idej in reševanje nastalih problemov ter postopke in dejanja za obvladovanje tveganj pripravljajo, izvajajo in nadzorujejo v projektni obliki, govorimo o sistemu projektnega vodenja.*

Sodobni sistem projektnega vodenja je sestavljen iz:

- standardizirane dokumentacije,
- številnih projektov in
- zaposlenih, ki te projekte pripravljajo, izvajajo in nadzorujejo.

7.5.1 Postopek uvajanja sistema projektnega vodenja

Pri prvi stopnji uvajanja sistema projektnega vodenja ima glavno vlogo direktor podjetja, ki pozna poslovne procese, usmeritve, probleme in želi spremembe za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Če direktor sistema projektnega vodenja ne pozna, ga mora z njim seznaniti strokovnjak za projektno vodenje, ki predstavi bistvene značilnosti projektnega vodenja, njegove prednosti in slabosti za podjetje. Uvajanje sistema projektnega vodenja sproži v podjetju preoblikovanje organizacijske strukture (o kateri smo že govorili).

Sledi **izbor osebe**, ki bo kot **pomočnik direktorja za projektno vodenje** skrbela za celotni sistem projektnega vodenja. V izboru lahko direktor stori naslednje:

- *odloči se za enega izmed dosedanjih članov posloводства in ga dodatno obremeni (rešitev ni optimalna; razmislite, zakaj);*
- *izbere osebo izmed zaposlenih, za katero meni, da ima široka strokovna znanja in je pripravljena na dodatna usposabljanja;*
- *zaposli primernega strokovnjaka za projektni menedžment (lahko tudi pogodbeno, za čas uvajanja sistema).*

Nato poslovodstvo **sprejme uradne sklepe o uvajanju sistema projektnega vodenja** v podjetje.

Ko smo se odločili za pomočnika direktorja za projektno vodenje, določimo njegova dela in naloge, mu dodelimo primeren prostor in ga tudi tehnično opremimo.

Sledi izbor in usposabljanje bodočih vodij projektov, ki jih izbere pomočnik direktorja za projektno vodenje. Osredotoči se predvsem na njihove značajske, intelektualne in strokovne lastnosti ter njihove dosedanje rezultate. Število vodij bo odvisno od velikosti podjetja in potreb. V začetku uvajanja se odločimo za manjše število krajših in enostavnejših projektov.

Medtem ko se bodoči projektni menedžerji usposabljujejo, pomočnik direktorja za projektno vodenje **pripravi dokumente**, s katerimi bomo določili delovanje sistema. Trije **najpomembnejši dokumenti** so:

- poslovnik o projektne vodenju,
- osnutek osnovne projektne dokumentacije in
- pravilnik o stimulaciji vodij in članov projektne timov.

Pri uvajanju sistema projektnega vodenja se lahko soočimo tudi s problemi, kot so:

- nekorektno informiranje in potenciranje negativnosti ter odklonilna stališča že v začetku uvajanja;
- laični “strokovnjaki” – neprimerni izbor pomočnika direktorja za projektno vodenje;
- dolgotrajnost postopka – do prvih rezultatov preteče daljši čas, kar mnoge direktorje odvrne od nadaljevanja uvajanja;
- napačna izbira bodočih vodij;
- preobremenjenost sodelavcev in članov projektne timov in drugi problemi.

Ko smo s končanjem prvih projektov dosegli prve pozitivne rezultate, se bomo v nadaljevanju lotili tudi obsežnejših projektov in temu primerno *prilagajali tudi sistem projektnega vodenja*. Pri tem bomo skrbeli za stalno izobraževanje in usposabljanje ter prenos dosedanje projektne prakse med zaposlene.

Delovanje sistema vodenja projektov je opisano in regulirano z naslednjima dokumentoma sistema projektne vodenja:

1. *Poslovník sistema projektne vodenja* (organizacijska sistemska pravila, ki kot organizacijski predpis projektne vodenja določajo okolje projektne vodenja) – določa projektno organiziranost, medsebojne odnose, osnove in pogoje za izvajanje in vodenje projektov v poslovni družbi ter postopke za uporabo projektne informacijskega sistema.
2. *Pravilnik vodenja projektov* (metodologija projektne vodenja – postopkovni delovni organizacijski predpisi o procesu projektne vodenja) – opredeljuje postopke upravljanja in vodenja življenjskega cikla projekta (postopki priprave, vzpostavitve, izvajanja in zaključevanja projekta).

Oba dokumenta veljata za vse udeležence projektov, predstavljata krovno dokumentacijo projektne vodenja in se uporabljata v celotnem obsegu za vse projekte, ki so del portfelja projektov družbe.

7.6 DELO V SISTEMU PROJEKTNEGA VODENJA

Avtorji različno prikazujejo strukturo faz posameznega projektne cikla. Predstavili bomo v praksi preizkušen proces, ki upošteva vse faze, dopolnjuje pa jih s standardiziranimi obrazci za uvajanje (več v Golob, 2002).

Sestavni deli procesa so:

1. **Priprava projekta** – ideja, predstavitev osnovne zamisli, priprava osnovne projektne dokumentacije, predstavitev osnovne projektne dokumentacije, priprava natančnejše finančne konstrukcije, obravnava končnega predloga projekta v poslovodstvu, zaključek priprave projekta.
2. **Izvedba projekta** – spremljanje in nadzor izvedbe projekta, poročanje vodje projekta, mesečna poročila pomočnika direktorja za projektno vodenje, zaključno poročilo, projektne praksa.
3. **Spremljanje učinkov projekta** – doseženi učinki in stimulacija, zaključek projekta.

Pri uvajanju projektov lahko pride do določenih težav, na katere moramo biti pripravljeni in jih sproti razreševati.

7.6.1 Priprava projekta

Osnovni pogoj za uspešno vodenje projekta je izdelan plan projekta. Za posamezen projekt je v okviru *zagonkega elaborata* najpomembnejši plan projekta, ki večinoma zajema:

- *faze projekta* (»MASTER PLAN«),
- *retrogradno razčlenitev projekta* (WBS),
- *kriterije ocenjevanja trajanja aktivnosti* (izkustveno – PERT-metoda, prioriteta, normativno itd.),
- *plane projekta* (MREŽNI PLAN, TERMINSKI PLAN, PLAN OBREMENITVE IZVAJALCEV, KRITIČNA POT itd.),
- *ekonomiko projekta* (STROŠKOVNI PLAN, PLAN FINANCIRANJA, PLAN SKLEPANJA POGODB Z IZVAJALCI itd.),
- *analizo plana* (CILJNA ANALIZA, PLAN RIZIČNIH POTI, ANALIZA RIZIKA).

Izdelani načrt oz. plan projekta se posreduje v potrditev naročniku projekta in postane *bazični plan projekta* (angl. *Baseline*).

7.6.2 Izvedba projekta

Vodenje projekta je osnovna naloga projektnega menedžmenta. Pri tem je pomembno, da se izvajalce usmeri k delu pri projektu glede na plan. Postopki procesa vodenja projekta so:

- Po lansiranju začetka izvajanja sledi izvajanje projekta.
- Izvajalci projekta morajo vodstvu projekta posredovati *kontrolna poročila*, ki vsebujejo podatke o dejanski izvedbi po rokovnem planu, o dejansko nastalih stroških, o motnjah, doseženih rezultatih itd.
- Vodstvo projekta izvede analizo kontrolnih poročil, in sicer:
 - kontrolo izvedbe v planiranih rokih,
 - kontrolo izvedbe glede na planirane stroške,
 - kontrolo glede na obremenitve izvajalcev,
 - kontrolo glede na doseganje planiranih ciljev projekta.
- V primeru odstopanj od rokov, planiranih stroškov, ciljev projekta itd. vodstvo projekta izvede postopke ponovnega planiranja in ustrezne ukrepe ter pošlje projekt v izvajanje do naslednje kontrole.
- Ob koncu projekta se izvede prevzem oz. predaja projekta.

7.7 INFORMACIJSKA PODPORA PROJEKTNEMU VODENJU

Postopke planiranja in predvsem vodenja izvajanja projekta lahko podpremo z računalnikom z različnimi programskimi orodji za vodenje projektov.

Projektni informacijski sistem je namreč množica programskih orodij za podporo projektne delu, ki večinoma vključuje: MS Project, Lotus Notes Mail (ali MS Exchange), MS Office, MS Visio, datotečni sistem (MS Windows) itd. Zaradi tradicionalne navezanosti uporabnikov na izdelke podjetja Microsoft in ugodnega razmerja cene in zmogljivosti je **MS Project** v Sloveniji dobro znano in precej razširjeno orodje za podporo projektne načinu dela, ki omogoča dinamično planiranje in spremljanje izvajanja projektov kot tudi analize časa, virov in stroškov. MS Project je orodje, ki razen posamične rabe omogoča tudi skupinsko rabo na ravni celotnega podjetja, saj omogoča dobro sodelovanje projektne skupin in vodstva podjetja ter usklajevanje projektne virov na ravni celotnega podjetja preko računalniškega omrežja (spleta, lokalnega omrežja podjetja).

Obvladovanje projekta v večji poslovni organizaciji je lahko precej zahtevna, neprijetna in garaška naloga. Ker projekti tekmujejo med seboj za sredstva in vire, mora menedžment pogosto postaviti prioritete in dodeliti vire enega projekta na stroške drugega. Da pa lahko dosežemo natančen pregled zasedenosti virov v celotni organizaciji na vseh projektih skupaj, je potrebna standardizirana oblika shranjevanja podatkov. »Enterprise portfolio management« v paketu MS Project Professional poskrbi za to na več načinov.

7.8 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

Najpomembnejši pogoj za uspešno poslovanje podjetij je **nenehno uvajanje sprememb**, zato podjetje, ki preneha spremljati rezultate svetovnega razvoja ali izkoriščati lastne razvojne potencialne, na globalnem tržišču nima perspektive. Izboljšav se moramo torej vsakodnevno lotevati. Najboljša metoda za obvladovanje sprememb pa je projektne vodenje. V podjetju se srečujemo s celo vrsto projektov, od vsakodnevnih manjših izboljšav do velikih, zahtevnih

investicijskih projektov. V odvisnosti od vrste projektov je tudi zahtevnost pristopa k projektному vodenju: kadri, dokumentacija idr.

Koristi sistema projektnega vodenja je precej. Predvsem je tukaj zaznati vpliv na spremembo projektne kulture v poslovni organizaciji in dvig zavedanja o pomembnosti poenotenega vodenja projektov, saj podjetje poleg notranjih izvajalcev sodeluje tudi z veliko zunanjimi izvajalci in je standardizacija načina obvladovanja takih projektov zelo pomembna. Z uvedbo informacijskega sistema za projektno vodenje je omogočena možnost hitre in enostavne poizvedbe o stanju portfelja projektov oz. o stanju posameznega projekta s strani vodstva in vodij organizacijskih enot podjetja.

Postavitev pravil sistema projektnega vodenja in implementacija projektnega informacijskega sistema je zahtevna naloga, ki je še težje izvedljiva, če okolje na to ni pripravljeno. Zato je izjemno pomembno, da vodstvo poslovne organizacije izkaže veliko podporo za uvedbo sprememb ter da dejavno sodeluje pri tem. Zaposleni tako spremembe sprejmejo in nenehno izboljšujejo projektni način dela. Samo tako se bo sistem projektnega vodenja še naprej razvijal v skladu s pridobljenimi izkušnjami in bo omogočal vse boljši nadzor nad izvajanjem del na projektih.

Preverimo uporabnost naučenega.

- 1. Ali ste že sodelovali pri pripravi kakšnega projekta?*
- 2. Ste bili že vključeni v kakšen projekt ali ga celo vodili? Kakšne so vaše izkušnje?*
- 3. Ste bili z vodenjem in rezultati projekta zadovoljni?*
- 4. Kaj bi vi naslednjič spremenili oziroma izboljšali?*
- 5. V podjetju/organizaciji pridobite dokumentacijo izvršenega projekta. Naredite oceno izvedbe projekta – primer dobre prakse; kje so bile glavne pomanjkljivosti projekta in kaj bi lahko izboljšali.*
- 6. Kako bi lahko problematiko oblikovanja dela povezali s klimo v organizaciji?*
- 7. Študenti se seznanijo s programom MS Project in ga preizkusijo v praksi na manjšem projektu.*
- 8. Študenti v okviru praktičnega izobraževanja I. pripravijo projektno nalogo in jo predstavijo.*

8 POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST – POT DO POSLOVNE ODLIČNOSTI

8.1 UVOD

Vsaka organizacija si želi biti uspešna in učinkovita. Pot, da to doseže, pa je dolga in strma. Namen poglavja je spoznati pot, po kateri naj gredo organizacije, da bodo preživele v »trdem« konkurenčnem boju na globalnem trgu, ki se stalno spreminja. Tem spremembam se morajo organizacije prilagajati, še bolje pa je, če jih povzročajo. Opredelili bomo, kaj sta uspešnost in učinkovitost, ter spoznali, da ju lahko dosežemo s pomočjo orodij in modelov kakovosti in poslovne odličnosti. Poznavanje le-teh pa nam omogoča izdelavo lastnega poslovnega modela, ki je za organizacijo primeren, če želi doseči poslovne rezultate.

Z usvojenim znanjem bo študent lahko poiskal primere dobrih praks in jih analiziral, izdelal primerjalno analizo v določeni organizaciji in našel področje v organizaciji, na katerem so možne in/ali potrebne izboljšave.

8.2 POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

Uspešna organizacija je tista, ki dela »prave stvari«, učinkovita pa dela »stvari prav«.

To je zelo enostavno povedati, izvajati v praksi pa je težka naloga. Vendar, če želijo organizacije delovati na dolgi rok, se morajo temu približevati. Zanje pa je ta pot še težja, če pomislimo na **nenehne spremembe na globalnem trgu**. Spremembe so bile že v preteklosti, vendar ne tako hitre. Pomislite, kako se vedno hitreje pojavljajo novi modeli avtomobilov, telefonov, računalnikov (razmislite, kaj še). **Tem spremembam morajo organizacije slediti.** »In vendar se spreminja«, bi lahko parafrazirali Galileja.

Prilagoditev globalnim spremembam je **pogoj preživetja**. Spremembe niso le hitrejše, kompleksnejše, bolj turbulentne in bolj nepredvidljive. So nova realnost, ki zahteva popolnoma nov pogled na svet. Kakor ne moremo ukiniti noči, če se bojimo mraka, tako ne moremo negirati napredka, če se bojimo sprememb. Spremembe pomenijo nenehne izzive, ki preizkušajo celotne narode, organizacije in posameznike. Zato se mora renesansa (preporod) naše civilizacije začeti v naših glavah. Četudi vsak normalen pripadnik človeške vrste misli, da je center univerzuma in je prav zato ujet v lastne stereotipe o sebi in svetu, nas nenehno spreminjanje naše okolice sili v popolnoma drug stil razmišljanja, delovanja in obnašanja. Razviti in sprejeti moramo popolnoma nove in primernejše tehnike, orodja in kulturne paradigme. Stanja brez spreminjanja ni (več) (Mulej, 1994).

Za uspeh potrebujemo popolnoma nova pravila in spremembo miselnih vzorcev. Osnovni principi, ki lahko vodijo posameznike in organizacije pri ustvarjanju dinamične prihodnosti, so:

1. Ustvarjanje tega, kar ni še nikoli obstajalo, in ne le izboljševanje že obstoječega.
2. Oblikovanje močnih medsebojnih povezav in ustvarjalno sodelovanje vseh ljudi.
3. Zazrtost v prihodnost in ne obremenjenost s preteklostjo.

Spremembe pa zahtevajo od družbe, organizacije in posameznikov, da so inovativni – predlagajo izboljšave v procesih, novosti v proizvodnji (naštetje, kje še), ki se uresničijo in prinašajo korist organizaciji.

Inovativna družba uporablja vse dosežke razvoja svetovne civilizacije, hitro prevzema in uporablja lastne in tuje inovacije, z lastnim znanjem dograjuje tuje znanje, zato da razvija in uspešno uporablja sodobno proizvodno, organizacijsko in drugo tehniko in tehnologijo. Tako dosega visoko mednarodno konkurenčnost in kakovost življenja. **Inventivnost (invencija = dajanje idej, predlogov)** in **inovativnost (inovacija = novost, ki prinaša korist)** sta zato kot lastnost in dejavnost ljudi razviti do evropsko običajne ravni, enako tudi pogoji zanju. **Razvit je kult ustvarjalnega (so)delavca**, visoko cenijo znanstvene in druge inventorje in inovatorje, **ker so najkoristnejši in najpomembnejši sodelavci in občani**. Po drugi strani pa imajo neustvarjalni ljudje težave, okolje jih ne ceni, ker ne ustvarjajo, kolikor bi zmogli (Mulej, 1994).

Kot pravi Kovač (Kovač, 2000, 5), je čas, da vodilni menedžerji spoznajo pravo poslovno resnico, ki jo je pred leti parafrazirala Erika Jong: strah pred spremembami. Večina vodilnih menedžerjev neprestano ponavlja, da so poslovno okolje in zaposleni v podjetju največja ovira za korenite poslovne spremembe v podjetju.

Ker je **izhodišče poslovnih sprememb človek**, njegovi interesi, znanje, vrednote, poslovna energija in želja po uveljavljanju, je **uspešno obvladovanje sprememb odvisno od učinkovitosti pri reševanju nasprotij med posameznikom in organizacijo**. **Najboljša pot, kako pripraviti zaposlene na spremembe, je ta, da jim podjetje ne da druge možnosti izbire. Spremembe morajo postati vodilo.**

Menedžerji morajo razumeti, da so odpori naravni in da je premagovanje odporov normalna sestavina njihovega dela. Za menedžerje, ki so uspešni pri vodenju poslov, vendar slabi vodje, je značilno, da dojemajo odpore čustveno, da jih zavračajo kot nesprejemljive in da zaradi odporov zavračajo posameznike. **Izkušnje kažejo, da so med uporniki zelo pogosto ustvarjalni in zavzeti ljudje.**

Po knjigi avtorja Michaela E. Gerberja: Mit o podjetniku (Gerber, 2004) so povzeti naslednji nasveti, navodila in praktični primeri za uspešnost organizacije.

O najuspešnejših podjetjih obstaja ena sama preprosta resnica, ki smo jo spoznali z leti, in sicer, **da imajo njihovi ljudje posluh za drobne, majhne stvari, ki jih opravljajo z veliko volje in potrpežljivosti**, obenem pa se zavedajo, kako pomembno je to za uspešno delovanje podjetja.

Cilj vsakega podjetja je njegov razvoj; da si lahko **izmišlja vedno nove stvari**, ki bodo **zadovoljile potrebe njegovih kupcev**, tako kot tega ni storil še nihče pred njim – **da torej živi svobodno in ustvarjalno.**

Podjetje propade zaradi pomanjkanja znanja, spretnosti in izkušenj pri njegovem vodenju, **predvsem pa zato, ker ni dovolj ambicioznosti**, da bi uspešno podjetje dejansko vodili.

Najboljša podjetja so zasnovana po določenem modelu poslovanja, modelu, ki je zares učinkovit. To je model podjetja, ki inovativno izpolnjuje vse cilje, postavljene za pridobitev strank, ki so razdeljene v posamezne skupine.

Podjetniški model ne sloni na podjetju, ampak na kupcih, zaradi katerih podjetje proizvaja svoje izdelke ter poskuša razumeti njihove zahteve in potrebe.

Podjetnik vidi v kupcu možnost zaslužka, saj ve, da vedno novi in drugačni izdelki zadovoljijo vse kupčeve potrebe. Vse, kar mora storiti, je, da ugotovi, kakšne so te potrebe in kako se bodo sčasoma spreminjale.

Model podjetja naj kupcem, zaposlenim, dobaviteljem in upnikom zagotavlja konstantno vrednost, ki naj bo večja od njihovih pričakovanj. Delo v podjetju mora potekati gladko in brezhibno. Vsi delovni postopki v podjetju morajo biti dokumentirani v posebnih »delovnih priročnikih«. Model mora biti zastavljen tako, da je kupec vedno enako zadovoljen. Ljudje pravijo, pa tudi sami verjamemo v to, da velika, uspešna podjetja niso rezultat izjemno uspešnih posameznikov, pač pa povsem običajnih ljudi, ki opravljajo delo izjemno uspešno.

Če želimo biti uspešni, seveda potrebujemo ustrezno ureditev in metode. Z njihovo pomočjo lahko nadomestimo pomanjkanje znanja in izkušenj, kar bi utegnilo povzročiti težave zaposlenim.

Tako ureditev postane orodje, ki ga zaposleni uporabljajo, da bi povečali svojo učinkovitost in delo izpeljali tako, kot je za uspešno delovanje podjetja najbolje, obenem pa učinkovito tekmovali s konkurenti. **Naloga podjetja pa je, da jim bo to orodje vedno na voljo, in naučiti jih, kako se z njim ravna.** Naloga zaposlenih je, da vse to s pridom uporabljajo in da na **podlagi svojih izkušenj predlagajo, kako bi ureditev lahko še izpopolnili.**

V podjetju, ki je odvisno od nestanovitnih posameznikov, se kar naprej postavlja vprašanje, kako motivirati zaposlene in kako motivacijo tudi ohraniti. Praktično nemogoče je vzdrževati konstantne rezultate v podjetjih, ki so odvisna od izjemnih posameznikov. Nobenemu podjetju to ne uspeva na dolgi rok. Izjemna podjetja tega niti ne poskušajo, raje se opirajo na urejenost.

Podjetje, ki je že na prvi pogled videti urejeno, daje kupcem vedeti, da zaposleni vedo, kaj delajo. Zaposlenim pa daje občutek, da dobro veste, kaj hočete, in da so stvari na tem svetu, ki jih je še mogoče izpeljati tako, kot je treba. Tako stranke in zaposleni zaupajo podjetju in vidi se, da delo v njem poteka, kot se pričakuje.

Priročniki seznanjajo zaposlene z najučinkovitejšim delovnim postopkom. So dokaz, da ima vsaka stvar v podjetju svoj namen. Dokumentacija je torej potrditev, da v podjetju kraljuje red.

Model mora biti zastavljen tako, da je kupec vedno enako zadovoljen.

Za podjetje ni dovolj samo, da je videti urejeno, ampak mora tako tudi biti. Poslovati mora po natančno določenem in predvidljivem načrtu.

In kar je najpomembnejše: za uspešno poslovanje je potrebno izoblikovati postopek, neko prakso, s pomočjo katere lahko dobite koristne informacije in si na njihovi podlagi izdelate delovno metodo, po kateri boste poslovanje obvladovali.

Ustvarjanje »prototipa« uspešne organizacije je dolgotrajen postopek, ki se imenuje razvoj podjetja in temelji na treh različnih, vendar med seboj povezanih postopkih, s pomočjo katerih se lahko podjetje nemoteno razvija. To so inovacija, merljivost in organizacija.

Še nekaj mnenj strokovnjakov o uspešnosti in učinkovitosti. Podrobneje si poglejte v navedeni literaturi.

Po Watersu (Waters, 1996) obstajajo štiri načini, kako povečati učinkovitost in uspešnost:

- izboljšanje uspešnosti z boljšimi odločitvami;
- izboljšanje učinkovitosti s porabo manj vložkov za doseganje enakih izidov;
- izboljšanje uspešnosti v nekaterih preostalih dejavniki, kakor so boljša kakovost, manj nezgod, neprekinjenost proizvodnega procesa;
- izboljšanje vedenja, ki prinaša več sodelovanja in spodbujanja ustvarjalnosti.

Tudi Daft (Daft, 2000) navaja načine izboljšanja učinkovitosti podjetja: zmanjšanje vložkov ob enakih izidih, zmanjševanje tako vložkov kot izidov, povečanje izidov ob enakih vložkih, zviševanje vložkov in izidov ter zmanjševanje vložkov ob povečanju izidov.

Če povzamemo, je učinkovitost delati stvari prav, uspešnost pa naj bi bila delati prave stvari oziroma, kot pravi Markič, idealno bi bilo delati prave stvari prav in pravočasno (Markič, 2004, 18).

8.3 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST

V prejšnjem poglavju smo poskušali prikazati **pot do uspešne organizacije**. Ugotovili smo, da se podjetja morajo prilagajati spremembam. Srečali smo se z izrazi, kot so **vodenje, inovativnost, kakovost** ... V nadaljevanju bomo podrobneje spoznali **KAKOVOST in POSLOVNO ODLIČNOST**.

8.3.1 Kakovost

Kakovost že dolgo ni več omejena samo na kakovost v tehnično-tehnološkem smislu (skladnost s specifikacijami in standardi) in na potrošno zadovoljstvo odjemalcev, temveč gre tudi za odnose znotraj podjetja, med podjetjem in okoljem, za odnose v družbi, skratka za neopredmeteno, toda zaznavno neločljivo povezano blaginjo življenja, poslovanja in delovanja družbe kot celote (Mulej, 1997).

Doseganje kakovosti pa si organizacije predstavljajo po svoje, uporabljajo različna orodja in/ali metode, da bi dosegle zeleno kakovost oz. da bi celovito obvladovale kakovost.

Celovito obvladovanje kakovosti ni samo novo razumevanje koncepta kakovosti in razširjanje polja njegove uporabe, to je tudi način delovanja oziroma proces.

Celovito obvladovanje kakovosti je nepretrgan niz usklajenih dejanj izboljševanja, njihov namen pa so napredek podjetja in odlični rezultati, ki bi popolnoma zadovoljili kupce.

Ker gre za dolgoročno delo, si moramo zanj vzeti čas. Ker je usklajeno, zahteva enako strogo vodenje kot drugi temeljni elementi vodenja podjetja. To je **nepretrgan proces**, ki teče od napredka do napredka.

Celovito obvladovanje kakovosti pod nobenim pogojem ne sme biti zgolj moda ali enkratno dejanje za izboljšanje. **Je odločitev, s katero se podjetje zaveže za nenehno napredovanje. To ponazarja Demingov krog**, ki se neprestano vzpenja, krog za krogom, po strmem pobočju celovitega obvladovanja kakovosti. Kolo **ilustrira sistematičen pristop PDCA**

(angl. **plan, do, check, act**): **načrtovati ukrep, ga izvesti, opazovati ali preveriti rezultate in ustrezno ukrepati.**

Celovito obvladovanje kakovosti se načrtuje in vodi kot usklajeno prizadevanje za stalno napredovanje celotnega podjetja. **Ta proces mora usmerjati vodstvo**, saj si vse enote prizadevajo za optimizacijo celotne dejavnosti, pri čemer imajo skupno perspektivo. **Sproženo z vrha se celovito obvladovanje kakovosti prenaša na odgovorne skupine vsake enote** (uprava, obrat, oddelek ...). Usmerjanje se seveda izvaja na dveh ravneh:

1. Na kulturni ravni potekata program izobraževanja v duhu celovite kakovosti in strategija spreminjanja vedenja. Delovanje na tej ravni je zaporedje komuniciranja in obdobj izobraževanja, kar omogoča nenehno prenavljanje podjetja, ohranjanje in razvijanje njegove ustvarjalnosti in dinamičnosti.
2. Na izvajalski ravni potekajo konkretne akcije izboljševanja, ustanavljajo se skupine za reševanje problemov in uporabljajo raznovrstne metode, prilagojene različnim položajem, vprašanjem in ciljem.

Usmerjanje, ki seveda poteka od vrha navzdol ali iz središča proti obrobju, bo razumno in s tem učinkovito le, če bo izhajalo iz resničnega poznavanja dogajanj.

Kakovost, ki je stvar vseh, se začne z menedžmentom.

Celovito obvladovanje kakovosti **je proces nenehnega napredka celotnega podjetja** in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. **Gre za trajno in ves čas obnavljajoče se prizadevanje**, kajti v mednarodnem konkurenčnem boju ni za zmeraj osvojenih položajev, saj ni ne snovi ne organizacije, ki je prej ali slej ne bi načel zob časa.

Razvoj kakovosti

Kratek pogled na zgodovinska dogajanja na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu, na začetku predvsem v industriji in pozneje tudi na področju storitev, kaže dejstvo, da je **Japonska že v 50. letih** razvila svoj sistemski pristop k obvladovanju kakovosti (Total Quality Management). Njegov razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, **t. i. Demingove nagrade**, najboljšim podjetjem. Kot odgovor so v ZDA v začetku 60. let v avtomobilski in oboroževalni industriji začeli na podlagi posebnih vprašalnikov intenzivno pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti in tako prišli tudi do prvih oblik standardov. V 80. letih **so ZDA** dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, t. i. **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**.

Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standardov **serije ISO 9000** in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. **To je v letu 1990 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij**, da so ustanovila **Evropski sklad za obvladovanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM)** z nalogo, da razvije pristop oziroma model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil model odličnosti, na katerem temelji evropska nagrada za kakovost (European Quality Award). Združil naj bi izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. V letu 1992 je sklad podelil prvo nagrado. Z razvojem modela je bil storjen korak naprej od filozofije

zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo.

Danes je v Evropi ustanovljenih že preko 20 nacionalnih nagrad, katerih podlaga je evropski model odličnosti. **Tudi v Sloveniji smo** se po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih trgov, ki so morali čez noč zamenjati jugoslovanskega. Tako je postalo jasno, kaj pomeni kakovost za našo konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard. Podobno kot v drugih evropskih državah je tudi pri nas v letih 1991–1996 zelo naraslo število organizacij s pridobljenim potrdilom o skladnosti sistema vodenja kakovosti z zahtevami standarda, oziroma certifikatom ISO 9000, kar je vsekakor eden od pokazateljev nacionalne zavesti o kakovosti (povzeto po **Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost 2000.**)

Z vidika gospodarskega razvoja je prej omenjena uvedba državnih nagrad del naslednjega razvojnega koraka – od trga kupcev k državno podprtemu trgu kupcev. **To pomeni, da državni organi spodbujajo proizvajalce in ponudnike, naj razmišljajo o svojih odjemalcih bolj sistemsko.** To pomeni več upoštevanja soodvisnosti, celovitosti in poglobljenosti s pomočjo medstrokovnega ustvarjalnega sodelovanja, zato da bi v razmislek, odločitev in dejanje zajeli dialektični sistem, to je sistem vseh bistvenih značilnosti s sistemom vseh bistvenih vidikov.

Uvedba nacionalnih in mednarodnih standardov, kakršni je ISO 9000, je korak v nakazano smer. Z njimi poskušajo državni in družbeni organi doseči, da bi podjetja poslovala manj enostransko, saj je to postalo v sodobnih razmerah dražje, manj učinkovito in manj uspešno kot celovito poslovanje. Enostranost namreč zahteva toliko popravljanja napak, da daje manj konkurenčnosti in zato slabšo kakovost (delovnega) življenja. **Celovitost daje boljše rezultate, zato se bolj izplača** (ne popolna, ki ni izvedljiva, ampak dialektično sistemsko).

Model popolne kakovosti, vključno z njeno opredelitvijo iz ISO 9000, je torej sredstvo za **pospeševanje prehoda in lova za zaostankom**. Toda branje njegovih pravil, kakršnega vidimo pri mnogih menedžerjih in njihovih sodelavcih, kaže, da je deležno več hvale doseganja popolnega *obvladovanja kakovosti*. Pot, da se doseže popolna kakovost (kakovost vseh delov poslovanja, ki se izteče v izjemno majhen odstotek napak celotnega poslovanja) je seveda pomembna. Toda kaže, da obstaja nevarnost, da bi metoda nadomestila cilj – v razmišljanju in delovanju vladnih in (zlasti) menedžerskih krogov v podjetjih. Poleg tega smemo upati, da certifikata ISO 9000 niso uvedli zato, da bi odrezali organizacije brez njega od dostopa do trga in bi drugim omogočili monopolen položaj na njem, kar bi pripeljalo nazaj v stari "trg proizvajalca" s presežkom povpraševanja nad ponudbo.

Spoznanja kažejo, da mnoga podjetja, ne samo tista v sedaj prehodnih gospodarstvih Srednje in Vzhodne Evrope, razumejo, da je njihova dolžnost (bolj ali manj) samo formalno izpolniti kriterije "popolne" kakovosti, ki jih postavljajo taki ukrepi za spodbujanje prenove. Za ta namen jim zadošča že razrešitev nekaterih bolj ali manj izvedbenih problemov – namesto prenove strateških usmeritev, posodobitve stila vodenja (k omrežju avtonomnih enot, odnosu "vsi mislimo, vsi delamo") ipd. Drugi dojemajo zahteve, ki jih postavljajo ISO 9000 in podobni ukrepi, globlje, namreč kot spodbudo in zahtevo, da naj posodobijo svoje pristope k inoviranju, zlasti netehnološkemu inoviranju, in da naj uporabijo sistemsko razmišljanje. Ne gre za to, da (naj) bi bili menedžerji prijazni do svojih sodelavcev kar tako. Bistveneje je, da imajo sodelavci (potencialno) mnogo plodnih, inventivnih ali celo inovativnih zamisli in dejanj, ki bi jih mogli prispevati, če bi vodstvo dovolj pospeševalo netehnološko inoviranje, da bi jim napravilo prostor, da se izkažejo (upravljalne, informacijske, organizacijske, metodjske inovacije).

Raziskave so pokazale, da zagotovitev kakovosti s formalno izpolnitvijo zahtev standarda ISO 9001 za podjetje navadno ne pomeni tudi doseganja višje konkurenčnosti in poslovnega uspeha. Prilagajanje sistema kakovosti standardnim zahtevam potrjuje, da je podjetje doseglo določeno stopnjo zrelosti, ki kaže na njegovo sposobnost definirati in realizirati procese v skladu z definicijami (ne nujno uspešno!).

8.3.2 Odličnost

Izraz odličnost se v strokovni literaturi običajno pojavlja v zvezi s kakovostjo. V zgodovini kakovosti so se zgodili pomembni vsebinski in organizacijski premiki, ki so nadgrajevali in razširjali prvotne pristope, dejavnosti, orodja ter tehnike in področja delovanja. V zvezi s temi premiki se je spreminjala in dopolnjevala tudi terminologija, povezana s kakovostjo. Tako se je v zadnjem desetletju pojavil izraz odličnost.

Izraz odličnost se sicer že dolgo uporablja na mnogih področjih, npr. v umetnosti, športu itd., vendar se nanaša na proizvod ali rezultat posameznika.

Izraz odličnost, v povezavi z industrijskim načinom proizvodnje izdelka ali storitve, se pojavi šele leta 1982 v delu »V iskanju odličnosti« avtorjev Petersa in Watermana. Tu avtorja izraz odličnost povezujeta neposredno s poslovno uspešnostjo organizacije in izpostavljata ključne elemente, kot sta npr. strategija in sistem, ki vplivajo na odličnost poslovanja.

Vendar pa odličnost še vedno ni jasno definirana niti nima svoje filozofije in načel. Različni avtorji jo različno definirajo. Tako Dale in Lascelles definirata odličnost kot neopredeljiv cilj, ki sloni na nekih dogovornih merilih. Drugi menijo, da je odličnost le določena stopnja TQM. Definicija odličnosti, ki jo je postavila EFQM, pravi, da je odličnost »izstopajoča praksa v upravljanju organizacije in v doseganju rezultatov«.

Odličnost bi lahko definirali kot »preseganje povprečja in iskanje najboljšega možnega, tako glede zadovoljstva kupcev, učinkovitosti virov, varovanja okolja kot tudi glede poslovnih rezultatov organizacije« (Marolt, Gomišček, 2005, 526).

Izraz odličnost se je pričel veliko uporabljati z nastopom nagrad za kakovost, ki smo jih že omenili in temeljijo na specifičnih modelih.

V zadnjem času se poleg poslovne odličnosti omenja tudi **organizacijska odličnost**, ki pa naj bi se nanašala predvsem **na neprofitne organizacije**.

Povzamemo lahko, da poslovna odličnost pomeni preseganje pričakovanj vseh, ki so kakor koli povezani z organizacijo. Torej razen kupcev, lastnikov, zaposlenih in dobaviteljev **tudi ožja in širša družbena skupnost.** Tako prihaja v zadnjem času vse bolj v ospredje tudi **družbena odgovornost** (ugotovite s pomočjo spletne strani, kaj je vodenje družbene odgovornosti) in družbeno odgovorni menedžment. S tem se spreminjajo, za organizacije, tudi »pravila igre«. Še **nekaj primerov iz prakse** (Urbanija, 2006).

Pravila igre so se v zadnjih letih precej spremenila. Javnost zahteva od podjetij odgovorno ravnanje. **Shell** zato svoje organizacije ni samo preuredil v skladu z načeli družbene odgovornosti, temveč od sredine devetdesetih let vsako leto objavi, kako napreduje na tem področju. Številni izdelovalci športne opreme so za svoje dobavitelje izdelali in objavili

zavezujoče standarde. **Ikea** v svojem katalogu pojasnjuje kupcem, od kod prihajajo njeni izdelki in zakaj jih lahko prodajo po tako nizkih cenah.

8.3.3 Orodja, modeli za doseganje poslovne odličnosti

Menedžment ima v sedanjem času zaradi hitrih sprememb na tržišču in v tehnološki opremi vse več problemov. Vse večji pomen se zaradi tega pripisuje svežim idejam pred različnimi modeli. Vsak model sam po sebi je še vedno le orodje. Uporaba orodij oziroma modelov pa pomeni le ponavljanje že znanih vzorcev. Kljub vsemu pa je **poznavanje modelov v današnjem gospodarstvu potrebno**, saj predstavlja nekaj takega kot znanje angleščine oziroma opismenjevanje na področju obstanka na trgu.

Raziskave v tujini so pokazale, da **dobra podjetja** hkrati uporabljajo več kot **10 osnovnih menedžerskih tehnik**, ki pa so le v tretjini primerov uresničile menedžerska pričakovanja oziroma samo petina organizacij je z njimi izboljšala poslovne izide.

Kljub vsemu pa Harvard Business Review, Business Week in Economist v svojih člankih poudarjajo uspehe podjetij, ki jih ne bi bilo brez menedžerskih modelov.

Med petdesetim in osemdesetim letom prejšnjega stoletja so menedžerji poznali dva ducata vplivnih menedžerskih tehnik, s katerimi so obvladovali podjetja. Danes se to število spreminja v letu dni. **Sredi devetdesetih let so bile najpriljubljenejše tehnike uporaba poslanstva v strateškem načrtovanju, reinženiring poslovnih procesov, celovito obvladanje kakovosti, poslovne primerjave, mrežni marketing, samoobvladajoči tim, poslovna odličnost, intelektualni kapital, čustvena inteligenca, uravnoteženi kazalniki, ekonomska dodana vrednost in podobno.**

Orodja, modeli in tehnike omogočajo organizacijam razumeti vzroke problemov, bolje predstavijo dejansko situacijo, pripomorejo k določitvi pomembnosti dejavnikov in njihove medsebojne soodvisnosti, omogočajo boljše odločitve in nižje stroške ter večjo učinkovitost nadzora, povečajo učinkovitost preprečevanja neustrezne kakovosti in pomagajo pri izboljševanju procesa.

Orodja, modeli in tehnike so zelo različni, od enostavnih do zahtevnih.

Pomembno je, da ljudje, ki so povezani z nadzorom kakovosti, preprečevanjem neustrezne kakovosti in izboljševanjem procesov, **dobro poznajo orodja, modele in tehnike, njihove značilnosti in omejitve ter so sposobni z njihovo uporabo reševati različne probleme, s katerimi se srečujejo pri svojem delu** (povzeto po Marolt, Gomišček, 2005).

V nadaljevanju **bomo podrobneje predstavili, kot najbolj uporabljene modele, ISO 9001/2000, Evropski model poslovne odličnosti (EFQM) in slovenski model (PRSPO – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost)**. Nekatere od ostalih pa **proučite** s pomočjo literature, npr. B. Gomišček, J. Marolt: Management kakovosti, 2005. V tej knjigi sta avtorja porazdelila orodja v statistična (npr. pogostnostna porazdelitev, slučajna vzorčna porazdelitev, ocena in intervali zaupanja itd.) in nestatistična orodja menedžmenta kakovosti (npr. timsko ustvarjanje idej – brainstorming –, paretov diagram, vzročno-posledični diagram – diagram ribje kosti ... Omenjena in ostala orodja, modele in tehnike poskušajte uporabiti v danih primerih oz. organizacijah, ki jih poznate in vam zaupajo svoje podatke.

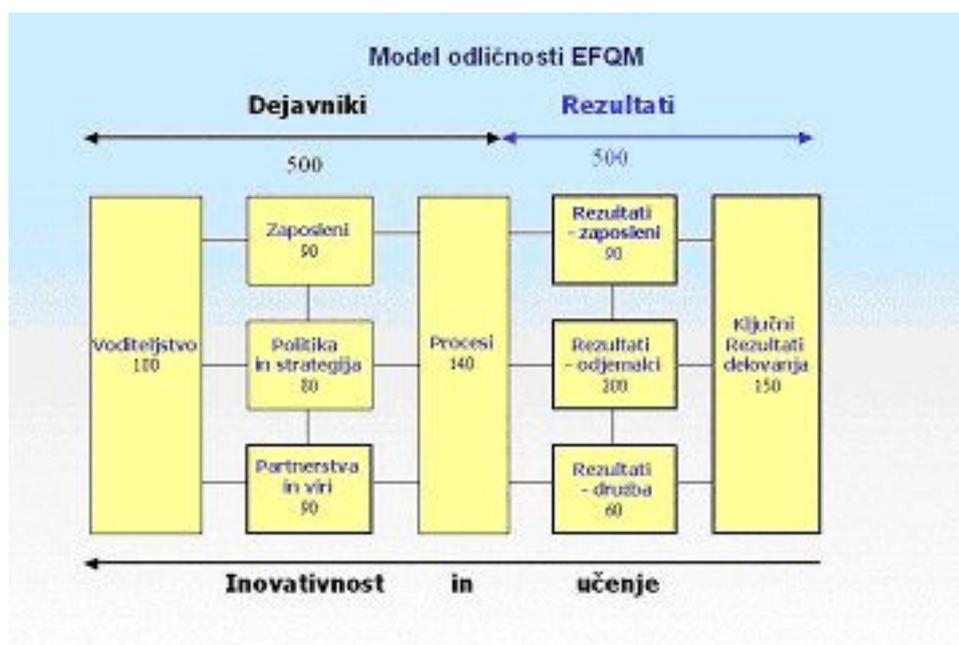
Sistem vodenja kakovosti ISO 9000:2000 (Marolt, Gomišček, 2005). *Ugotovite, zakaj 2000.* Standard ISO 9000:2000 izpostavlja osem načel menedžmenta kakovosti, ki naj bi jih upošteval vršni menedžment, da bi organizacijo vodil k boljšemu poslovanju. Ta načela so v glavnem enaka načelom, ki jih zagovarja TQM (se še spomnite, kaj je to – ponovite). **Proučite, katera so ta načela in kaj je njihova vsebina.** Njihovo poznavanje in razumevanje je predpogoj za pravilno in uspešno uporabo zahtev standardov. Uporaba teh načel v posameznih organizacijah pa je seveda odvisna od potreb posamezne organizacije in izzivov, s katerimi se srečuje. **Razlikujte:**

- ISO 9000 – sistemi menedžmenta kakovosti – podaja osnove sistemov menedžmenta kakovosti in določa terminologijo za sisteme menedžmenta kakovosti;
- ISO 9001 – sistemi menedžmenta kakovosti – določa zahteve za sistem menedžmenta kakovosti, kjer mora organizacija prikazati svojo sposobnost, da nudi proizvode oziroma storitve, ki izpolnjujejo zahteve kupca in pripadajočih predpisov ter si prizadeva povečati zadovoljstvo kupca.
- Kaj pa je ISO 9004 in 9011? Kako organizacije vzpostavljajo sistem vodenja kakovosti ISO 9001? Ali se morajo certificirati? Kje se lahko certificirajo in kaj je certificiranje?

Model odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, **ki temelji na devetih** merilih. Pet od teh meril je t. i. "dejavnikov", štirje pa so "rezultati". "Dejavniki" zajemajo tisto, kar organizacija počne, "rezultati" pa tisto, kar organizacija dosega. "Rezultati" so posledica "dejavnikov". Model EFQM, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji na naslednji predpostavki:

Odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov.



Slika 37: Model EFQM (model, po katerem poteka postopek PRSPO od leta 2003)

Vir: Urad Republike Slovenije za meroslovje, 2004, 5

Po EFQM se podeljuje vsako leto evropska nagrada za poslovno odličnost. Na spletni strani EFQM preverite dobitnike nagrad in katera slovenska podjetja so sodelovala **zadnjih 10 let.**

Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO)

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti – priznanje Republike Slovenije za kakovost. Glede na dejstvo, da zakon zamuja, pa se je leta 1996 Urad RS za standardizacijo in meroslovje odločil in uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen, v sodelovanju s strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov, pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu.

Izsledki rezultatov pa so Slovenijo privedli do odločitve, da je že v letu 1997, glede na velikost svojih podjetij, privzela evropski model za mala in srednje velika podjetja kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in tako pripravila Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje.

PRSPO je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. **Namenjeno je vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju** in predstavlja nadgradnjo sistemov vodenja kakovosti ISO 9000, kar je mogoče razbrati tudi iz samega modela odličnosti EFQM, ki zajema merila, po katerih se ocenjujejo tudi procesi.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti. **Model odličnosti EFQM je praktično orodje**, ki organizacijam pomaga vzpostaviti ta model z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. **Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki temelji na tem modelu, postavlja smernice in merila, ki jih organizacije lahko uporabijo pri ovrednotenju svojih prizadevanj za izboljševanje kakovosti. S širjenjem informacij o tem, kako je boljšim organizacijam uspelo spremeniti kulturo in doseči odličnost, usmerja slovenske organizacije.**

Namen in cilji priznanja RS za poslovno odličnost

Namen priznanja je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev.

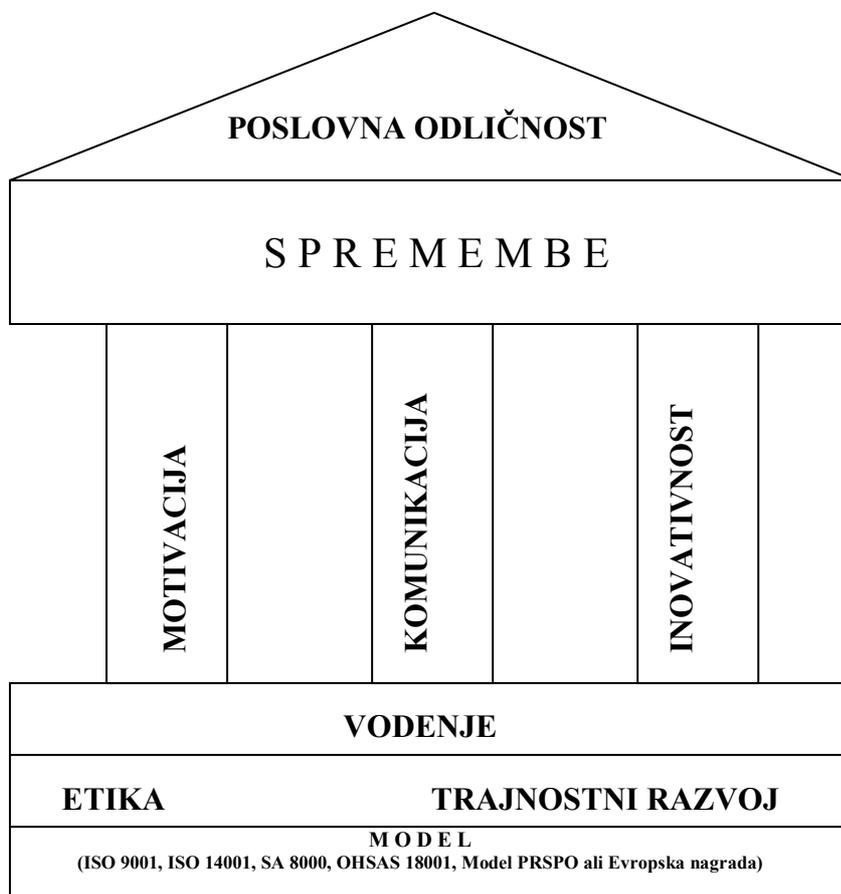
Cilji priznanja so:

- pospeševati zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- pospeševati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za večjo kakovost poslovanja v Sloveniji (nenehno izboljševanje),
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi organizacijami,
- priznati organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in, ne nazadnje,
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

Nagrada oziroma priznanje temelji na devetih merilih modela odličnosti, ki ga je razvil Evropski sklad za upravljanja kakovosti – »European Foundation for Quality Management« (EFQM) in po katerem se zgleduje tudi postopek za priznanje, s čimer želimo zagotavljati primerljivost z evropsko nagrado za kakovost »European Quality Award – EQA«. Nosilka programa priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije. Postopek PRSPO vodi Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje v okviru Ministrstva za šolstvo, znanost in šport, in sicer v imenu Odbora za PRSPO, ki ga je imenovala vlada RS. V skladu z zakonom o PRSPO predsednik Vlade Republike Slovenije priznanje izroči nagrajencem. Odbor za PRSPO predstavlja najvišji organ odločanja glede PRSPO, saj podeljuje priznanja in imenuje ocenjevalno komisijo, ki jo sestavljajo ocenjevalci, vodilni ocenjevalci in razsodniki. Ocenjevalci in vodilni ocenjevalci so imenovani na predlog razsodniške skupine in so odgovorni za izvajanje ocenjevanj vlog prijavljenih organizacij.

Ugotovite, katere organizacije in v katerih kategorijah so bile nagrajene v zadnjih desetih letih. Eno od njih analizirajte.

Kot smo že omenili, je poznavanje znanih orodij, modelov in tehnik pomembno, **še bolje pa je, če na osnovi teh vpeljemo v organizacijo lastni model**, ki zagotavlja uspešnost organizacije.



Slika 38: Primer je model poslovne odličnosti za komunalna podjetja, ki je bil narejen in preizkušen v podjetju Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o.
Vir: Škafar, 2005, 140

Analizirajte model in podajte svoje ugotovitve.

8.4 VSEBINA IN POMEN EKONOMSKIH KAZALNIKOV POSLOVANJA

8.4.1 Uvod

Človek se je v vsej svoji zgodovini veliko posvečal merjenju pojavov in stvari, vidnega in nevidnega, znanega in neznanega. Nekateri avtorji trdijo, da lahko začnemo govoriti o menedžmentu takrat, ko smo začeli meriti čas. Sprva sta bila pomembna samo dan in noč. V resnici ju niti ni bilo potrebno natančno meriti. Kasneje so z razvojem človeštva čas in drugi dejavniki merjenja učinkovitosti in uspešnosti organizacije postali pomembni elementi njenega obstoja. Napredne civilizacije, kot sta bili na primer na področju Egipta in Mezopotamije, so že v tretjem tisočletju p. n. št. poznale nekatere ekonomske kazalnike.

Danes je za vodenje sodobne organizacije pomembno merjenje mnogih vidikov njenega delovanja. Da bomo razumeli pomen ekonomskih in tudi drugih kazalnikov v današnjem času, si bomo najprej ogledali primer iz povsem tehničnega sveta. V nadaljevanju spoznamo razliko med kazalcem in kazalnikom in delitev kazalnikov. Ravno tako spoznamo osnovne skupine kazalnikov finančnoračunovodskega modela, s samostojnim študijem pa bomo razširili njihovo razumevanje. Ker pa samo ekonomski kazalniki niso dovolj za celovit vpogled v dogajanje v podjetju, bomo prikazali uravnoveženi sistem kazalnikov, s pomočjo katerega bomo kritično ovrednotili pomen tradicionalnih kazalnikov.

8.4.2 Pomen kazalnikov in temeljne značilnosti

Začnimo z zgodbo, ki podaja primeren oris pomembnosti kazalnikov⁴ za vodenje organizacije⁵, ki je eden izmed akterjev v dinamičnem družbenoekonomskem okolju posamezne dežele, regije, sveta.

Predstavljajte si, da vstopite v pilotsko kabino sodobnega reaktivnega letala in v njej vidite samo en inštrument. Kako bi se počutili, če bi se morali vkrcati na letalo po naslednjem pogovoru s pilotom (Kaplan in Norton 2000).

Vprašanje: *Preseneča me, da letalo upravljate samo z enim inštrumentom. Kaj pa meri?*

Odgovor: *Hitrost letenja. Na tem letu si v bistvu prizadevam za hitrost.*

Vprašanje: *V redu. Hitrost je najbrž res pomembna. Kaj pa višina? Mar višinomer ne bi prišel prav?*

Odgovor: *Zadnjih nekaj letov sem se posvečal višini in sem pri tem kar dober. Zdaj pa se moram osredotočiti na hitrost letenja samo.*

Vprašanje: *Opažam, da nimate niti merilnika goriva. Ali ta ne bi bil koristen?*

Odgovor: *Prav imate. Gorivo je pomembno, vendar se ne morem osredotočiti na preveč stvari hkrati. Tako sem na tem letu posvečam hitrosti letenja. Ko se bom v hitrosti in višini izpopolnil, se bom posvetil porabi goriva.*

Verjetno mora pilot vsakega letala spremljati več parametrov leta – kazalnikov –, da lahko pripelje letalo in potnike na želeni cilj. Ti kazalniki niso samo višina, hitrost letala ter gorivo,

4 Pojem kazalnika uporabljamo v besedilu kot homonim, ker v poglavju zasledujemo temeljni cilj – prikazati in razložiti pomen kazalnikov za organizacijo. V tem poglavju tudi natančno razložimo razliko med kazalcem in kazalnikom. Ko poudarjamo razliko med obema, oba pojma tudi navedemo.

5 Za organizacijo v tem poglavju zaradi drugačnih vidikov proučevanja včasih uporabimo tudi izraz podjetje ali gospodarska družba.

temveč je tu še mnogo drugih kazalnikov, ki pomembno vplivajo na varnost, gospodarnost in udobje leta, kot na primer: smer leta, temperatura zraka, zračni tlak, hitrost vetra, hitrost vzpenjanja ali poniranja, nagib letala, tlak v hidravličnih sistemih, vsebnost kisika v potniški kabini ipd.

V razmislek: Sedaj pa skušajmo zgodbo prenesti v sodobno organizacijo, vaše podjetje. Kaj menite?

Tudi menedžerji v sodobni organizaciji potrebujejo množico kazalnikov, ki kažejo na učinkovitost in uspešnost njenega delovanja. Na posamezne kazalnike pa vplivajo različni dejavniki iz okolja organizacije – od globalnih dejavnikov do izmeta proizvodnje. Pri tem uporabijo:

- **splošne kazalnike poslovanja**, s pomočjo katerih se primerjajo z drugimi podobnimi organizacijami – konkurenti, partnerji v vertikalni ali horizontalni verigi, primeri najboljših praks;
- **lastne kazalnike**, ki so specifični za filozofijo in način vodenja organizacije, cilje in strategije za njihovo doseg, uporabljeno tehnologijo.

Menedžment organizacije kombinira te kazalnike v svojstven sistem kazalnikov, saj v večini primerov samo splošno uporabljeni kazalniki ne omogočajo posebnih pogledov na delovanje organizacije. Tudi tradicionalni finančnoračunovodski kazalniki največkrat niso zadostni. Omogočajo prikaz kazalnikov osnovnih ekonomskih kategorij, ki izhajajo iz samega modela, ne omogočajo pa na primer vrednotenja intelektualnega kapitala, moči blagovne znamke, določenih vidikov, povezanih z vodenjem človeških virov.

V razmislek: Ali bilanca stanja in izkaz uspeha vedno prikazujeta pravo vrednost organizacije? Zakaj ne? Katere ekonomske kategorije bi morali še upoštevati, katere ponovno ovrednotiti?

Vsaka organizacija je kompleksen sistem med seboj z različnimi tipi povezav povezanih elementov – podsistemov. Te povezave so lahko: enosmerne, dvosmerne, reaktivne, proaktivne. Med posameznimi podsistemi se kot pomemben vir pretakajo podatki. Da bi spoznali delovanje posameznih podsistemov in organizacije kot celotnega poslovnega sistema, njeno **delovanje merimo. Podatke prikažemo v obliki števil**. Ločimo jih na:

- **absolutna števila (kazalci),**
- **relativna števila (kazalniki).**

Ker na podlagi absolutnih podatkov oziroma števil ne moremo vedno pravilno sklepati o pomenu podatka, uporabimo **relativna števila – kazalnike** –, ki jih delimo na:

- **relativne strukture** (strukturni delež, strukturni odstotek, ločne stopinje), ki izražajo razmerje med delom in celoto istega pojava;
- **indekse** (indeksi s stalno osnovo, verižni indeksi), ki izražajo razmerje med istovrstnimi podatki, pogosto se pomnožijo s 100, govorimo o odstotnem indeksu;
- **koeficiente**, ki izražajo razmerje med raznovrstnimi, vendar med seboj primerljivimi podatki.

Mnogokrat moramo za analizo podatkov uporabiti matematično-statistične metode, ki omogočijo globlja spoznanja o delovanju posameznega poslovnega sistema, naj bo to podjetje, javni zavod, ekonomski sistem države in podobno (več v: Artenjak, 2003).

Kazalnike lahko po vsebini delimo tudi na ekonomske in neekonomske.

V organizaciji pogosto merimo dejavnike, ki jih ni mogoče enostavno prevesti v denar, torej jih spremeniti v ekonomske kazalce oz. kazalnike, imajo pa vpliv na gospodarjenje. Takšne podatke prikažemo v njihovi izvorni meri. Za doseganje višje stopnje izpovednosti in nazornosti podatke **prikazujemo v grafični obliki**, kot na primer v obliki **histogramov, struktur, porazdelitev, časovnih vrst** in podobno.

V povezavi z ekonomskimi in drugimi kazalniki se srečamo tudi s pojmom **bonitetne ocene** (bonitete) organizacije. Bonitetno oceno izdelajo neodvisne revizorske hiše, banke ali druge za ocenjevanje specializirane organizacije. Bonitetna ocena v ožjem pomenu predstavlja oceno kreditnega tveganja, ki jo bonitetna hiša pripiše posameznemu izdajatelju obveznice. Podaja verjetnost, da bodo vse obveznosti izdajatelja popolno in pravočasno izpolnjene. Enako velja za plačilo obveznosti iz poslovanja. Višja kot je ocena, manjše je tveganje pri poslovanju s podjetjem za poplačilo dolgov, in obratno. Bonitetna ocena v širšem pomenu pa predstavlja kakovost organizacije oz. podjetja. Poleg kvantitativnih podatkov iz računovodskih izkazov, podatkov o blokadah transakcijskih računov, o prisilnih poravnava, morebitnem stečaju ali likvidaciji ter izbrisu so upoštevani še drugi podatki, ki kažejo na poslovno sposobnost podjetja v prihodnosti.

8.4.3 Pregled tradicionalnih kazalnikov finančnoračunovskega modela

Slovenski računovodski standard št. 29 navaja 9 skupin kazalnikov (IRS, 2002, 211–217), in sicer kazalnike, povezane s financiranjem, z investiranjem, vodoravnim finančnim ustrojem, obračanjem sredstev, gospodarnostjo, dobičkonosnostjo, dohodkovnostjo, denarnimi tokovi in dodano vrednostjo.

Samostojni študij – timsko delo:

S pomočjo slovenskih računovodskih standardov in drugih virov poiščite ter opredelite naslednje ekonomske kategorije in kazalnike: sredstva, kapital, prihodki, dodana vrednost, čisti dobiček, celotna gospodarnost, donosnost kapitala.

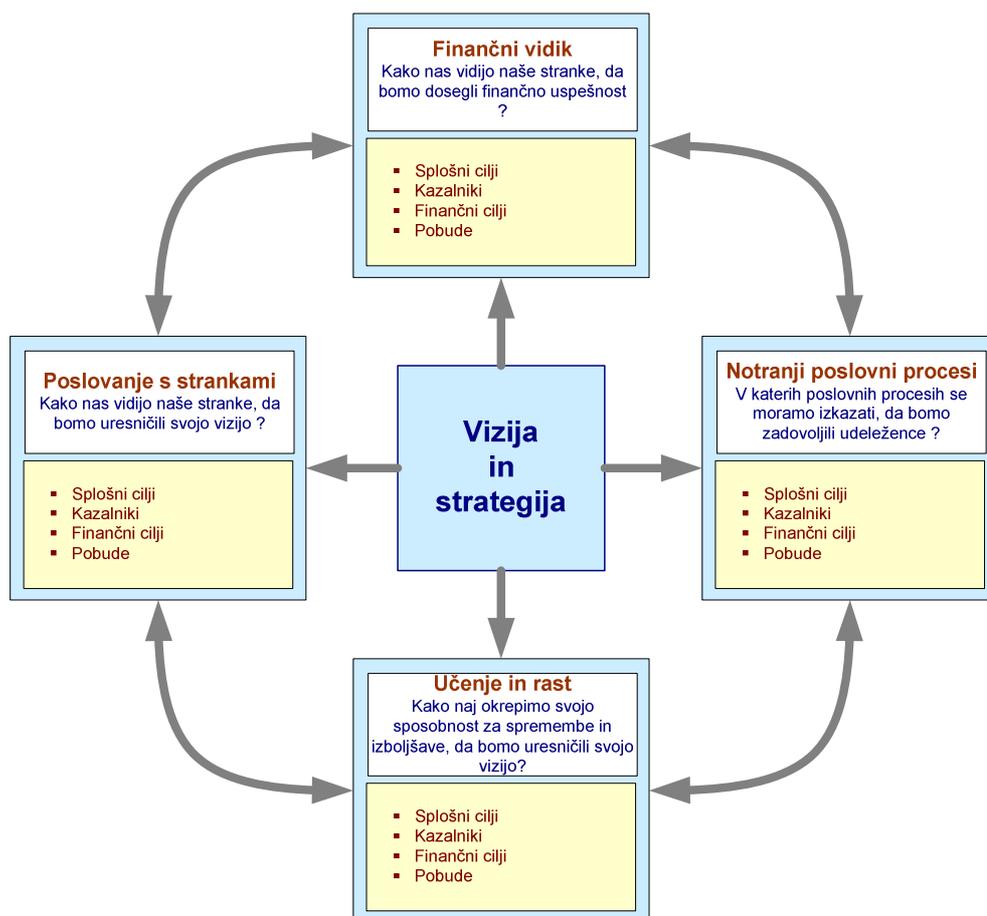
Znotraj zgoraj naštetih skupin finančnoračunovskih kazalnikov in s pomočjo SRS 29 poiščite 10, po vašem mnenju, najpomembnejših. Razložite njihov vsebinski pomen. Ali resnično izkazujejo najpomembnejše vidike delovanja/poslovanja organizacije? Zakaj ne?

8.4.4 Uravnoreženi sistem kazalnikov

V tem poglavju si bomo ogledali model oziroma, kot ga imenujeta Kaplan in Norton (2000), **uravnoreženi sistem kazalnikov** (angl. Balance ScoreCard). Sistem poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov. Bistvo sistema je osredotočenost in uravnoreženost zunanjih kazalnikov, ki so pomembni za zunanje udeležence (stranke, delničarje, družbeno skupnost) in notranje kazalnike ključnih poslovnih procesov, inovacij, učenja in rasti, ki pa so pomembni za notranje udeležence (menedžment, zaposlene). Kazalniki so uravnoreženi med kazalniki

rezultatov – posledic preteklega dela –, in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje delovanje in poslovanje. Sistem je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov, ter subjektivnimi gibalni njihove uspešnosti. Model prikazujemo na sliki 39.

Samostojni študij – timsko delo: Za vsakega izmed štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov naštejete 5 kazalnikov, torej skupaj 20 kazalnikov, s katerimi bi merili poslovanje organizacije – vašega podjetja. Katere cilje zasledujete z vsakim izmed njih? Kje vidite povezavo z vizijo in strategijami? Izmenjajte si razmišljanja.



Slika 39: Uravnoteženi sistem kazalnikov

Vir: Kaplan in Norton, 2000, 21

8.5 POVZETEK POGLAVJA IN VPRAŠANJA ZA SAMOEVALVACIJO ZNANJA

Biti uspešen in učinkovit je želja vsakega menedžerja v organizaciji. Zaradi preživetja in vsakdanjega boja na hitro spreminjajočem se globalnem trgu si organizacije želijo pomagati s številnimi orodji, modeli in tehnikami, da bi sledili vodilnim, če že ne bili vodilni. Vodilni pa so tisti, ki ne sledijo spremembam, ampak spremembe povzročajo z inovativnostjo na vseh področjih delovanja.

Torej, da bi bili uspešni, moramo poznati orodja in modele, ki nam nekateri omogočajo izboljšanje procesov, zadovoljstvo vseh, ki so kakor koli povezani z organizacijo, zniževanje stroškov, povečanje produktivnosti ...

Temeljno je poznavanje ISO 9001, PRSPO, EFQM ter ostalih orodij in tehnik, na osnovi katerih poskušamo v organizaciji izgraditi tak model, ki ga bodo uporabljali vsi zaposleni in bo prinašal uspeh, ugled in višjo dodano vrednost. Dodelani procesi, njihovo stalno izboljševanje in vztrajanje, da dogovore upoštevajo vsi zaposleni, so zagotovilo uspeha.

Tako kot pri obvladovanju strojev kot kompleksnih sistemov, katerih delovanje spremljamo s pomočjo merilnih naprav in regulacijskih mehanizmov, moramo tudi v podjetju meriti njegovo delovanje. To zagotavljamo z uporabo kazalcev in kazalnikov. Kazalnike kot relativna števila delimo na strukturalna števila, indekse in koeficiente. Za boljše ponazoritev ugotovljenih dejstev o delovanju organizacije uporabljamo grafične prikaze, kot so histogrami, časovne vrste ali druge diagramске tehnike.

Za vodenje podjetja so še zlasti pomembni ekonomski kazalniki, ki jih natančneje opredeljuje Slovenski računovodski standard 29. Opisuje devet temeljnih skupin kazalnikov finančnoračunovodskega modela. S samostojnim študijem dodatnih virov smo poglobili njihovo razumevanje.

Ker samo klasični ekonomski kazalniki ne dajejo vedno pravega vpogleda v dogajanje v podjetju in zunaj njega, smo s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov razširili gledanje na podjetje skozi štiri vidike: finančni vidik, notranji poslovni procesi, učenje in rast ter poslovanje s strankami. Model omogoča merjenje na način, ki zagotavlja neposredne in posredne povezave z vizijo in s strategijami podjetja.

Preverimo uporabnost naučenega.

- 1. Ali je stvari delati prav za nepravde stvari dobro za organizacijo in zakaj?*
- 2. Zakaj sistem vodenja kakovosti ISO 9001/2000 v organizacijah ne zaživi, kot bi moral?*
- 3. Zakaj se tako malo organizacij, vsako leto, poteguje za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost?*
- 4. Zakaj se organizacije tako težko odločijo za spremembe, ki bi prinašale boljše rezultate?*
- 5. V organizaciji, ki jo poznate, ugotovite, katera orodja za kakovost in doseganje poslovne odličnosti uporabljajo.*
- 6. Poiščite v okolici, ki jo poznate, primer dobre prakse na področju kakovosti in poslovne odličnosti.*
- 7. Ugotovite, na katerih področjih so možne izboljšave poslovanja v organizaciji, ki si jo izberete (ali vam bo izbrana).*
- 8. Zakaj je pomembneje biti uspešen kot pa učinkovit?*
- 9. Ali znate razložiti razliko med pojmom »kazalec« in »kazalnik«?*
- 10. Katera relativna števila poznate?*
- 11. Poleg naštetih možnih grafičnih ponazoritev podatkov raziščite še druge. Pri tem lahko uporabite kar svoj urejevalnik preglednic (MS Office ali OO Calc).*
- 12. Za kaj bi uporabili »polarni diagram«?*
- 13. Na medmrežju poiščite vire, s pomočjo katerih lahko pridobimo bonitetne ocene posameznih podjetij. Namig: ključna beseda iskanja je lahko tudi »bonitete«. Analizirajte nekaj bonitetnih ocen oziroma poročil. Kateri kazalniki so prikazani?*
- 14. Ocenite pomen posameznih skupin finančnoračunovodskih kazalnikov za menedžment organizacije. Kritično presodite vzročno-posledične povezave. Kakšen je pomen*

posameznih skupin finančnoračunovodskih kazalnikov za menedžment v celoti proračunsko financirane organizacije?

- 15. Razložite pojem in posamezne kazalnike dodane vrednosti.*
- 16. Katere vidike delovanja odražajo kazalniki gospodarnosti?*
- 17. Poiščite vire in ugotovite dodano vrednost na zaposlenega v posameznih panogah slovenskega gospodarstva. Primerjajte povprečje panoge z vašo organizacijo. Namig za iskanje: Statistični urad Republike Slovenije – www.stat.si.*
- 18. Katere so prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov?*
- 19. Primerjajte uravnoveženi sistem kazalnikov z modelom poslovne odličnosti. Kakšne povezave najdete?*

9 LITERATURA IN VIRI

- Artenjak, J. *Poslovna statistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2003.
- Bauer, J., in A. Mihelič. *Organizacija in menedžment*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto - Višja strokovna šola, 2007.
- Belak, J. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter, 1998.
- Bernik, I., et al. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1999.
- Bohinc, R. B., Bratina, H., in Pivka, M. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: FDV, 1999.
- Cvetko, R. *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
- Daft, R. *Management*. Forth Worth: The Dryden Press, 2000.
- Delati etično. Grosuplje: Založba Mondena, 2002.
- Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Bled, 17.–18. maj 2001.
- Florjančič, J., in Vukovič, G.. *Kadrovska funkcija – menedžment*. Kranj: Moderna organizacija, 2001.
- Gerber, M. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2004.
- Golob, R. *Direktor se odloči*, Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Habech, Max M., Kroeger, Fritz, Traem, Michael R.. *Čas združitev*. Ljubljana: DZS, 2000.
- Hauc, A. *Projektni management*, Ljubljana: GV založba, 2002.
- Hertzberg, I. Frederick. *The Motivation to Work*. New York: John Willey 1959.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organisations*. London: Harper Collins Publishers, 2003.
- Ivanko, Š. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000.
- Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management, 1999.
- Kaltnekar, Z. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija, 1993.
- Kaplan, R., S., in Norton, D. P. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- Kocbek M., in ostali. *Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah*. Ljubljana: GV Založba, 2006–2007.
- Kovač, B. *Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini*. Zbornik Zdržitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000.
- Kralj, J. *Management*, Koper: Fakulteta za menedžment, 2003.
- Kralj, M. *Kultura podjetja*. Maribor: Višja strokovna šola ACADEMIA, 2007.
- Krause, R.. *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Taxus, 1999.
- Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lobnikar, B. *Slogi vodenja slovenskih podjetnikov*. V: Podjetnik, št. 12, št. 7, stran 46, 2003.
- Markič, M. *Inoviranje procesa pogoj za odličnost poslovanj*. Univerza na Primorskem, Koper: Fakulteta za management, 2004.
- Marolt, J., in Gomišček, B. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija, 2005.
- Merkač Skok, M. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management, 2005.
- Mesner Andolšek, D. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.
- Mesner Andolšek, D. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV, 1995.
- Mihalič, R.. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., 2006.
- Mihelič, A. *Profesionalni in osebni razvoj kadrov v slovenskem gradbeništvu*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1990.
- Možina, S., et al. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, S., et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.

- Mulej, M., et.al. *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1994.
- Mulej, M. *Invencija, inoviranje, inovacija, nenehno izboljševanje kakovosti*, zapiski predavanj. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997.
- Musek Lešnik, K. *Od poslanstva do vizije zavod in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2003.
- Pagon, M. *Menedžment zaposlenih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 1998.
- Potočnik, V.. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1, nabava, skladišče, prodaja*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. *Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2000*. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje, 2000.
- Rebernik, M. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Rozman, R., Kovač, J., in Koletnik, F.. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
- Sruk, V. *Leksikon morale in etike*. Maribor: EPF, 1999.
- Škafar, B. *Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju*. Murska Sobota: Pomurski ekološki center, 2005.
- Škafar, B. *Uspešno podjetje jutrišnjega dne*. Murska Sobota: Pomurski ekološki center, 2007.
- Tavčar, I. *Strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2002.
- Tavčar, M. *Celostno primerjalno presojanje politike organizacij*. Koper: fakulteta za menedžment, 2007.
- Tavčar, M. *Menedžment. Napotki za študij predmeta ter gradiva za delo v skupinah in individualno delo*. Koper: Fakulteta za menedžment, 2007.
- Urbanija, A. 2006. *Družbena odgovornost*. Ljubljana: Največji slovenski izvoznik. Posebna priloga Dela, 10. april 2006, str. 29.
- Vila, A., in Kovač, J. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija, 1997.
- Vila, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994.
- Vila, A. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Vorina, A. *Organizacija in logistika poslovanja. Interno gradivo za višješolski program komercialist*. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2007.
- Waters, D. *Operations management*. Belmont: Addison Wesley, 1996.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP)*. (online). 2008. (citirano 17. 8. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007126&stevilka=6413>.
- Zakon o prevzemih (ZPre-1)*. (online). 2008. (citirano 17.08.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200679&stevilka=3446>.
- Zupan, N. *Organizacijska klima in kultura*, zapiski predavanja, Ljubljana: EF, 2002.
- Guček, V. *Kako motivirati zaposlene?* (online). 2005. (citirano 18. 8. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx>
- Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo (online), dostopno na <http://www.ipmit.si> (citirano 16. 8. 2008)
- http://www.videocenter.si/interplace_vloge.php (citirano 19. 8. 2008).
- Projektno vodenje* (online), dostopno na <http://www.zpm.si> (citirano 16. 8. 2008)
- Kategorija projektni menedžment* (online), dostopno na http://sl.wikipedia.org/wiki/Kategorija:Projektni_menedžment (citirano 10. 8. 2008)
- Majcen, T.. *Učeca se organizacija kot način doseganja poslovne odličnosti*. (online), 2005. (citirano 16. 11. 2008). Dostopno na naslovu: www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/majcen1889.pdf.
- Mihelič, A. *Kako voditi in ravnati s kadri*. (online), 2005. (citirano 16. 11. 2008). Dostopno na naslovu http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm#_Toc113082432.

- Mihelič, A. *Kako voditi in ravnati z ljudmi?* (online). 2007. (citirano 12. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm.
- Mihelič, A. *Organizacija, organiziranje in menedžment.* (online). 2007. (citirano 10. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/organizacija_skripta.htm.
- Možina, S. *Učeča se organizacija.* (online). 2000. (citirano 16. 11. 2008). Dostopno na naslovu: www.delavska-participacija.com/clanki/ID000504.doc.
- SIR - Slovenski inštitut za revizijo. *Slovenski računovodski standardi.* (online). 2002. (citirano 16. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.si-revizija.si/publikacije/srs/srs/srs_2001.pdf.
- Urad Republike Slovenije za Meroslovje. Model EFQM. (online). 2004. (citirano 21. 1. 2004). Dostopno na naslovu: http://www.mirs.si/PRSPO/model_efqm.htm.
- Urh, I. *Klinični center Ljubljana kot učeča se organizacija.* (online). 2006. (citirano 16. 11. 2008). Dostopno na naslovu: www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Odmevi/904-%20UrhIrma.ppt.
- Vovk, L. *Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi.* Finance. (online). 2002. (citirano 13. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).* (online). 2008. (citirano 16. 8. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>.
- Zwitter, S. *Uporaba literature pri raziskovalni nalogi.* (online). 2008. (citirano 10. 10. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www2.arnes.si/~ljzotks2/gzm/dokumenti/literatura.html>.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.