

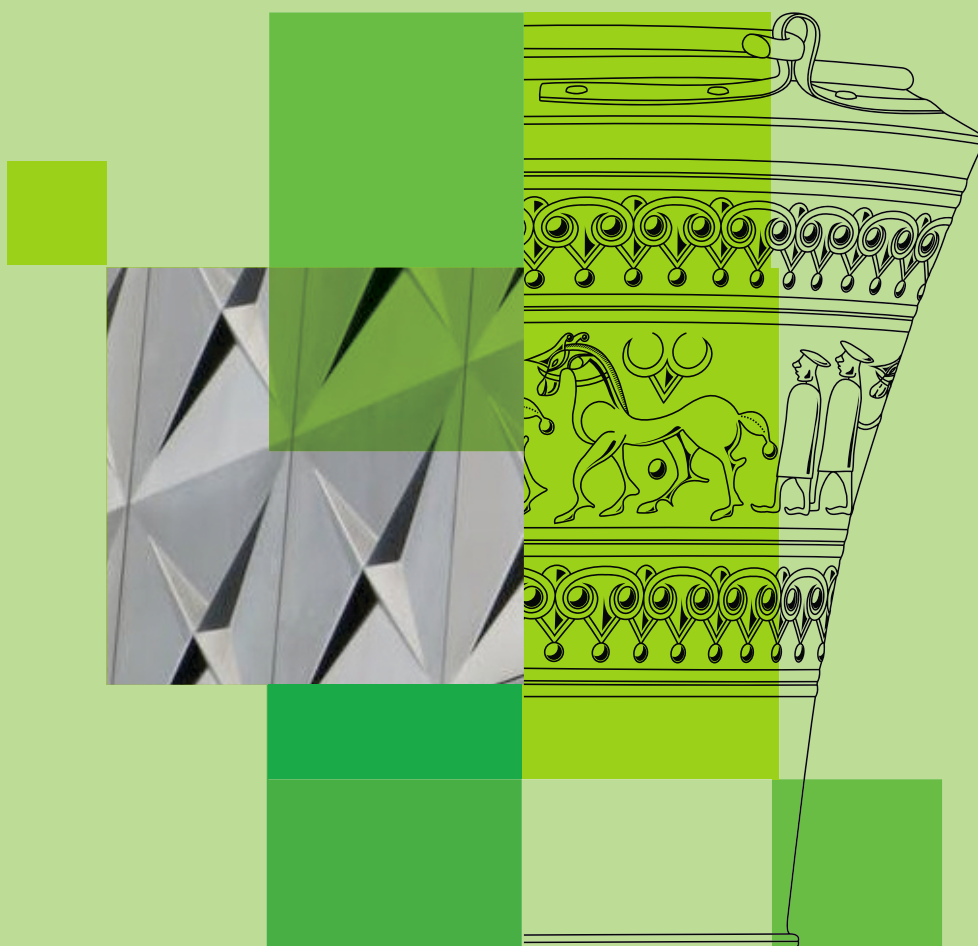


Univerza v Novem mestu  
Fakulteta za *poslovne*  
in *upravne vede*

# *Menedžment*

Učbenik

Milena Kramar Zupan







Univerza v Novem mestu  
*Fakulteta za poslovne  
in upravne vede*

Milena Kramar Zupan

# Menedžment

Učbenik

Novo mesto, 2020

Dr. Milena Kramar Zupan  
UČBENIK  
MENEDŽMENT

*Izdala in založila* © Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede

*Uredila* dr. Jasmina Starc

*Recenzirala* dr. Nevenka Maher

*Tehnično uredil* Bojan Nose, Univerza v Novem mestu

Za jezikovno neoporečnost je odgovorna avtorica učbenika.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP)  
pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
[COBISS.SI-ID=305100800](#)  
ISBN 978-961-6770-44-6 (pdf)

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD V MENEDŽMENT</b> .....	<b>1</b>
1.1 Pomen proučevanja menedžmenta .....	1
1.2 Delitev dela, menedžment in združbe.....	2
1.2.1 Družbena in tehnična delitev dela .....	2
1.2.2 Učinkovitost in uspešnost združb.....	3
1.3 Opredelitev menedžmenta .....	4
1.3.1 Menedžment kot usklajevanje .....	4
1.3.2 Ravni menedžmenta v združbi .....	6
1.3.3 Menedžment kot odločanje .....	9
1.3.4 Procesna opredelitev menedžmenta .....	14
1.3.5 Poimenovanje menedžmenta v slovenščini .....	17
1.4 Začetki razvoja menedžmenta .....	18
1.5 Klasične teorije menedžmenta.....	20
1.5.1 Znanstveni menedžment.....	20
1.5.2 Procesna teorija menedžmenta .....	22
1.5.3 Teorija birokracije.....	24
1.6 Teorije ravnanja z ljudmi.....	25
1.6.1 Teorija o medčloveških odnosih .....	25
1.6.2 Vedenjska teorija.....	27
1.7 Novejše teorije menedžmenta.....	28
1.7.1 Sistemska teorija .....	28
1.7.2 Situacijska teorija.....	29
1.8 Izzivi menedžmentu v začetku 21. stoletja – spreminjanje paradigme menedžmenta .....	31
1.8.1 Opredelitev novih izzivov v menedžmentu.....	31
1.8.2 Menedžment in učeča se organizacija .....	33
1.9 Vprašanja za ponavljanje.....	36
1.10 Vaje - naloge in zgledi iz prakse .....	37
<b>2 OKOLJE MENEDŽMENTA</b> .....	<b>40</b>
2.1 Okolje in kultura združb .....	40
2.1.1 Opredelitev in pomen kulture združb .....	41
2.1.2 Menedžment in kultura združb.....	45
2.1.3 Spreminjanje kulture združb .....	47
2.2 Menedžment v globalnem okolju .....	49
2.2.1 Menedžerski izziv ravnanja z znanjem in spodbujanje inovativnosti .....	50
2.2.2 Menedžerski izziv večkulturnosti in družbene odgovornosti .....	51
2.2.3 Menedžerski izziv informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja .....	52
2.2.4 Vloga sodobnega menedžmenta.....	53
2.3 Menedžerska etika in družbena odgovornost združb.....	55
2.3.1 Zakaj etika menedžmenta in kaj je? .....	55
2.3.2 Menedžerji in etične dileme .....	56
2.3.3 Pravila o etičnosti.....	57
2.4 Vprašanja za ponavljanje.....	58
2.5 Vaje - naloge in zgledi iz prakse .....	59
<b>3 NAČRTOVANJE – PLANIRANJE</b> .....	<b>63</b>
3.1 Osnovni pojmi planiranja .....	63
3.1.1 Opredelitev planiranja in vrste planov .....	63
3.1.2 Določanje ciljev v organizaciji.....	64
3.1.3 Sodobni pristopi k planiranju .....	68
3.2 Oblikovanje in udejanjanje strategije .....	70
3.2.1 Razumevanje strategije in ravni strategije.....	70
3.2.2 Strateški menedžment .....	71

3.2.3	Analiza okolja in podjetja – SWOT analiza .....	74
3.2.4	Taktično planiranje kot del uresničevanja strategij .....	76
3.2.5	Projektni menedžment .....	77
3.2.6	Krizni menedžment .....	78
3.3	Vprašanja za ponavljanje .....	<b>83</b>
3.4	Vaje - naloge in zgledi iz prakse .....	<b>83</b>
<b>4</b>	<b>ORGANIZIRANJE .....</b>	<b>86</b>
4.1	Osnovni pojmi organiziranja in organizacije .....	<b>86</b>
4.2	Organizacijske strukture .....	<b>88</b>
4.2.1	Poslovno-funkcijska struktura organiziranosti .....	92
4.2.2	Produktno-divizijska struktura organiziranosti .....	93
4.2.3	Projektno-matrična struktura organiziranosti .....	94
4.2.4	Trapezoidna (timska) struktura organiziranosti .....	96
4.2.5	Mrežna organizacijska struktura .....	97
4.2.6	Horizontalna (procesna) organizacijska struktura .....	99
4.2.7	Hibridna organizacijska struktura .....	101
4.2.8	Evolucija organizacijskih struktur in situacijski pristop k oblikovanju .....	101
	organizacijske strukture	
4.3	Organizacijski procesi .....	<b>103</b>
4.4	Vprašanja za ponavljanje .....	<b>107</b>
4.5	Vaje - naloge in zgledi iz prakse .....	<b>108</b>
<b>5</b>	<b>VODENJE .....</b>	<b>111</b>
5.1	Osnove organizacijskega vedenja .....	<b>112</b>
5.1.1	Opredelitev organizacijskega vedenja .....	112
5.1.2	Vpliv osebnosti na pristope k vedenju .....	112
5.1.3	Vodenje kot vplivanje .....	115
5.1.4	Vodenje kot motiviranje, navduševanje, kreativnost, vizija .....	116
5.1.5	Vodenje in vodje, voditelji .....	117
5.2	Sestavine vodenja .....	<b>119</b>
5.3	Vrste moči, vpliva .....	<b>120</b>
5.4	Stili in modeli vodenja .....	<b>122</b>
5.4.1	Modeli osebnih značilnosti .....	123
5.4.2	Modeli vedenja vodij .....	124
5.4.3	Situacijski modeli vodenja .....	129
5.4.4	Transakcijsko in transformacijsko vodenje .....	136
5.5	Vodenje in čustva .....	<b>140</b>
5.5.1	Prvinsko vodenje .....	140
5.5.2	Čustvena inteligenca .....	141
5.6	Vloga komuniciranja v vodenju .....	<b>144</b>
5.6.1	Komunikacijski sistem .....	145
5.6.2	Slogi komuniciranja .....	146
5.7	Vloga motiviranja v vodenju .....	<b>147</b>
5.7.1	Motivacijske teorije .....	148
5.7.2	Vloga vodje v procesu motiviranja .....	152
5.8	Vprašanja za ponavljanje .....	<b>153</b>
5.9	Vaje – zgledi iz prakse .....	<b>154</b>
<b>6</b>	<b>KONTROLIRANJE .....</b>	<b>159</b>
6.1	Opredelitev in proces kontrole .....	<b>159</b>
6.2	Vrste kontrol .....	<b>161</b>
6.3	Kontrola in informacijski sistem .....	<b>165</b>
6.4	Kontrola delovanja zaposlenih .....	<b>166</b>
6.5	Uravnoteženi sistem kazalnikov .....	<b>167</b>
6.6	Kontrola uspešnosti delovanja menedžerjev .....	<b>168</b>
6.7	Vprašanja za ponavljanje .....	<b>169</b>
6.8	Vaje – zgledi iz prakse .....	<b>169</b>

<b>7 SODOBNI IZZIVI V MENEDŽMENTU.....</b>	<b>170</b>
7.1 Menedžment neprofitnih organizacij.....	170
7.2 Menedžment sprememb.....	175
7.3 Nova vloga in pomen menedžerjev .....	178
7.4 Izzivi slovenskih menedžerjev.....	180
7.5 Vprašanja za ponavljanje.....	181
<b>8 LITERATURA.....</b>	<b>183</b>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:</i> Integralni taktični planski model.....	77
<i>Tabela 2:</i> Mehanski in organski tip organizacije .....	91
<i>Tabela 3:</i> Prednosti in slabosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture .....	93
<i>Tabela 4:</i> Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture .....	94
<i>Tabela 5:</i> Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture .....	95
<i>Tabela 6:</i> Prednosti in slabosti timске organizacijske strukture .....	97
<i>Tabela 7:</i> Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture .....	98
<i>Tabela 8:</i> Prednosti in slabosti horizontalne (procesne) organizacijske strukture .....	100
<i>Tabela 9:</i> Jungovi štirje stili reševanja problemov.....	113
<i>Tabela 10:</i> Vrste moči in vodenje sodelavcev .....	121
<i>Tabela 11:</i> Primerjava domnev teorije x in teorije y.....	125
<i>Tabela 12:</i> Sestavine čustvene inteligence .....	142
<i>Tabela 13:</i> Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem .....	144
<i>Tabela 14:</i> Anketni vprašalnik .....	155

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1:</i> Ravni menedžmenta v združbi .....	7
<i>Slika 2:</i> Ravni menedžmenta in zanje potrebna znanja .....	8
<i>Slika 3:</i> Koraki v procesu odločanja.....	10
<i>Slika 4:</i> Povezanost izvedbenega, informacijskega in odločitvenega sistema .....	11
<i>Slika 5:</i> Proces menedžmenta: Štiri temeljne funkcije menedžmenta.....	16
<i>Slika 6:</i> Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji.....	33
<i>Slika 7:</i> Proces menedžmenta .....	39
<i>Slika 8:</i> Pregled značilnosti kultur organizacij .....	60
<i>Slika 9:</i> Dvanajst načel slovenskega managerskega kodeksa.....	62
<i>Slika 10:</i> Nivoji ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji .....	68
<i>Slika 11:</i> Decentralizirano plansko osebje – novi pristopi k planiranju .....	69
<i>Slika 12:</i> Proces strateškega menedžmenta .....	73
<i>Slika 13:</i> Ravni okolja podjetja .....	75
<i>Slika 14:</i> Oblikovanje strategij .....	85
<i>Slika 15:</i> Poslovno-funkcijska struktura organiziranosti.....	92
<i>Slika 16:</i> Divizijska struktura organiziranosti .....	94
<i>Slika 17:</i> Projektno-matrična struktura organiziranosti.....	95
<i>Slika 18:</i> Trapezoidna (timska) struktura organiziranosti .....	96



<i>Slika 19:</i> Mrežna organizacijska struktura .....	97
<i>Slika 20:</i> Poenostavljena shema virtualne strukture organiziranosti .....	98
<i>Slika 21:</i> Struktura organiziranosti celovitega procesa .....	100
<i>Slika 22:</i> Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija .....	101
<i>Slika 23:</i> Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture.....	102
<i>Slika 24:</i> Poslovni proces oziroma poslovanje .....	105
<i>Slika 25:</i> Organizacijski proces oziroma organiziranje.....	105
<i>Slika 26:</i> Poslovni in organizacijski proces ter faze ravnanja (prikazane so osenčeno).....	106
<i>Slika 27:</i> Funkcionalnotimska projektnomatrična struktura organiziranosti.....	109
<i>Slika 28:</i> Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.....	119
<i>Slika 29:</i> Vrste moči vodij .....	120
<i>Slika 30:</i> Ohio vodstveni kvadrat (prirejeno po Staehle, 1999) .....	127
<i>Slika 31:</i> Model mrežnega vodenja .....	129
<i>Slika 32:</i> Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje .....	130
<i>Slika 33:</i> Fiedlerjev kontingenčni model.....	131
<i>Slika 34:</i> Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard).....	132
<i>Slika 35:</i> Štirje osnovni stili vodenja po Blanchard-Zigarmiju .....	135
<i>Slika 36:</i> Štirje stili transakcijskega vodenja.....	137
<i>Slika 37:</i> Uporabnost teorije hierarhije potreb po Maslowu v praksi.....	149
<i>Slika 38:</i> Model povratne kontrole .....	160
<i>Slika 39:</i> Vrste organizacijskih kontrol glede na kontrolni fokus .....	161
<i>Slika 40:</i> Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti .....	168
<i>Slika 41:</i> Neprofitne entitete.....	171
<i>Slika 42:</i> Vloge menedžerja neprofitne organizacije.....	172
<i>Slika 43:</i> Brysonov model strateškega načrtovanja v nepridobitni organizaciji .....	173



# 1 UVOD V MENEDŽMENT

## UČNI CILJI POGLAVJA:

1. Spoznati kdo so menedžerji, kaj je menedžment in zakaj ga je treba preučevati.
2. Znati opredeliti menedžment kot usklajevanje dejavnosti, ciljev in razmerij med člani združbe.
3. Znati opredeliti menedžment kot odločanje, proces odločanja in vrste odločitev.
4. Znati opredeliti menedžment kot zagotavljanje smotrnosti doseganja cilja združbe s procesi planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.
5. Spoznati začetke razvoja menedžmenta in vede o njem.
6. Spoznati in ločiti klasične teorije menedžmenta, šolo medčloveških odnosov, sistemsko teorijo in njeno povezanost z odločanjem in kvantitativnimi metodami, situacijsko ali kontingenčno teorijo.
7. Spoznati in preučiti izzive v menedžmentu v 21. stoletju.
8. Vedeti, da sodobne učeče se organizacije-združbe gradijo na opolnomočenu, izzivih opolnomočenja, ki omogočajo doseganje trajnih konkurenčnih prednosti.

## 1.1 Pomen proučevanja menedžmenta

Pojav menedžmenta v 20. stoletju je ključni trenutek v novejši človeški zgodovini. Sporoča nam veliko preobrazbo družbe posameznikov v družbo združb ali organizacij, ki jih uravnavajo menedžerji (Drucker, 1974). Živimo v svetu združb, združbe so povsod okoli nas. Število, velikost in raznolikost združb ali organizacij se povečuje. Vanje se povezujejo ljudje, da bi lažje dosegli svoje cilje. Vendar združba ni zgolj seštevek posameznih članov. Ti se z vstopom vanjo spreminjajo in se ji prilagajajo ter v njej povzamejo določene vloge. Lahko bi celo rekli, da v združbe ne vstopajo ljudje v celoti, marveč le njihove vloge. Združba postane nova zaokrožena celota, s svojim lastnim ciljem.

*Združba ali organizacija je celota, sestavljena iz članov, ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja.*

Doseganje tega cilja in obenem ciljev posameznih članov pa je možno doseči le, če bo delovanje članov združbe usklajeno, uravnavano. Prav nenehno zagotavljanje smotrnega prilagajanja članov združbe je glavna naloga posameznikov, ki te združbe uravnavajo; predvsem v gospodarskih organizacijah jim pravimo menedžerji. V vseh družbah, primitivnih ali razvitih, kapitalističnih ali socialističnih, je potrebno usklajevati ali uravnavati proizvodjalne procese. Zato ni vprašanje, ali je menedžment potreben ali ne, marveč le, kakšen ali kateri menedžment. Pomembno je poudariti, da je menedžment vedno povezan z združbo. Mnoge dejavnosti menedžmenta, npr. planiranje, tehnično organiziranje in podobne dejavnosti, potekajo tudi pri posameznikih, vendar v teh primerih ne govorimo o menedžmentu; menedžment namreč ni le tehnični, marveč tudi in predvsem družbeni pojav.

Dejavnost menedžmenta pa ni povezana le z uravnavanjem gospodarskih organizacij ali njihovih delov, marveč je navzoča vsepovsod: v družini, v vojski, v nedobičkovnih organizacijah in podobno. Težko bi našli ljudi, ki vsaj občasno ne bi opravljali kakšne izmed dejavnosti menedžmenta. Dejavnost ali funkcija menedžmenta je v bistvu enaka, v podrobnostih pa različna od organizacije do organizacije; tudi v združbi, npr. v podjetju, se razlikuje od ravni do ravni, od oddelka do oddelka. Tudi imena, ki jih v povezavi s to funkcijo uporabljamo v različnih združbah, so pogosto različna.

Ljudje v združbah, ki večji del svojega časa opravljajo funkcijo menedžmenta, so *menedžerji*.

Marsikdo misli, da so menedžerji najbolj sposobni in izobraženi ljudje z najboljšimi lastnostmi. Vendar ni nujno tako. Delo menedžerjev zahteva le drugačne sposobnosti in drugačno znanje

kot delo drugih članov združbe, menedžerjev. Medtem ko nemenedžerji, ali, kot bi jim lahko rekli, izvajalci ali specialisti, opravljajo svoje delo, ustvarjajo proizvode in storitve, menedžerji s svojim usklajevanjem in uravnavanjem dosegajo, da nemenedžerji to opravijo kar najbolj učinkovito in medsebojno usklajeno in s tem zagotavljajo, da združba najbolj smotrno doseže svoj cilj. Menedžerji torej ne opravljajo po vsebini in namenu enakega dela kot drugi člani združb, temveč s svojim delom dosegajo, da delajo drugi. Od tod tudi najbolj poenostavljena, vendar natančna opredelitev menedžerjev: *Menedžerji so ljudje, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih skupaj z njimi dosegajo cilje združbe.*

Prav zaradi vplivanja na delovanje drugih, ki s tem postanejo od menedžerjev odvisni, menimo, da je menedžment najpomembnejši za doseganje uspešnosti delovanja združb, zlasti gospodarskih združb ali podjetij. Pomembnost menedžmenta in menedžerjev raste s pomembnostjo združb, s tem pa raste tudi potreba po spoznavanju in preučevanju menedžmenta, zlasti še spoznavanju procesa menedžmenta. Preučevanje menedžmenta je bistveno in nujno za vse, ki so povezani z združbami ali delujejo v njih. Ljudje v združbah odločajo ali pa sledijo odločitvam. Še posebej pa je preučevanje menedžmenta nujno za vse, ki so ali bodo menedžerji. Od njihovega dela je odvisna uspešnost delovanja združb v vse bolj zahtevnem, spreminjajočem se okolju delovanja. Prav to okolje postavlja pred menedžerje vedno nove izzive. Ti izzivi zahtevajo dobro izobražene ljudi, polne znanja, ki so pripravljeni trdo delati in ki jim kariera menedžerja veliko pomeni (Harris, 1993).

Preučevanje menedžmenta je znanstvena disciplina. Je uporabna znanost ali veda, ki gradi na spoznanjih cele vrste drugih znanosti, zlasti družbenih, in povezuje, posplošuje in prilagaja njihove izsledke v novo vedo menedžmenta. Z razvojem gospodarjenja se spreminja tudi menedžment, čeprav njegovo bistvo večinoma ostaja nespremenjeno. Spreminja se način dela menedžmenta, spreminjajo se njegove metode ali tehnike, raste raznolikost menedžmenta. Še pomembnejše pa je spreminjanje, ki je povezano s spreminjanjem družbe in odnosov v njej. Prav zaradi spreminjanja menedžmenta in njegove raznolikosti je pomembno poznavanje menedžerskih tehnik, vendar je še pomembnejše razumevanje bistva menedžmenta. Zaradi svojega vplivanja na uspešnost gospodarskih in drugih organizacij, s tem pa na razvijanje in uspešnost celotne družbe ter blaginjo ljudi, je dejavnost menedžmenta in preučevanje le-te izjemnega pomena.

## **1.2 Delitev dela, menedžment in združbe**

### *1.2.1 Družbena in tehnična delitev dela*

Razvoj človeštva so v preteklosti omogočili in najmočnejše zaznamovali trije med seboj povezani pojavi. Prvi od njih je vsekakor delo in z njim povezana *delitev dela*. Poenostavljeno povedano, posameznik ne opravlja celotnega dela za pridobitev vseh uporabnih vrednosti sam. Nekatero uporabno vrednost - proizvode in storitve - pridobi sam, presežek pa zamenja za druge proizvode in storitve. V pridobivanju nekaterih uporabnih predmetov pa sodeluje in opravlja del skupne delovne naloge. V prvem primeru je družbena, v drugem primeru pa tehnična delitev dela.

V *družbeni delitvi dela* posamezniki ali družine proizvajajo različne proizvode in storitve in te učinke dela med seboj zamenjujejo. Sprva podzavestno in potem zavestno ugotavljajo, da je smiselno in bolj učinkovito, če ustvarjajo tiste proizvode, pri katerih so bolj učinkoviti od drugih, pri katerih imajo določene prednosti. Proizvedeno blago zamenjujejo na trgu. Prva delitev dela je med gospodarskimi osebki, med združbami. Vsako razdeljeno delo je treba uskladiti. Družbeno razdeljeno delo usklajuje trg, ki potrdi ali ovrže odločitve blagovnih proizvajalcev. Trg pokaže, ali je bilo njihovo delovanje družbeno smotrno ali uspešno. Seveda se to pokaže šele naknadno, zato ekonomisti, ki preučujejo družbeno delitev dela in vedenje

podjetij in drugih osebkov na trgu, govorijo o naknadnem usklajevanju ali delovanju nevidne roke – trga. V današnjem gospodarstvu usklajevanje delno izvajajo tudi države s svojo politiko; v združenjih ali mrežah podjetij ga vnaprej opravljajo tudi povezana podjetja sama. Medsebojni odnosi ne temeljijo samo na tekmovalnosti, temveč vse bolj na medsebojnem zaupanju.

Sprva instinktivno in potem vse bolj razumsko človek spozna, da je možno in smiselno razčleniti proces dela tudi v združbi, v podjetju. Tej členitvi dela pravimo *tehnična delitev*. Tu ne mislimo na odnose med družbenimi osebki, temveč med posamezniki v združbi; lahko bi rekli med poklici, ki jih prav ta delitev dela omogoči. Tehnična delitev dela pomeni, da celotnega delovnega procesa ne opravi ena oseba v celoti, temveč skupno delovno nalogo razčlenimo na manjše delovne naloge, opravljajo pa jih različne osebe v različnem času.

*Tehnična delitev dela je razčlenitev celotnega delovnega procesa v združbi na sestavne delne procese in dodelitev teh v izvedbo posameznim članom.*

*Tehnična delitev dela omogoča* opravljanje dela, ki ga sicer posamezniki ne bi zmogli. Omogoča *povečanje produktivnosti dela, izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev ter znižanje stroškov proizvodnje.*

Ni naključje, da zlasti začetniki in klasiki vede o menedžmentu poudarjajo, da je delitev dela v podjetjih ključna za uspešno poslovanje in zato smotno razdelitev dela smatrajo za temeljno načelo menedžmenta, katerega upoštevanje vodi v učinkovito in

uspešno poslovanje. Tehnična delitev dela nima samo ugodnih posledic. Podrejenost izvajalcev preprostih del menedžerjem, njihova odvisnost od podjetja, majhna možnost osebnega razvoja in enoličnost razdeljenega dela so le nekatere nezaželene posledice delitve dela.

Vendar zgolj razdeljeno delo samo po sebi še ne zagotavlja večje učinkovitosti. Deli razdeljene skupne delovne naloge so med seboj povezani in odvisni. Razdeljeno delo, ki ni ustrezno uravnavano, zlahka pripelje do neuskklajenosti in s tem zmanjša uspešnost združbe. Družbeno razdeljeno delo naknadno usklajuje nevidna roka trga. Drugače je s tehnično delitvijo dela v podjetju. Uporabne vrednosti – proizvoda ali storitve – sploh ni mogoče proizvesti, če razdeljena dela pred tem niso usklajena. Če je usklajevanje sprva, v preprostih primerih, lahko še spontano, se z večanjem tehnične delitve dela povečuje potreba po namernem ali zavestnem usklajevanju razdeljenega dela v novo celoto. Šele razdeljeno in znova v celoto povezano delo je temelj rasti učinkovitosti in uspešnosti.

### 1.2.2 Učinkovitost in uspešnost združb

*Uspešnost je stopnja doseganja družbeno določenega cilja združbe v primerjavi z za doseg cilja potrebnimi napori. Uspešnost gospodarjenja je torej razmerje med družbenoekonomskim ciljem gospodarjenja in prav tako družbeno ekonomsko določenim sredstvom za doseg cilja.*

Tehnična delitev dela omogoča in pospešuje nastajanje združb, prav tako pa šele nastanek združbe omogoča tehnično delitev dela. Z združbami razumemo skupine ali kolektive ljudi, ki se medsebojno povežejo, da bi lažje in bolje uresničili svoje cilje. Z združitvijo se morajo člani združbi prilagajati. Združba ni skupina med seboj nepovezanih in drug drugemu ter cilju združbe neprilagojenih članov. Prav zato združba pomeni novo kakovost, ki ima svoj cilj, ta pa ni enak cilju posameznikov. *Cilju združbe pravimo uspešnost.* Uspešnost je torej doseganje cilja, zaradi katerega je bila združba ustanovljena. Je stopnja doseganja tega cilja. Zaradi neodvisnosti združbe od njenih članov in zaradi povezav nastale združbe z drugimi združbami postane uspešnost družbeno določena. Tako je npr. uspešnost podjetja, ki je združba, sestavljena iz članov, ki gospodarijo, določena predvsem s strani kupcev, trga. Seveda pa vsaka združba lahko vpliva na doseganje uspešnosti. V povezavi z menedžmentom nas med vsemi

združbami najbolj zanimajo najpomembnejše: podjetja ali gospodarske združbe, ki jih tudi največ preučujemo.

*Dobičkonosnost je razmerje med dobičkom in zanj potrebnimi sredstvi. Donosnost pa je razmerje med donosom in zanj potrebnimi sredstvi.*

Uspešnost gospodarske združbe v kapitalističnem gospodarstvu pomeni dobičkonosnost ali rentabilnost. Dobičkonosnost je razmerje med dobičkom in vlaganji. Z vidika lastnika podjetja je to razmerje med dobičkom in vlaganji lastnikov ali kapitalom (dobičkonosnost kapitala ali return on equity – ROE). Z vidika podjetja je uspešnost dobičkonosnost vseh vloženih sredstev (return on assets – ROA). Dolgoročno gledano ima amortizacija enako vlogo kot dobiček zato govorimo o donosnosti sredstev (return on investment – ROI). Že kratek uvod v uspešnost

poslovanja podjetja pokaže, da nanjo gledamo z različnih vidikov, oziroma, da je treba natančno opredeliti združbo in ugotoviti načelo ali mero njene uspešnosti. Na uspešnost podjetja najbolj vplivajo njegovi prihodki in odhodki ter angažirana sredstva. Ob dobičkonosnosti podjetja se kot temeljni cilj podjetja vse pogosteje omenja *družbena odgovornost podjetja*, ki sicer vključuje tudi ekonomsko uspešnost. To predvsem opozarja na to, da so podjetja vse bolj povezana z vsemi udeleženci v gospodarstvu in družbi kot celoti in odvisna od njih. Vse bolj spoznavamo, da razvoja in uspešnosti združbe in sveta ni več mogoče doseči zgolj s tekmovalnostjo med združbami, temveč vse bolj z zavestnim, odgovornim in moralnim sodelovanjem med njimi.

*Družbena odgovornost je dolžnost podjetja, da deluje v korist podjetja in vseh udeležencev v njegovem delovanju, v korist vse družbe.*

Združba mora svoj cilj doseči čim bolj učinkovito. V naravi so prvine na razpolago vedno v omejenem obsegu. Potrebe so večje od možnosti. Tako instinktivno kot razumsko delovanje zato poskuša iz razpoložljivih delovnih predmetov in s pomočjo delovnih sredstev izdelati čim več: izboljšati izkoristek, povečati izrabo zmogljivosti in storilnost ter podobno.

*Učinkovitost je razmerje med učinkom in zanj potrebnimi vložki.*

Učinkovitost je torej razmerje med učinkom in med potrebnimi prvinami in naporji. Učinkovitost je vedno neodvisno od družbenoekonomskega sistema prisotno prizadevanje. Je tehnični pojem, v nasprotju z uspešnostjo, ki je družbeni pojem. Pogosto večja učinkovitost vodi k večji uspešnosti, lahko pa jo tudi ovira. Večja

izraba zmogljivosti npr. poveča učinke, če pa so proizvodi prodani z izgubo, se zmanjša uspešnost poslovanja. Tehnični cilji so zato včasih v nasprotju z družbenimi. Vsaj kratkoročno so tehnični cilji (učinkovitost, produktivnost, ekonomičnost) podrejeni uspešnosti (npr. v kapitalističnem načinu gospodarjenja dobičkonosnosti).

## 1.3 Opredelitev menedžmenta

### 1.3.1 Menedžment kot usklajevanje

Ob delitvi dela, ki je nujno povezana z združbo, se takoj pojavi še druga, nadvse pomembna dejavnost: *usklajevanje tehnično razdeljenega dela*. V preprostejši obliki razmeroma skromno razdeljenega dela v manjših združbah spontano poteka med posamezniki. Vse večja podjetja in vse bolj razdeljeno delo, s tem pa tudi vse bolj različni poklici, zahtevajo vse bolj kompleksno usklajevanje razdeljenega dela. Za novo dejavnost – *usklajevanje* – potrebujejo znanje in sposobnosti. Pojavijo se ljudje, ki usklajujejo razdeljeno delo: pojavi se menedžment in pojavijo se menedžerji.

Do podobnih ugotovitev bi prišli tudi s preučevanjem življenja drugih živih bitij. Tudi ta živijo v združbah, poznajo delitev dela in usklajevanje. Človek je pri tem napravil korak naprej. Medtem ko se druga živa bitja pri usklajevanju odzivajo nagonsko, je človek začel razmišljati, kako bi povečal učinkovitost. Namerno vpelje delitev dela in usklajevanje. Gradi teorije in s tem znanost ter vedo, tako o razdeljenem delu kot o usklajevanju – o menedžmentu.

Zlasti v zadnjih stoletjih, v dobi industrijske revolucije, se je tehnična delitev dela močno povečala. Številni avtorji poleg nje poudarjajo še iznajdbo parnega stroja in začetek množinske proizvodnje, povezane s standardizacijo proizvodov, kot glavne značilnosti, ki so pripeljale do neznanskega razvoja zlasti tehnike, hkrati pa se je povečala tudi potreba po usklajevanju. Ljudje so začeli preučevati razdeljeno delo, prav tako pa tudi menedžment.

V podjetjih se pojavita dve skupini zaposlenih. Večina od njih so specialisti, ki opravljajo drobcen del skupne delovne naloge – neposredno delajo. So strokovnjaki na ožjem področju in ga poglobljeno obvladajo; znajo nekaj narediti in v podjetju skupaj proizvajajo uporabno vrednost. Druga, manjša skupina so menedžerji, ki neposredno ne delajo, temveč usklajujejo delo specialistov. Znajo doseči, da specialisti delujejo motivirano in ustrezno. Usklajujejo njihovo delo, tako da bo čim bolj dosežen cilj združbe. S svojim delom zagotavljajo, da bodo specialisti delali smotrno z vidika družbe.

Usklajevanje v podjetju opravljajo tudi specialisti, vendar usklajujejo le procese, delovna opravila, naprave, naročila, ne pa delovanja zaposlenih. Usklajujejo stvari in procese v tehničnem pogledu.

Tako smo že prišli do prvih opredelitev menedžmenta. Ves čas smo poudarjali usklajevanje tehnično razdeljenega dela, da bo spet postalo del celote. To počnejo menedžerji. Usklajevanje je bistvo oziroma vsebina njihovega dela in prav v tem se razlikujejo od drugih zaposlenih v podjetju. Schein (1965, str. 43) pravi: »Usklajevanje z odločanjem, ki ga opravljajo nekateri člani podjetja, je opredeljeno kot proces menedžmenta«. Misel, da je usklajevanje ali koordinacija bistvo menedžmenta, je danes splošno sprejeta. Večina avtorjev opredeljuje *menedžment kot usklajevanje razdeljenih delovnih nalog ali procesov*. Navedimo le nekaj opredelitev znanih avtorjev. Donnelly, Gibson in Ivanchevich (1995, str. 5) označujejo menedžment kot proces, ki ga izvaja ena ali več oseb, da uskladijo aktivnosti drugih članov, da bi dosegli učinke, ki jih posameznik ne bi mogel doseči. Hellriegel in Slocum (1996, str. 102) opredelita usklajevanje kot »povezovanje vseh aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki, skupine ali oddelki«.

Vendar je gledanje na usklajevanje le kot na usklajevanje aktivnosti preozko in statično. Predvideva, da so vse aktivnosti že vnaprej natančno znane. To bi pomenilo, da jih preprosto dodelimo zaposlenim v izvajanje in usklajevanja ni več. Avtorji, zlasti nemški, ki organizacijo razumejo predvsem v tehničnem pomenu, zato niti ne govorijo o usklajevanju kot o posebni dejavnosti. Dejstvo je, da aktivnosti pogosto niso znane vnaprej in da pogosto ne poznamo stanja aktivnosti. March in Simon (1958, str. 26) upoštevata to predpostavko in menita, da v resnici usklajujemo predvsem cilje in interese. Širše gledano usklajujemo tudi vsa razmerja, vse strukture in procese v združbi. Prav v tej smeri je usklajevanje razširil Lipovec (1987, str. 128) in ga označil kot »povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času, da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja«. Predmet menedžerskega usklajevanja torej niso le aktivnosti, nastale zaradi razdeljenega dela. Iz opredelitve je tudi razvidno, da usklajevanje predvideva obstoj cilja delovanja združbe in da je ta cilj vodilo nosilcu usklajevanja.

*Usklajevanje je povezovanje in prilagajanje razmerij in procesov med seboj in z okoljem po vsebini, obsegu in času, da bi čim bolj smotrno dosegli cilj združbe.*

Ločimo predvsem dva načina usklajevanja: *prostovoljni in direktivni način usklajevanja*. V prvem primeru zaposleni neposredno in prostovoljno prilagajajo svoje delovanje delovanju drugih članov. Aktivnosti in njihove posledice poznajo. Zlasti klasični avtorji menedžmenta menijo, da v tem primeru to sploh ni usklajevanje. Po njihovem mnenju je pravo usklajevanje le direktivno usklajevanje. Vsak član združbe dobi navodila od višje oblasti in jo mora obveščati o stanju aktivnosti. Prav vertikalno ali hirearhično usklajevanje zahteva neposredno delo menedžerjev.

Ta način usklajevanja je primeren le za enostavna in ponavljajoča se dela. To potrjuje tudi dejstvo, da se je poudarek preselil od direktivnega k vodoravnemu, spontanemu usklajevanju. To ne pomeni, da se vloga menedžmenta zmanjšuje; ta se samo spreminja od neposrednega usklajevanja k ustvarjanju razmer in razvijanju zmožnosti sodelavcev, da se usklajujejo. To je poudarjala že Folletova (1994, str. 261–263). Zanj je bistvo usklajevanja doseganje dobrih medčloveških odnosov v ustvarjanju ozračja sodelovanja z drugimi, ne pa delo, ki ga ukažejo drugi. Usklajevanje je proces, ki se nanaša na vse vključene; osnova zanj je izmenjava idej in misli ter skupnost individualnih in skupnih interesov.

*Menedžment v tehničnem pogledu je usklajevanje tehnično razdeljenega dela, da postane nova celota.*

Ne glede na način usklajevanja ostaja dejstvo, da je menedžment v svojem bistvu usklajevanje tako aktivnosti kot tudi ciljev, interesov, razmerij in procesov, da bi čim bolj dosegli cilj podjetja. Iz doslej povedanega sledi tudi opredelitev, ki je še bolj jasna in nedvoumno označuje menedžment kot dejavnost menedžerjev, da dosežejo cilje združbe z učinkovitim in s smotrnim delovanjem njenih članov.

### 1.3.2 Ravni menedžmenta v združbi

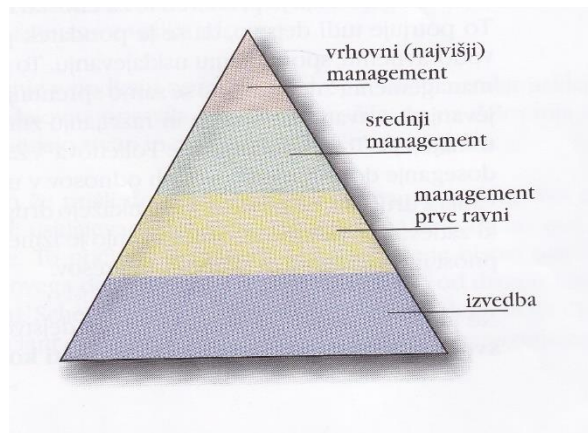
V podjetju delajo menedžerji in specialisti. Menedžerjev je seveda manj in vsi ne opravljajo enakega dela. Tako ločimo več ravni menedžmenta. Delo zaposlenih specialistov, izvajalcev ali operativcev neposredno uravnavajo nižji menedžerji ali *menedžerji prve ravni*. Imenujemo jih delovodje, skupinovodje 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.

*Srednjo 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.

*Vrhovni ali najvišji menedžment* predstavljajo menedžerji podjetij. V manjših podjetjih usklajujejo predvsem poslovne funkcije: nabavno, kadrovske, 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. Omenjene tri ravni menedžmenta prikazuje slika 1.



Slika 1: Ravni menedžmenta v združbi



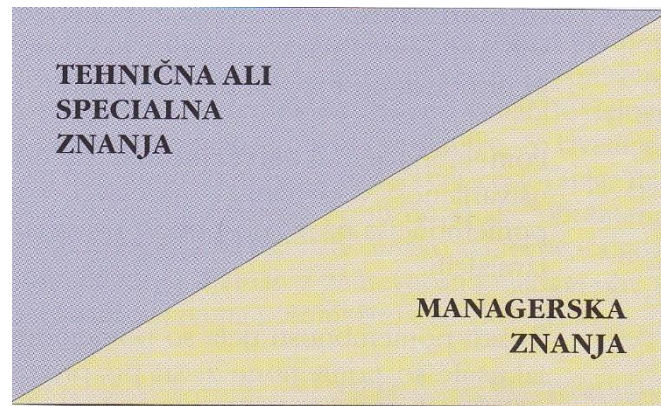
Vir: Rozman, R. (2002). Različni vidiki managementa. V: Možina et.al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 54.

Tudi srednji in, sicer redkeje, vrhovni menedžment opravljata izvedbeno delo. Če na primer menedžer finančnega oddelka pripravi ali analizira finančno poročilo, dela kot izvajalec. Za izdelavo analize ne potrebuje menedžerskega znanja, temveč znanje o financah. Podobno velja na primer za menedžerja prodaje, ko pripravlja pogodbo o sklenitvi posla. Kolikor višje je menedžer na menedžerski lestvici v podjetju, toliko večji del njegovega celotnega dela predstavlja menedžment in manjši je delež izvedbenih del. Vrhovni menedžment skoraj v celoti opravlja le menedžerska dela. *Kolikor višje je menedžer na lestvici bolj postaja menedžment poklic.* In nasprotno, kolikor nižje je, bolj je menedžment le ena od njegovih funkcij ali nalog. Podobne ugotovitve veljajo tudi za menedžment v velikih in majhnih podjetjih. V velikih podjetjih je delež menedžerskega dela večji; v manjših podjetjih znanje menedžmenta ni tako pomembno.

Posledic teh ugotovitev je več. Vrhovni menedžerji, pri katerih je prevladujoče menedžersko znanje, lahko bolje uravnavajo različna podjetja. Ker je menedžment poklic, ga v vseh podjetjih opravljajo podobno. Menedžerji različnih podjetij se na primer lahko pogovarjajo o sistemih nagrajevanja, planiranja, kontroliranja, saj pri tem ni bistvenih razlik med podjetji, nedobičkovnimi združbami, šolami, bolnišnicami. Teže pa se razumejo menedžerji med pogovori o različnih proizvodnjah ali drugih poslovnih funkcijah.

Z napredovanjem po menedžerski lestvici je potrebno 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 drugačno znanje in sposobnosti. Odnos med ravno menedžerjev in potrebnimi menedžerskimi in specialnimi ali tehničnimi znanji prikazuje slika 2.

Slika 2: Ravni menedžmenta in zanje potrebna znanja



Vir: Rozman, R. (2002). Različni vidiki managementa. V: Možina et.al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 55.

Tehnično znanje potrebuje menedžer predvsem pri opravljanju izvedbenega dela in manj pri svojem menedžerskem delu. Menedžersko znanje in sposobnosti so predvsem povezani z medosebnimi odnosi in kognitivnimi ali konceptualnimi sposobnostmi. Z ravno menedžmenta pa se ne spreminja le delež menedžerskega dela, ampak tudi njegova sestava.

Zaradi drugačnosti dela so *zaželeno znanje in sposobnosti menedžerjev drugačni kot znanje specialistov*. Specialisti morajo biti predvsem sposobni reševati probleme na svojem področju. Za to jih usposablja in šolajo njihove specialistične »tehnične« šole. Naučijo jih izvedbenih procesov in metod reševanja problemov. Menedžerji morajo biti predvsem sposobni ugotoviti in razčleniti probleme. Sposobni morajo biti poiskati ustrezne specialiste, jim jasno predstaviti probleme, jih voditi in spodbujati, da bodo rešili probleme. Od menedžmenta je zato zelo odvisno ne le njihovo delo, marveč tudi delo in izraba ter razvijanje zmožnosti specialistov. Prav zato pravimo, da dober menedžment pomeni ključno prednost posameznega podjetja in od njega je močno odvisna tako *zaželena uspešnost poslovanja*. Med pogosto omenjanimi lastnostmi, ki so *zaželene pri menedžerjih*, je sposobnost gledati na stvari in dogajanje z vidika celote, sistemsko. V sistemskem gledanju je poudarek dan celoti in povezavam med deli sistema.

*Najbolj zaželene lastnosti menedžerjev so:*  
sposobnost sistema  
gledanja na stvari, logično  
razmišljanje in sklepanje,  
sposobnost komuniciranja  
in motiviranja,  
ustvarjalnost in izkušnje.

Sistemsko gledanje je povezano tudi z uporabo kvantitativnih, sintetičnih metod, kot so zlasti metode operacijskih raziskav. Te metode predstavljajo poslovanje v obliki matematičnih modelov, ki upoštevajo povezanosti in usmerjajo poslovanje v doseganje skupnega cilja. *Logično razmišljanje in sklepanje* sta zlasti pomembna v fazi ugotavljanja problemov, kar smo omenili kot eno od ključnih nalog menedžerjev. Pri ugotavljanju problemov gre za sklepanje o vzrokih in posledicah in o povezavi med njimi. Druga značilnost menedžerskega dela je *sposobnost komuniciranja in motiviranja* sodelavcev in podrejenih. Ta značilnost pri specialistih ni pomembna. Menedžerji z njo dosežejo razumevanje sodelavcev in pripravljenost izvesti njihove zamisli. Pomembna je tudi *ustvarjalnost*. Ne ustvarjalnost specialista, marveč ustvarjalnost v ravnanju s sodelavci, v usklajevanju in odločanju. Še pomembnejša pa je sposobnost ustvarjanja in izrabe ustvarjalnosti pri izvajalcih. Zaradi pomembnosti dela so pomembne *izkušnje* in učenje iz njih. Izkušnje so pomembne zlasti pri programiranih in ponavljajočih se odločitvah, vendar igrajo pomembno vlogo tudi pri neprogramiranih

odločitvah, predvsem z načinom, kako se lotevati reševanja kompleksnih in malo razčlenjenih problemov.

### 1.3.3 Menedžment kot odločanje

Vsebinsko je menedžment proces usklajevanja aktivnosti, ciljev, razmerij, in sicer tako vsebinsko kot prostorsko in časovno. Odločitve so vključene v planiranje in druge faze procesa menedžmenta. Rezultat dela menedžerjev so odločitve, zato je utemeljeno, da menedžment opredeljujemo kot odločanje. Pri tem velja, da ne odločajo samo menedžerji, temveč tudi specialisti. Menedžment in odločanje sta med seboj tesno povezana pojava in se tudi skupno razvijata.

*Sam proces menedžmenta metodološko poteka kot odločanje.*

Odločitev v svoji najpreprostejši in splošni opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Z razvojem gospodarjenja v podjetjih sta menedžment in s tem odločanje postajala vse pomembnejša. Uspešnost poslovanja je vse manj odvisna od neposredne izvedbe. Precej je določena že vnaprej, z odločitvami. Odločitve so izidi dejavnosti menedžerjev; upravljalci in drugi vplivni udeleženci ne presojajo menedžerjev po opravljenem delu in tudi ne po načinih, kako snujejo odločitve, pač pa po učinkovitosti v odločanju ter po uspešnosti – po izidih odločitev. »Organizacija se reproducira z odločitvami in je tako dobra, kot so dobre te odločitve«, pravi Luhmann (1995 v: Badelt, 1997, str. 315). Spoznanje, da odločitve bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja, je usmerilo pozornost v preučevanje odločanja. Preučevanje odločitev se je vse bolj širilo od same izbire kot dejanja odločitve v razmišljanje, kako poiskati čim več možnih rešitev, da bomo med njimi lahko izbirali najustrenejše. Razširi se v iskanje razlogov za odločanje in v preučevanje sodil, ki določajo izbiro najuspešnejših odločitev.

Sam proces odločanja se začne z ugotovitvijo razloga za odločitev. Težave, problemi, preprečitev možnih težav, izboljšanje obstoječega stanja, izkoristek priložnosti in podobno so razlogi, da bo treba in je tudi utemeljeno nekaj ukreniti. Ne moremo pa smiselno ukrepati, če ne poznamo vzrokov, ki so pripeljali v težave ali bi jih lahko povzročili. Proces odločanja se torej začne z ugotavljanjem vzrokov; s spoznavanjem predmeta odločanja in njegovih ciljev. Spoznavanje pa pogosto teče kot analiza predmeta. Analiza poslovanja je spoznavanje poslovanja z določenim namenom. Proces analiziranja vključuje tri elemente: predmet spoznanja, namen spoznanja in metodo spoznavanja. Namen spoznavanja pri odločanju je predvsem organizacijski: priti do ustrezne odločitve, da bo čim bolj dosežen ekonomski cilj poslovanja.

Metoda analize se začne z ugotavljanjem dejstev, povezanih z namenom analize in posledično s ciljem analize. Dejstva v poslovanju kažejo podatki. Podatke o predmetu primerjamo s primerjalno osnovo: preteklimi podatki, podatki o konkurenci, planiranimi podatki itd. Sledi ugotovitev odstopanj, njihove velikosti in smeri. S tem je prva faza analize, opazovanje predmeta, končana. V drugi fazi iščemo vzroke za odstopanje. V tej zahtevni fazi diagnosticiranja odstopanj ugotavljamo vse možne vzroke zanje, potem pa med njimi iščemo tiste, ki so povzročili odstopanja v analiziranem primeru.

Odločanje je sicer možno in pogosto tudi brez spoznavanja predmeta odločanja, vendar bo ustreznost odločitve, s tem pa rešitev problema, malo verjetna. Prav tako ni dobro pretiravati s preveč podrobnim spoznavanjem in zbiranjem podatkov zaradi podatkov, saj to lahko pripelje v paralizo zaradi neustrezne analize. Sledi iskanje čim več možnosti za rešitev problema – vzrokov. Če je bila prejšnja faza izvedena predvsem na podlagi logičnega razmišljanja, ta faza zahteva ustvarjalno iskanje čim več možnih rešitev ali alternativ. Uspeh v tej fazi je povezan z

ustvarjalnostjo posameznika ali tima; tako eno kot drugo spodbujamo s tehnikami ustvarjalnega mišljenja.

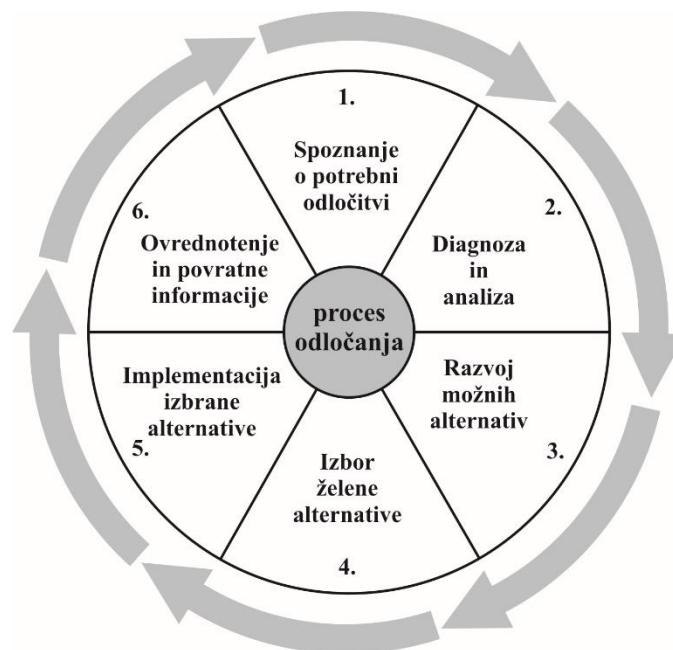
Izbrati moramo najustreznejšo rešitev, ki bo kar najbolj povečala možnosti za doseganje cilja predmeta odločanja; npr. poslovanja. Za vsako alternativo ugotavljamo, koliko bi povečala uspešnost poslovanja; pri tem ne zanemarimo upoštevanja verjetnosti tega doseganja. Prav zaradi možnosti kakovostne izbire moramo poznati cilj oziroma cilje preučevanega predmeta, ki jih želimo z ustreznim odločanjem čim bolj doseči. Izbrani odločitvi sledi logično preverjanje rešitve, po navadi z ugotavljanjem njenih posledic. Pravi preizkus ustreznosti rešitve pa je njena izvedba. Ta pokaže, ali je odločitev ugodna ali ne; izkušnje pa so osnova za učenje in izboljševanje odločanja.

*Odločanje* je proces ugotavljanje problemov in priložnosti, iskanje možnih rešitev in izbira med njimi.

Odločanje je torej proces ugotavljanja problemov in priložnosti in potem njihova rešitev ali izraba (Howard, 1988, str. 679–695). Avtorji sicer navajajo deloma različne procese odločanja in jih različno podrobno členijo, vendar v večini primerov ločijo dve temeljni fazi: spoznavanje vzrokov težav in določitev ustrezne rešitve. Prvo fazo členijo na opazovanje in

diagnosticiranje, drugo na ustvarjanje možnih rešitev in logično izbiro najustreznejše. Celoten proces poteka neprenehoma in ga imenujemo odločitveni krog. Odločitveni krog je metodološka stran upravljalno-ravnalnega kroga (slika 3.).

Slika 3: Koraki v procesu odločanja



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 21.

Kot je razvidno z zgornje slike Dimovski povzema po Daftu (2001) proces odločanja v šestih korakih. Prvi korak je spoznanje o potrebni odločitvi in predstavlja najpomembnejšo fazo odločanja. Potreba po odločitvi se pojavi, kot smo že navedli, ob problemu ali priložnosti. Drugi korak je proces analiziranja. Avtor nekoliko nerodno navaja drugi korak kot diagnozo in analizo. Potrebno je poudariti, da gre v bistvu za enoten korak, to je proces analize, ki pa sestoji iz dveh faz: primerjanje podatkov o predmetu s primerjalno osnovo in ugotavljanje odstopanj, ter druge faze, diagnosticiranje odstopanj. Diagnoza je torej del analize. Tudi peti korak, ki ga avtor navaja kot implementacijo izbrane alternative, ne spada dejansko v odločitveni krog.

Implementacija izbrane alternative ni več odločanje. Avtor dejansko meša informacijski, odločitveni in izvedbeni proces, vsi trije procesi pa so med sabo zelo povezani. Vse tri procese štejemo med organizacijske procese, saj neposredno ne ustvarjajo uporabne vrednosti, pač pa prispevajo k smotrnosti poslovanja. Povezanost teh treh procesov – izvedbenega, odločitvenega in informacijskega – prikazuje slika 4.

Slika 4: Povezanost izvedbenega, informacijskega in odločitvenega sistema

<b>PROCES ODLOČANJA O POSLOVANJU</b>
<p><b>Opazovanje predmeta odločanja ali ugotavljanje znakov:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zbiranje podatkov o predmetu glede na namen spoznavanja</li> <li>▶ primerjanje podatkov s primerjalno osnovo ( preteklimi podatki, podatki o tekmeceh in podobno)</li> <li>▶ ugotavljanje odstopanj, njihove smeri in velikosti</li> </ul>
<p><b>Ugotavljanje vzrokov za odstopanja ali diagnosticiranje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ugotavljanje možnih vzrokov za odstopanja</li> <li>▶ določitev vzrokov v preučevanem primeru</li> </ul>
<p><b>Razvijanje možnih rešitev:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ iskanje in določitev možnih rešitev</li> <li>▶ preučevanje posledic rešitev glede na sodilo odločanja</li> </ul>
<p><b>Izbira ustreznih rešitve</b></p>
<p><b>Uveljavitev rešitve</b></p>
<p><b>Spremljanje rešitve in njenih posledic v izvedbi</b></p>

Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 61.

Glede na predmet odločanja, pa tudi glede na druga sodila, razlikujemo različne vrste odločitev. Po predmetu odločanja v poslovanju podjetja ločimo predvsem odločitve o celotnem poslovanju (Rozman, Kovač. in Koletnik, 1993). Odločitve o proizvodu in procesu so tehnično-tehnološke odločitve in jih sprejemajo specialisti. Določajo proizvode in proces njihovega ustvarjanja. Kot sodilo odločanja se pojavljajo stroški na enoto proizvoda: predkalkulacije v procesu planiranja in pokalkulacije v procesu kontroliranja. V okviru poslovnih funkcij, na primer v proizvodnji, po navadi poteka vrsta procesov in proizvodnja deloma različnih proizvodov in storitev, ki si med seboj konkurirajo za omejen obseg poslovnih prvin in trga. Proizvodi in procesi se med seboj prepletajo. Odločitve se nanašajo na zaporedje procesov, količine serij, roke dobav, velikost zalog. Sodilo za odločitve so stroški po stroškovnih mestih, in sicer ali planirani ali obračunani. Za odločitve so odgovorni menedžerji poslovnih funkcij. Tem odločitvam pogosto pravimo operativne odločitve.

Tretjo skupino najpomembnejših odločitev sprejemajo menedžerji podjetja. Predmet je poslovanje celotnega podjetja, načelo ali mera odločanja pa uspešnost poslovanja. Te odločitve po navadi delimo na kratkoročne in dolgoročne. Pri prvih upoštevamo že obstoječo dejavnost in dolgoročno dane poslovne prvine, medtem ko je svoboda dolgoročnega odločanja večja, saj je edina omejitev upoštevanje okolja. V teh odločitvah pogosto sodelujejo tudi menedžerji poslovnih funkcij. Odločitve menedžerjev so izvršilne, izhajajo iz izvornih odločitev upravljalcev in so osnova za izvajalne odločitve izvajalcev. Mintzberg (1998) zaključuje, da je delo menedžerjev sestavljeno iz treh pomembnih vlog: medosebne, informacijske in odločitvene. Pri tem poudarja, da menedžer igra glavno vlogo v odločitvenem sistemu sleherne združbe. Kot formalna avtoriteta samo menedžer lahko odloča o pomembnih novih korakih in akcijah, ki jih zahteva strategija podjetja – združbe. Kot živčni center združbe ima samo menedžer celovite tekoče informacije za sprejemanje odločitev, ki določajo strategijo združbe.

Da bi odločitve menedžerjev ustrezale interesom lastnikov, naj bodo strokovno in etično primerne. *Strokovne odločitve* se nanašajo predvsem na gospodarjenje združbe, to je na učinkovitost (ekonomičnost, produktivnost) in uspešnost pri doseganju ciljev in posredno smotrov. *Etične odločitve* temeljijo na vrednotah odločevalcev, to je menedžerjev in lastnikov, ki menedžerjem poverjajo del oblasti v združbi. Količina strokovno in etično kakovostnih odločitev je merilo za učinkovitost menedžerja ter odločilno vpliva na njegovo uspešnost in uspešnost združbe.

Odločanje je lahko:

- *rutinsko*: enostavne odločitve so za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej;
- *analitično*: odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne, kompleksne, spremenljive, tvegane ipd. okoliščine;
- *intuitivno*: odločitev nastane v podzavesti odločevalca v procesu, ki ga slabo poznamo, ki pa se napaja iz znanja, izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca.

Navedimo le še nekatere členitve odločitev:

- racionalne odločitve in odločitve v okoliščinah omejene racionalnosti;
- odločitve v gotovosti, tveganju in negotovosti;
- programirane in neprogramirane odločitve;
- odločitve posameznikov in skupinsko odločanje, itd.

Menedžerji si vsekakor želijo in si prizadevajo, da so njihove *odločitve racionalne*. Njihova osnova naj bodo razmišljanje, logika, dejstva, objektivna določitev vseh pomembnih dejavnikov, z vsemi alternativami, da se pride do končne odločitve na nek sistematičen način. Najbolje bi bilo, če bi odločitve temeljile na kvantitativnem načinu, ki je odprt z neko analitično metodo, s katero se izračuna in dokaže, da je rešitev optimalna. Po teoriji zaprtih sistemov obstaja neka »popolna racionalnost«, kar pomeni, da obstajajo nekakšni vzroki, znane so posledice in obstaja nek najboljši način za rešitev. Popolnoma racionalna odločitev je najboljša rešitev ob upoštevanju vseh relevantnih dejavnikov. To je dosegljivo, če so zadovoljeni naslednji pogoji:

- cilji sistema so jasni in objektivno določeni;
- znane so vse alternative, s katerimi razpolagamo za reševanje nekega problema ali za doseganje nekega cilja;
- znotraj vsake alternative, s katero razpolagamo pri reševanju nekega problema, so vsi vplivni dejavniki in spremenljive količine;
- vsem alternativam je mogoče določiti končni merljivi rezultat;
- vse vplivne dejavnike je mogoče prikazati kvantitativno;
- vsem dejavnikom in spremenljivkam, ki niso zanesljivi, je mogoče določiti objektivno verjetnost;
- potrebno je izključiti vsa individualna in skupinska preferiranja oziroma naklonjenost neki določeni rešitvi;
- možno je zagotoviti popolno objektivnost v procesu analize in pripravljanje odločitve.

Iz zapisanega izhaja, da je v tem primeru vse, kar je povezano z okoljem, poznano do popolnosti in da so cilji sistema jasni in določeni. Za sprejemanje večine odločitev so takšne navedbe sporne in zato je kot najpomembnejše potrebno opozoriti, da okolje ni nikdar povsem poznano, saj je v svetu zelo malo dogodkov, ki imajo absolutno verjetnost. Takšnih dogodkov verjetno sploh ni, saj se pri vsakem lahko zgodi kaj nepričakovanega. Tako lahko menedžerji le redko odločajo povsem racionalno. Simon (1960) trdi, da je racionalnost pri odločanju na splošno omejena in vpeljuje pojem *omejena racionalnost*. To pomeni, da se odloča na osnovi omejenega znanja, ki ga ima menedžer posameznik ali skupina. Potrebno znanje ali manjkajoče informacije

verjetno nekje obstajajo, nekje v okolju izven sistema mogoče, vendar je vse to tisti trenutek nedosegljivo. Odločiti se je seveda potrebno vseeno. Govorimo lahko le o racionalnem procesu pripravljanja odločitve, racionalnem pristopu, pazljivem in izčrpnem zbiranju podatkov in informacij, racionalnem postopku obdelave podatkov in informacij, racionalni izbiri metode reševanja ipd. Vse to še vedno ne zagotavlja, da bo odločitev visoko racionalna in da bo z njo dosežen zelo ugoden končni rezultat. Še več, na podlagi omejene racionalnosti odločitve ne morejo biti več optimalne, temveč so lahko samo *zadovoljive*. Med drugim so te zadovoljive odločitve rezultat tako imenovane racionalizacije pri odločanju, kar pomeni, da menedžerji ne sprejemajo samo alternativo, ki je zadovoljiva, temveč se pogosto odločajo za tisto rešitev, ki jo je možno najlažje upravičiti.

Glede na razmere, v katerih se odloča, se odločitve sprejemajo, ko so pogoji:

- *varni* - odločitve se sprejemajo v gotovosti, ko so podatki znani in informacije znane, oziroma, če je kakšna stvar še neznana, se ve, kje se lahko informacije dobijo;
- *rizični* - odločiti je potrebno v tveganju, v situaciji, ko imajo mnogi dejavniki in mnoge spremenljivke samo določeno verjetno vrednost, oziroma, ko so podatki samo deloma verodostojni; zaradi tega obstaja samo neka verjetnost, da se bo z odločitvijo dosegel določen rezultat ali končni cilj;
- *negotovi* - odločitve so sprejete v negotovosti, v okoliščinah, ko niso znani vsi podatki in ko niso znane vse informacije za znane dejavnike in spremenljivke, parametre in se ne more oceniti velikosti verjetnosti.

*Programirane odločitve* so rutinske odločitve, ki se večkrat ponavljajo. Nekatere situacije se ponavljajo zelo pogosto v popolnoma enaki obliki in jih zato imenujemo ugodno strukturirane naloge, ugodno strukturirani problemi ali ugodno strukturirane situacije in znana so pravila, kako takrat ravnati. Za takšne primere se izdelava natančen postopek, algoritem za sprejemanje odločitev. *Neprogramirane odločitve* so kompleksnejše, pomembne, nerutinske, odloča se v nepreglednih ali v ne povsem preglednih situacijah, problemi so neugodno strukturirani. Pot do rešitve ali do končne rešitve ni poznana, ker so situacije nove in ne dovolj pregledne, potrebno je veliko presoje, ustvarjalnosti in intuicije.

Glede na način odločanja obstajajo individualne odločitve – *odločitve posameznikov*. Posameznik se odloča na podlagi posvetovanja s sodelavci, z različnimi strokovnjaki in podobno. Vsekakor bo odločitev pod vplivom osebnosti, njenih stališč, verovanj in zaznave tistega, ki sprejema odločitev. Prednost individualnega odločanja je v hitrosti sprejemanja odločitve. Nasprotnje individualnemu odločanju je *skupinsko odločanje*. V organizacijski znanosti se temu načinu odločanja posveča posebna pozornost, ker so razen rutinskih odločitev vse pomembne odločitve bolj ali manj skupinske ali vsaj utemeljene s sodelovanjem več vodilnih podjetja in strokovnjakov. Prednosti skupinskega odločanja so:

- informacije in znanje so popolnejše – v skladu z načelom več ljudi več ve;
- raznolikost pogledov je večja, posebno, če sodelujejo strokovnjaki različnih profilov;
- povečano sprejemanje sprejetih rešitev – zato je pomembno, da pomembne osebe v podjetju sodelujejo pri sprejemanju odločitev;
- povečana legitimnost odločitve; splošna tendenca je visoka stopnja demokratičnosti z vseh vidikov sodobne družbe, zato se to odraža tudi v sprejemanju za vodenje pomembnih odločitev; soudeležba v odločanju je splošni organizacijski trend.

Skupinsko odločanje ima tudi svoje slabosti:

- zahteva veliko časa za sestanke in razprave;
- obstajajo možnosti konflikta;

- pojavlja se skupinski način razmišljanja – skupinsko razmišljanje, kjer je, kljub nasprotnemu mišljenju nekaterih posameznikov in dovolj dobrim argumentom pogosto težko preusmeriti potek razprav in sklepanja;
- skupina zapade v iluzijo, da je vse, kar odloči, pravilno, moralno, da je povsem enotna, da ostali izven skupine nimajo pojma ipd.;
- premik skupine pomeni, da bodo močno homogene skupine v primerih soglasnosti o nekem problemu odločile tako, da bo odločitev nekako premaknjena proti neki skrajnosti;
- delitev odgovornosti, nihče se ne čuti posebno odgovornega;
- posamezniki z darom govora in osebno prepričljivostjo vsiljujejo svoje mnenje.

Odločitev na podlagi soglasja je posebna oblika skupinske odločitve, pri kateri se zahteva popolno soglasje vseh za skupno odločitev. Takšen način je lahko zelo dolgotrajen, vendar so rešitve kompromisne. Odločitve s takšnim načinom odločanja je lažje doseči v zelo homogenih skupinah, kjer so dobri medsebojni odnosi, kjer je ugodna klima in kjer je celo medsebojno prijateljstvo. Nevarnost odločanja teh skupin je, da ne obstaja nasprotovanje s protargumenti.

Sodobne, učeče se organizacije vlagajo veliko naporov v pooblaščenje zaposlenih, da bi ti uspešno sodelovali pri odločanju. Osnova nove prepustne organizacije so novi opolnomočeni, izobraženi in samoiniciativni zaposleni. Daft in Noe (2001) *opolnomočenje* definirata kot delegiranje moči ali avtoritete na podrejene v združbi. Z opolnomočenjem dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev in polno vključenost v organizacijo. Mnogi vrhnji menedžerji učečih se podjetij so prepričani, da bo v okolju, za katero sta značilni intenzivna globalna konkurenca in nova tehnologija, zmanjševanje centralizirane organizacijske kontrole povečalo hitrost, prilagodljivost in pospešilo *proces odločanja*. Danes vse več menedžerjev pravi, da v današnjem globalnem okolju več sodelujejo, so bolj usmerjeni k soglasju in bolj uporabljajo komunikacije kot ukaze. Vse bolj spoznavajo, da direktivni način vodenja nima več zadostne vrednosti.

#### 1.3.4 *Procesna opredelitev menedžmenta*

Vsak posamičen uravnavan delovni proces je sestavljen iz več korakov. Začenja se z zamišljanjem zelenega rezultata ali učinka ter procesa, kako ga doseči. Vnaprejšnje razmišljanje o rezultatu in procesu, kako ga doseči ali *planiranje* zagotavlja, da bo v dejanski izvedbi procesa prihajalo do manj ovir, in povečuje verjetnost doseganja zelenega cilja. Sledi vzpostavljanje volje, da se zamišljeno izvede, in nato izvedba. Sama *izvedba* pa zaradi vrste razlogov odstopa od planiranega, zato ugotavljamo dejansko izvedbo, jo primerjamo s planirano in ukrepamo tako, da bi planirano čim bolj dosegli. Ta proces se imenuje kontroliranje.

*Individualni delovni proces je torej sestavljen iz planiranja, izvedbe in kontroliranja.* V fazah planiranja in kontroliranja ne izvajamo poslovanja, ne proizvajamo uporabne vrednosti: proizvodov ali storitev. Vendar bi bilo naše delovanje brez teh dveh faz nesmotrno, zgolj neurejeno gibanje organov in misli, to pa je na današnji stopnji razvoja neustrezno in premalo za uspešno delovanje. Planiranje in kontroliranje sta procesa, ki zagotavljata smotrnost izvedbe. Uspeh izvedbe je odvisen prav od njiju. Gledano razvojno se obseg in zahtevnost procesa zagotavljanja smotrnosti povečujeta; ustrezno se krči (neposreden) proces izvajanja. Z delitvijo dela je mogoče, da te tri procese izvajajo različne osebe. Ena planira delo druge, ki je zgolj izvajalec; tretja delo kontrolira.

Proces dela postane bolj kompleksen, če ga pogledamo v združbi. V združbi posamezniki ne delujejo neodvisno drug od drugega, torej si ne morejo samostojno zamisliti svojega dela. To lahko opravijo šele izhajajoč iz cilja in delovanja združbe in ob upoštevanju delovanja sodelavcev. Menedžer ali člani združbe sami v sodelovanju si zamislijo delovanje tako, da bo



cilj združbe v čim večji meri dosežen. Vnaprej usklajujejo poslovanje vsebinsko, časovno, prostorsko.

*Planiranje* je zamišljanje ciljev in poti za uresničitev le-teh.

Zamislijo si poslovanje in cilj. *Planiranje* (poslovanja) podjetja je torej začetna funkcija menedžmenta v podjetju. Planiranju sledi izvedba. Plana podjetja pa ne izvaja podjetje kot celota, marveč posameznik v njem. Čeprav je glavni menedžer odgovoren za celotno nalogo, to ne pomeni, da jo bo sam tudi izvajal. Skupno delovno nalogo, katere rezultat je planirana uporabna vrednost, smiselno razčleni in prenese v izvajanje zaposlenim. Razdeljeno v manjše delovne naloge razporedi na delovna mesta in ta poveže v oddelke. To izvede tako, da bo čim bolj smotno mogoče doseči cilj poslovanja. Tako morajo na primer imeti delovna mesta časovno približno enake obremenitve; združene morajo biti naloge, ki so približno enako zahtevne, odgovornost za delovno nalogo se mora ujemati z zahtevnostjo naloge; obe se morata ujemati s pooblastili, ki jih ima posamezno delovno mesto.

*Organiziranje* je oblikovanje zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete članov združbe.

Opisano zamišljanje delovnih nalog, odgovornosti, avtoritete in mesta v komunikacijski strukturi, torej določitev enovitih struktur in njihova uskladitev v menedžerski strukturi in določitev mesta posameznika v njej, se imenuje *organiziranje*. Vendar posamezniki še ne morejo začeti z izvedbo, saj si plan izvedbe zamisli šele menedžer in zaposleni še ne vedo, kaj od njih pričakuje. Pa tudi ni nujno, da so vsi zaposleni že v podjetju. Mogoče bodo potrebni novi zaposleni; nekateri bodo tudi odšli. Torej sledi *kadrovanje*. Le-to ponavadi vključuje rekrutiranje in izbiro zaposlenih, njihovo namestitvev, ocenjevanje njihovega dela, nagrajevanje, napredovanje, odpuščanje, planiranje kariere in seveda razvijanje zmožnosti zaposlenih. Pisci o menedžmentu so to funkcijo, da bi kadrovanje kot funkcijo menedžmenta ločili od poslovne kadrovske funkcije (personnel function), sprva poimenovali kot kadrovanje (staffing), v zadnjem času pa sta se zlasti uveljavila izraza ravnanje s človekovimi zmožnostmi ter uveljavljanje in razvijanje zmožnosti zaposlenih (Human Resources Menedžment).

*Ravnanje s človekovimi zmožnostmi* je proces pridobivanja, razvijanja in uveljavljanja zmožnosti zaposlenih.

Kadrovanju sledi *komuniciranje*. Menedžer mora svoje zamisli o delu posameznikov in skupin sporočiti podrejenim, se o njih z njimi pogovoriti in jih pojasniti. Tako zaposleni vedo, kaj bodo morali narediti. Vendar morajo biti za delo motivirani; tisto, kar jim bo uspešna izvedba dela prinesla mora biti jasno in zaželeno. Člani združbe so namreč prav zaradi koristi, doseganja svojih ciljev. Obenem pa morajo menedžerju zaupati, da bodo za izvedeno delo dobili pričakovano nagrado.

*Vodenje* je sposobnost in proces vplivanja na druge člane združbe za doseganje postavljenih ciljev.

Tem procesom skupaj pravimo vodenje (leadership). *Vodenje* je sposobnost in ali dejavnost menedžerja, da doseže, da mu zaposleni sledijo in da izvedejo tisto, kar si je zamislil. To doseže s komuniciranjem, spodbujanjem (motiviranjem) in s svojo osebnostjo in delovanjem (vodenje v ožjem pomenu). Kadrovanje in vodenje sta izvedba zamišljene organizacije, zato ju skupno poimenujemo *uveljavljanje* (actuating) *organizacije*. Vodenje je pomemben sestavni del menedžmenta. Tako kot je zaželeno, da je menedžer dober planer, dober organizator, dober kontrolor, je zaželeno, da je tudi dober vodja. Vodenje je tisti del menedžerske funkcije, ki se ga je najtežje naučiti; obenem je tisti del, ki je navzven najbolj viden.

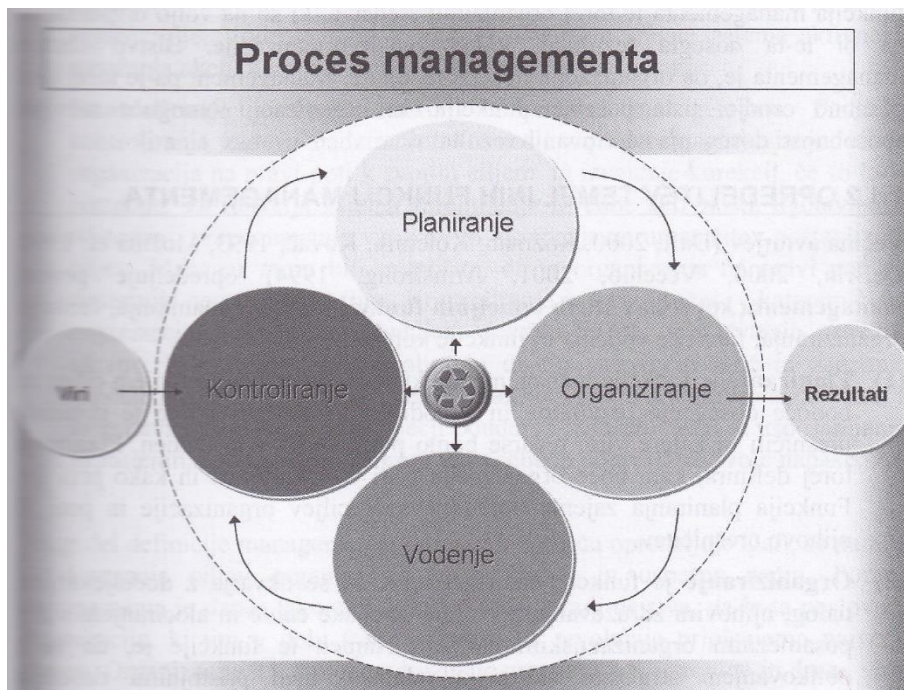
Sledi izvedba. Zanj že vemo, da ni menedžersko delo, vendar menedžerji spremljajo izvedeno, tako pri posameznikih kot zatem v oddelkih in združbi kot celoti. S spremljanjem ugotovijo izvedeno. To primerjajo s planiranim in ugotovijo odstopanja. Zatem odstopanja diagnosticirajo in ugotovijo vzroke zanje. Ko poznajo vzroke, ustrezno ukrepajo. Temu procesu pravimo *kontroliranje*.

Velika večina avtorjev pri menedžerskih funkcijah loči planiranje, organiziranje, kadrovanje in vodenje ter kontroliranje. V tem procesu sicer tiči manjša nedoslednost, vendar jo bomo kot večina avtorjev, sicer ne iz istih razlogov, zanemarili. Planiranje se namreč nanaša na celotno poslovanje, organiziranje pa le na organiziranje organizacije, ki pomeni prehod s celotnega poslovanja na posamezne člane. Vodenje je uveljavljanje te organizacije, medtem ko je kontroliranje oorganizacije ponavadi prikazano združeno s kontroliranjem poslovanja. Vsebinsko bolj dosledna je zato členitev procesa menedžmenta na planiranje (poslovanja in organizacije), uveljavljanje (organizacije) in kontroliranje (organizacije in poslovanja). Planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije in kontroliranje organizacije so pri tej razčlenitvi organiziranje.

*Menedžment* je doseganje ciljev združbe na učinkovit način s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem.

Opisani proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja se nenehno ponavlja; obenem stalno prihaja do odstopanja v izvajanju in do sprememb v okolju, zato lahko govorimo o ravnalnem ali menedžerskem krogu.

Slika 5: Proces menedžmenta: Štiri temeljne funkcije menedžmenta



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 9.

Medtem ko smo usklajevanje opredelili kot vsebino dela menedžerjev, ki se ponavlja v vsaki od navedenih faz, pa proces menedžmenta pomeni zagotavljanje (ne izvajanje) smotrnosti doseganja cilja združbe. To je torej opredelitev menedžmenta po namenu: zagotavljanje smotrnega doseganja cilja podjetja s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem. Vsebinsko pa ti procesi potekajo kot usklajevanje. Metoda je odločanje. Opredelitev

menedžmenta kot proces zagotavljanja je procesna opredelitev ali vidik menedžmenta. Navedena definicija preprosto izhaja iz procesne opredelitve in poudarja posamezne funkcije menedžmenta. Vsebina posamezne funkcije menedžmenta se spreminja in je odraz trenutnih potreb okolja in novih znanstvenih spoznanj na tem področju.

### 1.3.5 Poimenovanje menedžmenta v slovenščini

Izvor angleškega glagola »to manage« je nejasen. Tako ga nekateri povezujejo z latinskim izrazom »manu agere« (delati z roko) ali pa z »manus agere« (voditi za roko oziroma dresirati konja) (Braverman, 1977). Latinski izvor neposredno kaže tudi hrvaški izraz »rukovodenje«. Predvsem zadnja razlaga pomenskega izvora besede »to manage« je z vidika današnjega pojmovanja in razlaganja menedžmenta bolj sprejemljiva (Staehle, 1999). V večini razvitih držav se uporablja angleška beseda menedžment. Uporablja se tako v vsakdanjem pogovornem jeziku kot v strokovnih publikacijah. Previde besede menedžment lahko zasledimo skoraj v vseh jezikih. Sočasno pa lahko opazimo, da se v velikem številu razvitih držav, npr. v državah z nemško govorečega področja, uporablja angleški izraz *menedžment*. Bilo je nekaj poskusov prevoda in poenotenja pojma menedžment v nemškem jeziku, vendar brez uspeha. Tako je ostalo pri uporabi originalnega angleškega izraza.

Tudi v našem prostoru smo se v preteklosti srečevali s poskusi nadomestitve pojma menedžment z besedno zvezo upravljanje in vodenje. Potrebno razlikovanje med funkcijama upravljanja in menedžmenta je lepo vidno iz zgodovinskega prikaza razvoja podjetja in razmerij v njem. Pri delovanju drobnega individualnega blagovnega proizvajalca je namreč možno razlikovati samo dve funkciji upravljanje lastnine ter neposredno delo na podlagi te lastnine – ki ju opravlja ena sama oseba, tako da je razlikovanje med njima zgolj umetno. Z večanjem podjetja ob najemanju tuje delovne sile prične lastnik postopno opuščati neposredno delo in vedno bolj samo upravlja podjetje in uravnava poslovanje, ki ga izvajajo najeti delavci. Tako pride do jasnega razlikovanja med dvema organizacijskima funkcijama: upravljanjem, ki je funkcija lastnika podjetja, in izvajanjem, ki je funkcija najetih delavcev.

Z nadaljnjim večanjem podjetja postane upravljanje zelo zahtevno. Poleg tega prihaja tudi do združevanja kapitala in tako do večjega števila lastnikov v podjetju. Lastnik oziroma lastniki tako sploh več ne uravnava poslovanja podjetja, ampak v ta namen najemajo ljudi, ki to opravljajo namesto njih. Poslovanje podjetja uravnava plačani ravnatelj, ki sedaj v podjetju opravlja funkcijo, ki jo je prej opravljal lastnik. Opravlja jo seveda za lastnika in ne zase. Prej enotna funkcija upravljanja se je tako razdelila na dve funkciji: upravljanje lastnine, kar ostane domena lastnikov podjetja ali od njih pooblaščenih oseb, in uravnavanje poslovanja, kar je domena najetih in plačanih ravnateljev (menedžerjev) podjetja. S tem se izoblikujejo tri temeljna razmerja med ljudmi v podjetju oziroma tri temeljne organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje (menedžment) in izvajanje (Lipovec, 1987).

Naslednji izraz, ki se v Sloveniji pogosto uporablja kot nadomestek izraza menedžment, je *vodenje*. V vsakdanji praksi pogosto slišimo govoriti o vodstvenih ali vodilnih delavcih, o vodstvu podjetja in podobno. Tudi ta izraz je vsebinsko neustrezen. V literaturi sicer obstajajo različni pogledi na razmerje med menedžmentom in vodenjem, v vsakem primeru pa ima izraz vodenje svoj vsebinski pomen in ga tako ne moremo uporabljati kot prevod za menedžment (Rozman, 1996).

Izraz *poslovođenje* kot naslednji izraz, ki se pogosto uporablja namesto izraza menedžment, je morda nekoliko ustrežnejši od izrazov upravljanje in vodenje, saj nima nekega drugega vsebinskega pomena. Prav tako se po pomenu ne pokriva s kakšno drugo angleško besedo. Kljub temu izraz ni dovolj ustrezen. Poslovođenje pomeni vodenje poslov, pri menedžmentu pa se srečujemo tudi z vodenjem ljudi. Beseda poslovođenje se je uporabljala v obdobju samoupravljanja. Za ta koncept je bilo značilno, da so bili lastnik podjetij vsi - in obenem nihče

(družba), torej tudi zaposleni v podjetju, kar pomeni, da jih že po definiciji ni bilo potrebno voditi.

Zadnji izmed izrazov, ki v Sloveniji pogosto nadomeščajo menedžment, pa je *ravnanje in ravnateljstvo*. Beseda ravnanje se v organizacijski znanosti ne uporablja za nobeno drugo vsebino, kot je to primer pri upravljanju in vodenju. Tudi smiselno ustreza, saj pomeni na primer v podjetju ravnanje (uravnavanje) poslovanja, da teče ravno, gladko. Poleg tega smo v Sloveniji izraza ravnanje in ravnatelj uporabljali najmanj do konca druge svetovne vojne, nato pa smo ju skladno s spremembo družbenoekonomskega sistema opustili. Torej je izraz ravnanje tudi zgodovinsko utemeljen. Pri preverjanju ustreznosti izraza si je zanimivo ogledati tudi prevode istih treh pojmov, ki so nam pri prevajanju ob uporabi izraza poslovodenje delali nemalo težav. »Human Resources Menedžment« tako postane ravnanje z ljudmi ali ravnanje z zaposlenimi ali ravnanje s človekovimi zmožnostmi, kar so nedvomno povsem ustrezni izrazi. »Time Menedžment« postane ravnanje s časom, »Waste Menedžment« pa ravnanje z odpadki (Rozman, 1996). Razlogov, da se beseda ni znova uveljavila, je več: nerazumevanje dejavnosti prek naše kulture, ki tuje ceni bolj kot domače, itd. Posledica tega je, da so tako menedžerji sami kot tudi pisci o menedžmentu pretežno prevzeli kar besedi menedžer in menedžment, čeprav se ji v izpeljankah in v drugih slovničnih oblikah (glagolu, glagolniku) izogibajo. Redko na primer uporabljajo besedo menedžiranje ali menedžirati in so potem pri uporabi ustrezne besede še vedno v enakih težavah kot prej. Svoje so pristavili še slovenisti z lahkotnim dovoljevanjem besede *menedžer in menedžment*, ki so ju hitro povzeli mediji. Menedžerji in pisci o menedžmentu jo le s težka prevzemajo. Tako lahko zaključimo in z veliko verjetnostjo zatrdimo, da je *menedžment* eden od najbolj razširjenih pojmov na svetu.

#### 1.4 Začetki razvoja menedžmenta

Čeprav se je resno preučevanje menedžmenta začelo v 20. stoletju, se je menedžment pojavil že v davni preteklosti in se razvijal hkrati z družbo, zlasti z razvojem gospodarjenja in podjetij. Namen preučevanja tega pojava je bil, da bi ga lahko čim bolj uporabili v svojo korist. Vendar so bile to sprva le posamične ugotovitve in posamični napotki, kako je treba delovati smotno v ravnanju in usklajevanju združb. Proti koncu 19. stoletja so se že pojavila večja podjetja z več kot 1000 zaposlenimi. Obseg tehnične delitve dela kliče po usklajevanju. Posledice premalo preišljenih projektov zahtevajo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Nastajajo novi problemi, povezani prav z menedžmentom večjih podjetij. Hkrati z razvojem menedžmenta v podjetjih se razvija veda o menedžmentu. V preučevanju menedžmenta se poskušajo različne znanosti, ki svoja teoretična spoznanja širijo na področje združb ali njihovih delov in ravnanja z njimi: tehnične vede, znanost o organizaciji, sociologija, psihologija, politika, antropologija in druge. Veda o menedžmentu gradi svoja spoznanja na dognanjih letih, tako da njihove ugotovitve prevzame in poveže v novo celoto, seveda prilagojeno namenu in vsebini menedžmenta, in na tej podlagi svetuje menedžerjem kako naj uravnava podjetja, da bodo uspešno delovala. Prikaz razvoja vede o menedžmentu je namenjen predvsem razumevanju menedžmenta in ugotovitvi, kako so posamezne teorije vključevale vodenje. Vrsta značilnosti menedžmenta, ki so v preteklosti prevladovala na določeni stopnji razvoja, in v drugih povezavah živi še danes. Razumevanje razvoja kaže vso logiko razvoja, to pa omogoča vsaj delno ugibanje o prihodnjem razvoju. Na podoben način in s podobnim namenom prikazuje razvoj vede o menedžmentu večina avtorjev, ki pišejo o menedžmentu.

Praksa menedžmenta je starodavna. To dokazuje vrsta velikih projektov, od egipčanskih piramid do kitajskega zidu, od organizacije vojsk do držav. Wren (1994) navaja celo vrsto primerov iz dobe pred našim štetjem, ki kažejo na razvitost menedžmenta, prav tako pa tudi dejstvo, da so posamezniki ta pojav že opazili in proučevali.

Na Bližnjem vzhodu je babilonski kralj Hamurabi dobrih 2000 let pred našim štejetjem izdal zakon, ki ureja tudi poslovne zadeve, *razmerja med ljudmi*, osebne dohodke in podobno. Razmerja med ljudmi dejansko nakazujejo zametke vodenja. Na Daljnem vzhodu je kitajski general Sun Tzu 600 let pred našim štejetjem pisal o delitvi armade na manjše dele, o potrebi načrtovanja, o strategijah. Birokracija na Kitajskem je bila razvita že tisoč let pred našim štejetjem; napredovanje je bilo mogoče na podlagi zaslug in sposobnosti. Pestili so jo podobni problemi kot danes: birokratizem, korupcija, manipuliranje z ljudmi. Konfucij zagovarja izboljšanje človekove narave, da bi dosegli večje sodelovanje. Egipčani so 1750 let pred našim štejetjem med prvimi uporabili besedo vezir, da bi prikazali vlogo menedžerja. V Grčiji je Sokrat (469–399 pred našim štejetjem) ugotavljal, da je menedžment enak v zasebnih in državnih zadevah in kdor zna opravljati ene, bo znal tudi druge. Aristotel (384–322 pred našim štejetjem) v Politiki obravnava tudi delitev dela, oddelčenje, centralizacijo, decentralizacijo, delegiranje, sinergijo, vodenje.

Pojavi se še nova organizacija, to je cerkev, kjer se v 3. stoletju oblikuje cerkvena hierarhija: papež, kardinal, nadškof, škof, duhovnik. Vpeljejo doktrino centralizacije, avtoriteto, postopke, politiko itd.

V obdobju fevdalizma ni bilo posebnega napredka v menedžmentu. Večina dobrin je bila proizvedena v okviru družin. Križarske vojne in odkritja novih območij in Amerike so oživili trgovino in gospodarstvo. Protestantska etika spodbudi delo, ko ga postavi kot glavno vrednoto. Vse to, zlasti pa še tehnična delitev dela, standardiziranje proizvodov in iznajdba parnega stroja, vodi v obdobje industrijske revolucije.

V nastajajočih podjetjih 19. stoletja je nastopila vrsta težav. Težko je bilo pridobiti ustrezne delavce, saj so prihajali večinoma iz vrst obubožanih kmetov ali majhnih obrtnikov. Le stežka so se privadili zahtevam industrije. Druga težava je bila njihovo usposabljanje. Nepismenost je bila pogosta, standardizirane metode neznane, usposabljanje ustno in s pomočjo sodelavcev. Delovna disciplina je bila nizka. Motivacija je bila vezana na osebni dohodek na eni in na kaznovanje na drugi strani. Posebno težavo je pomenilo pridobivanje ustreznih menedžerjev, saj so jih lastniki podjetij potrebovali vedno več. Smatralo se je, da morajo imeti posebne vodstvene lastnosti, vendar za izobraževanje in usposabljanje menedžerjev ni bilo nobenih šol. Ukvarjali so se zlasti s planiranjem proizvodnje, z dolgoročnejšim planiranjem zmogljivosti, rudniških rogov, železnic. Predvsem pa so imeli nadzorovalno vlogo.

Posamezniki v 19. stoletju že proučujejo menedžment in razmere v podjetjih. Vendar so pogledi vseh teh proučevalcev bolj poudarjali tehnike povečevanja učinkovitosti in ne celote menedžmenta. Menedžerska funkcija še ni bila ločena od tehnične in drugih poslovnih funkcij; menedžment so bile bolj funkcije financiranja, prodaje in podobno. Poudarek je bil na tehničnem geniju, na prvih podjetnikih, lastnikih. Tako se je na primer Charles Babbage (1792–1871) ukvarjal predvsem z razvijanjem tehnologije, ki ljudem lajša delo. Študiral je prednosti tehnične delitve dela, predlagal nagrajevanje z udeležbo zaposlenih v dobičku. Podobno kot Owen (1771–1858) je iskal sožitje med menedžerji in podrejenimi. Njegov pomen za menedžment je odkril šele F. B. Gilbreth.

Pionirsko delo menedžmenta v Ameriki je povezano z železnicami. McCallum (1815–1878), menedžer pri železnicah, meni, da dober menedžment temelji na disciplini, podrobnih opisih dela, spremljanju učinkov in poročanju o njih, osebnih dohodkih in napredovanju glede na uspeh, jasno opredeljeni hierarhiji in na odgovornosti v organizaciji. Precej McCallumovih del je objavil Henry V. Poor (1812–1905), urednik časopisa. Razvijal je svoje ideje in začel dvomiti o nekaterih do tedaj znanih načelih menedžmenta. Menil je, da mora širše razumevanje načel preprečiti gledanje na delavce kot na stroje in da delo zaposlenih ni doseženo le z osebnim dohodkom. Pravi menedžment napolni podjetje z življenjem, inteligentnostjo in ubogljivostjo.

Poudarjal je iskanje reda, ne da bi pri tem uničili individualno motivacijo in spoštovanje. Menedžment se je razvijal tudi v železarstvu, ki je bilo glavni nosilec razvoja v 2. polovici 19. stoletja. Andrew Carnegie (1835–1919) je tehnična dognanja v železarstvu povezal z dognanji o merjenju učinkov, kontroli stroškov, z odgovornostjo in avtoriteto in to uporabil pri svojem menedžerskem delu. ZDA so začele prevladovati v svetovnem gospodarstvu ob prelomu 19. v 20. stoletje. V ZDA in tudi drugod po svetu, so nastajala velika podjetja. Razprava med ekonomisti in tehniki – menedžerji o ravnanju podjetij in o dogajanjih v gospodarstvu je bila živa. Sistem industrije in tovarn je pripeljal tudi do problemov, ki zahtevajo menedžment in večje vedenje o njem.

## 1.5 Klasične teorije menedžmenta

### 1.5.1 Znanstveni menedžment

V sredini druge polovice 19. stoletja je bila industrija že močno razvita. Počasi se je porajal nek drugačen način vodenja in o tem se je tudi mnogo pisalo. Ugotovili so, da za povečanje učinkovitosti dela ni dovolj le oster nadzor lastnika. Spoznavali so, da ni dovolj nadzirati delo od operacije do operacije, delavca za delavcem, kako opravlja svoje delo, temveč, da je potrebno videti določeno celoto, razmerje enih nalog glede na druge ipd. Posebno pomembno je delo Henrya Towna (velja prepričanje, da je imel njegov referat »Inženir kot ekonomist«, ki ga je imel leta 1886 v »Ameriškem združenju strojnih inženirjev«, vpliv na Taylorja, in ga navdušil za angažiranje na tem področju, zato se šteje za predhodnika znanstvenega menedžmenta), ki je prvi začel govoriti o celovitosti menedžmenta, o potrebi pridobivanja tega znanja in o potrebi vede o menedžmentu.

V teh okoliščinah se je pojavil Frederik Taylor, ki ga danes pogosto štejemo očeta znanstvenega menedžmenta. Čeprav je sprva nameraval nadaljevati družinsko tradicijo in študirati pravo in je s tem namenom že opravil sprejemni izpit na Harvardu, se je raje zaposlil kot modelar in strojnik v podjetju. Kot vajenec je spoznal naravo delavcev in cenil njihove sposobnosti. Hkrati je temeljito spoznal slabe delovne razmere in navade, kot so neučinkovitost, slab menedžment, predvsem pa pomanjkanje usklajenosti in sodelovanja med delavci in menedžerji. Leta 1878 se je zaposlil kot delavec v podjetju Midvale Steel Works. Kmalu je postal preddelavec in kasneje prek raznih delovnih mest napredoval do glavnega inženirja. Obenem je študiral strojništvo in tudi diplomiral iz njega. Imel je velik dar opazovanja in opazil je velike pomanjkljivosti v dotedanem načinu dela v delavnicah, v splošni organizaciji in v poslovanju. Celo vrsto pomanjkljivosti je opazil že v Midvalu in te so se še posebej nanašale na količino opravljenega dela. Kmalu je ugotovil, da bi lahko bistveno izboljšali produktivnost, če bi uporabljali ustrezna orodja, ustrezne tehnike in izkušnje. Menil je, da je vzrok počasnejšemu delu v tem:

- da se delavci bojijo, da bi bilo več delavcev nepotrebnih in bi bili odpuščeni, če bi vsak delal več;
- da je uporabljeni način ravnanja z njimi pomanjkljiv, ker sili delavca v počasnejše delo, če hoče zaščititi svoje interese, in
- da zaradi pomanjkljivega ravnanja delavci precej svojih naporov porabijo neproduktivno.

Ker se v vsakem od teh vzrokov pojavljajo na eni strani delavci, na drugi pa menedžerji, je pravi vzrok za počasno delo prav v razmerju med menedžerjem in izvajalci, torej v ravnalnem razmerju. V tem razmerju si obe strani stalno nasprotujeta, kar privede do manjšega učinka. Taylor si zato postavi problem: kako spremeniti razmerje med ravnanjem in izvajanjem tako, da si obe strani ne bosta nasprotovali, ampak si bosta medsebojno zaupali in sodelovali? Prepričan je bil, da so spremembe možne predvsem na strani menedžerjev in opredelil umetnost ravnanja za poznavanje tega, kar želite, da bi ljudje napravili, in nato tudi zagotovitev, da to

napravijo na najboljši in najcenejši način. Poudaril je, da je najvažnejši del te umetnosti razmerje med ravnalci in izvajalci.

*Znanstveni menedžment* je ena od klasičnih šol preučevanja menedžmenta, ki poudarja »znanstveno« uveljavljanje sprememb, ki povečujejo produktivnost dela. Zlasti za uvajanje sprememb je pomembno razmerje med menedžerji in delavci.

Menedžerji bi lahko in bi morali več pomagati pri povečanju učinkovitosti dela, če bi se problema lotili na povsem drugačen način, na *znanstven način*. V svojih kasnejših delih ta sistem imenuje »znanstveni menedžment«. Še korak naprej, pomemben za razvoj znanosti o menedžmentu, je šel Taylor pri preučevanju odnosov med menedžerji, inženirji in delavci. V svojih prispevkih in pozneje v delu *Shop Menedžment* (Taylor, 1903, 1947) je zapisal svojo filozofijo, in sicer, da so časovni standardi, nagrajevanje in razmerja med lastniki

in delavci bistveni za boljše poslovanje in v njihovem skupnem interesu in interesu podjetja. Skupni interes namesto konflikta je lahko dosežen z dobrim ravnanjem, ki ga je Taylor izrazil kot paradoks visokih osebnih dohodkov in nizkih stroškov dela.

Najpomembnejše zahteve znanstvenega menedžmenta so naslednje:

- razviti standardne metode za vsako delo,
- izbrati ustrezne delavce za določeno delo,
- usposobiti delavce po standardnih postopkih,
- planirati delo in se izogniti prekinitvam,
- nagraditi zaposlene glede na učinek.

Taylor ugotavlja, da je menedžment zahtevno delo in da sposobnih menedžerjev ni dovolj, zato predlaga uvedbo funkcionalnega menedžerskega sloga. Ena oseba – menedžer – ne more uspešno opraviti vsega ravnalnega dela. Konkretno Taylor predlaga, da bi imel delavec v delavnici osem nadrejenih, vsakega izmed njih odgovornega za posamezno področje. Kot rezultat svojih preučevanj je Taylor v delu *The Principles of Scientific Menedžment* postavil štiri velika načela menedžmenta:

- vsak človek v podjetju mora imeti jasno določeno, jasno opisano in omejeno delovno nalogo, ki mora biti tako težka, da jo lahko v enem celem delavniku izvede samo prvorazreden delavec;
- vsakemu delavcu je treba zagotoviti standardizirane delovne razmere in priprave, s katerimi lahko izvede nalogo;
- vsakdo mora biti popolnoma prepričan, da bo za opravljeno delo dobil visok osebni dohodek, in
- vsakdo mora biti tudi popolnoma prepričan, da bo odpuščen, če naloge ne bo opravil.

Da bodo menedžerji sposobni uresničiti vsa navedena načela, morajo imeti določene lastnosti: razum, izobrazbo, tehnično znanje, taktnost, energijo, odločnost, poštenost, presojo in dobro zdravje. Ker pa je tako kompleksno osebo težko najti, je predlagal funkcionalni menedžment. Menedžer mora razvijati vedenje o vsakem elementu dela, znanstveno izbirati delavce in jih usposablja ter razvijati sodelovanje med delavci in menedžerji.

Taylor je večkrat naletel na proteste delavcev in kritike ter obtožbe sindikatov. Tudi med menedžerji je zaradi kritike njihovega dela dobil več nasprotnikov. Pogosto je bilo njegovo delo nerazumljeno in njegovi nasledniki, zlasti praktiki, ki so uporabljali njegova načela, so upoštevali le del njegovih spoznanj. Tako se je »taylorizem« v veliko primerih izrodil in prinesel delavcem poslabšanje namesto izboljšanja njihovega položaja. Medtem ko je Taylor poudarjal pomembnost organizacije, dobre odnose med menedžerji in delavci in ujemanje delavca z njegovim delom, pri čemer je menil, da se vsakdo lahko odlikuje v kakšnem delu, so

mnogi iskali le večje napore zaposlenih. Vsekakor je pomembno ugotoviti, da se Taylorjeva rekonstrukcija organizacije podjetja nanaša tako na spremembe v razmerjih in strukturah kot tudi na spremembe v ravnalnem in izvedbenem procesu (Lipovec, 1987, str. 323). Taylorju so sledili mnogi njegovi sodelavci in sodobniki, in ne samo v ZDA, temveč po vsem svetu. Vsi so opozarjali na potrebo po skrbnem preučevanju dela in ustreznem nagrajevanju ter poudarjali pomembnost izbire in usposabljanja zaposlenih za povečanje produktivnosti.

*Gantt* (1861–1919) je v Midvalu kot strojni inženir srečal Taylorja. Ta je imel precejšen vpliv nanj. Predlagal je nagrajevanje za nižje menedžerje tudi glede na učinkovitost dela delavcev, saj so se ti pogosto upirali novostim. Menil je, da morajo menedžerji učiti in voditi podrejene in ne samo siliti k delu. Bil je nasprotnik zgolj hlepenja po dobičku in je poudarjal družbeno odgovornost. Tudi zakonca *F. B. Gilbreth* (1868–1924) in *L. Moller Gilbreth* (1878–1972) sodita v to skupino. Frank Gilbreth je organizacijo dela sprva preučeval samostojno. Pozneje je spoznal Taylorja in ugotovil, da imata marsikaj skupnega. Preučeval je tudi vpliv utrujenosti na učinkovitost. Delo je razdelil v 17 temeljnih gibov. Lilian se je ukvarjala s psihologijo. Psihologijo menedžmenta je opredelila kot delovanje razuma, ki usmerja delo delavcev. Preučevala je vpliv usmerjanega in neusmerjanega dela na delavce in učinkovitost ter primerjala tri stile menedžmenta in njihove učinke. *H. Emerson* (1853–1931) se je kot svetovalec ukvarjal zlasti s problemi organizacije. Poudarjal je predvsem nepotrebno neučinkovitost in izgubljene vire. Največji problem zanj je bila neučinkovitost organizacije, združbe kot celote. Z idejo funkcionalnega menedžmenta se ni povsem strinjal in zato je pod vplivom vojaške organizacije predlagal štabno-linijsko organizacijo. S tem je zadržal enotno linijo in verigo ukazovanja, obenem pa omogočil razvoj in uporabo specializiranega znanja. *Morris Cooke* (1872–1960) je spoznanja znanstvenega ravnanja razširil v izobraževalne in državne ustanove, saj je spoznal, da je praksa menedžmenta tu še slabša kot v proizvodnji.

Posledica Taylorjevih spoznanj in spoznanj njegovih sodelavcev in naslednikov je povečanje produktivnosti in vrsta ugotovitev o vlogi menedžmenta in organizacije v podjetjih in podobnih združbah. Zlasti z današnjega vidika je Taylorjevim naukom mogoče očitati predvsem ločitev razmišljanja (kar je naloga menedžerjev in inženirjev) od izvedbe ter neupoštevanje človeških in družbenih potreb delavcev, kar je, namesto k večjemu sožitju med menedžerji in delavci, vodilo v večje nasprotovanje. Zahtevajo prilagajanje delavcev strojem in pričakujejo, da bodo tako tudi delovali. Njihovo gledanje na organizacijo je mehanistično; organizacija je v prisposodbi enaka dobro delujočemu stroju. Takšna organizacija je prisotna v vojski.

Kljub razdvojenosti v ocenjevanju znanstvenega menedžmenta je vsekakor njegova zasluga, da je opredelil glavne naloge menedžerjev:

- *planiranje dela* z vnaprejšnjo opredelitvijo količin, kakovosti in potrebnega minimalnega časa;
- *organiziranje dela* z določitvijo ustreznih načinov in sredstev za izvedbo dela;
- *vodenje in vplivanje* na druge, da bodo ustrezno delovali in dosegli želene rezultate;
- *kontroliranje izvedenega dela* z izbiro in usposabljanjem izvajalcev, s pregledovanjem dejanskih učinkov in pregledom količin in kakovosti.

Opredeljevanje menedžmenta kot funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja in s tem zagovarjanje vodenja kot del menedžmenta ima torej temelje oziroma začetke v znanstvenem menedžmentu oziroma v Taylorju in njegovih sodobnikih.

### 1.5.2 Procesna teorija menedžmenta

*Henry Fayol* (1841–1925) je bil po izobrazbi rudarski inženir, vendar je večji del službovanja preživel kot menedžer. To je vplivalo na njegovo gledanje na dogajanje v podjetju z očmi menedžerja in ne z očmi inženirja. Na podlagi svojih izkušenj je razvil teorijo menedžmenta. To teorijo je gradil in prikazal v več delih; najbolj temeljito v delu »Administration Industrielle et



Generale«, ki je izšlo leta 1916. Zaradi zelo poznega prevoda v angleščino je bilo njegovo delo v svetu razmeroma manj znano. Manj znano je bilo celo v Franciji, kjer so zlasti Chatelier in drugi širili Taylorjeva spoznanja. Vendar je Fayolova teorija pomembnejša za razumevanje in razvoj menedžmenta. Zanj ni v ospredju iskanje učinkovitosti, to je bilo večinoma delo inženirjev, pač pa je prvi jasno ločil funkcijo menedžmenta od drugih funkcij v podjetju. Zanj je menedžment nekaj povsem drugega kot tehnična, danes bi rekli poslovna dejavnost. Menedžment je po njegovem mnenju najpomembnejša funkcija za uspešnost poslovanja. Fayol tudi ugotavlja, da kolikor više je menedžment, toliko večji je obseg opravljanja menedžment funkcije in manjši je delež poznavanja poslovnih funkcij. Enaka je tudi njegova ugotovitev o menedžerjih različno velikih podjetij, pri čemer poznavanje menedžmenta raste z velikostjo podjetij.

Fayol poslovne funkcije v podjetju, tehnično (proizvodnja), komercialno (nabava, prodaja) funkcijo, financiranje, računovodstvo in varnostno funkcijo, loči od menedžerske, ravnateljevalne ali administrativne funkcije. Cilj poslovnih funkcij je neposredno pridobiti proizvode in storitve; cilj menedžmenta pa je usklajevanje navedenih funkcij in zagotavljanje njihove smotrnosti in smotrnega doseganja cilja podjetja. Fayol poudarja, da menedžmenta ne smemo zamenjati z upravljanjem (Fayol, 1949). Upravljanje zanj pomeni usmerjanje podjetja k njegovemu cilju; to zagotoviti na najbolj smotrni način je naloga menedžmenta, ki mu upravljanje omogoči delovanje.

*Klasična ali procesna teorija menedžmenta se osredotoča na preučevanje uravnavanja vsega podjetja in ne na posameznika. Funkcijo menedžmenta loči od poslovnih funkcij in menedžment razčleni na planiranje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in kontroliranje.*

Menedžment opredeljuje kot funkcijo, ki je sestavljena iz predvidevanja (planiranja), organiziranja, ukazovanja, usklajevanja in kontroliranja. Za Fayola je *planiranje* gledanje vnaprej. Fayol poudarja zlasti dolgoročno planiranje. *Organiziranje* vključuje strukturiranje dejavnosti in razmerij. Pozneje je organiziranje razdelil v organiziranje in kadrovanje. Organizacijo izvaja menedžment z ukazovanjem. *Ukazovanje* je po njegovem močno odvisno od osebnostnih lastnosti in znanja menedžerjev. Menedžer mora dobro poznati

podrejene, izločati nesposobne, upoštevati dogovore zaposlenih s podjetjem, dajati dober zgled, občasno preverjati organizacijo, zagotavljati enotnost usmeritve, ne sme segati preveč v podrobnosti in mora skrbeti za enotnost, iniciativnost in lojalnost med osebjem. *Usklajevanje* je naslednja funkcija, ki usklajuje vse aktivnosti: stroški morajo biti usklajeni s prihodki, prodaja s proizvodnjo, sredstva s cilji itd. So pa že vidni nastavki, da je usklajevanje vsebina vseh menedžerskih funkcij. *Kontroliranje* je preverjanje, če so dejanska dogajanja v skladu s planiranimi. Namen ukrepanja je, da se odstopanje ne bi ponovilo. Kontrolna funkcija tako izboljša ostale funkcije menedžmenta.

Fayol ugotavlja, da je menedžment enak v vseh organizacijah in da se ga je mogoče naučiti. Pravi, da je za ravnanje podjetja boljši tisti vodja, ki je dober menedžer, a slabši v tehničnem znanju, kot tisti, ki je odličen tehnik, a povprečen menedžer. Za menedžerja meni, da mora imeti naslednje lastnosti: zdravje, duševne sposobnosti, moralne lastnosti, splošno izobrazbo, posebno izobrazbo (tehnično in menedžersko) ter ustrezne izkušnje.

Ko je Fayol opredelil menedžment kot samostojno dejavnost, je ugotovil potrebo po izgradnji teorije menedžmenta. Teorija je zanj zbir načel, pravil in metod, ki jih preverja praksa. Tako je postavil 14 načel, ki predstavljajo bistvo menedžmenta in jih mora ta v praksi upoštevati. Ta načela, ki jih podrobno obravnava, so:

1. delitev dela; Fayol je ne omejuje le na tehnično delo, temveč tudi na delitev funkcij in moči;

2. avtoriteta; vsak ima moč, da daje ukaze in zahteva izvršitev; poleg formalne moči ali avtoritete omenja tudi osebnostno moč in povezavo z odgovornostjo;
3. disciplina; vključuje ubogljivost zaposlenih in spoštovanje s strani podjetja;
4. enotnost ukazovanja; to načelo je v nasprotju s Taylorjevim funkcionalnim ravnalnim slogom, ki se tudi v praksi ni najbolj uveljavil;
5. enotnost usmerjanja; pomeni eno glavo in en plan za skupino dejavnosti;
6. podrejenost posameznih interesov skupnim;
7. nagrajevanje; mora spodbujati delovanje;
8. centralizacija; za Fayola je stopnja centralizacije stvar razmerij in je različna v majhnih in velikih podjetjih; išče optimalno razmerje med centralizacijo in decentralizacijo;
9. hierarhija ali skalarno načelo; pomeni, da veriga povezanosti povezuje vrh z najnižjim delovnim mestom;
10. red; pomeni usklajenost materialov, strojev, dokumentov: prostorsko, vsebinsko in časovno;
11. pravičnost; je pomembna za medsebojne odnose;
12. stalnost osebja; omogoča planiranje zaposlenih in iskanje ustreznih zamenjav;
13. iniciativnost; je tudi pomembna in zaželena;
14. enotnost osebja; skupen duh preveva vse zaposlene; menedžerji morajo več komunicirati ustno in biti v neposrednih stikih z delavci.

Čeprav so nekateri pomembni pisci nastopili pozneje, v letih od 1920–1950, in neodvisno od Fayola, čigar del verjetno še niso poznali, saj niso bila prevedena v angleščino, lahko v isto skupino preučevanja menedžmenta organizacij uvrstimo še nekatere. Zanje je značilno, da se ukvarjajo s problemi organizacijskih struktur, avtoritete, razpona kontrole in znova oživijo Fayolove poglede. Omenimo najprej *Jamesa D. Mooneya* (1884–1957). Zanj je najvišje načelo menedžmenta usklajevanje in vključuje vsa ostala načela. Koordinacijo ali usklajevanje je Mooney opredelil kot »urejeno uskladitev naporov skupine za zagotovitev aktivnosti v doseganju skupnega cilja« (1947). Vendar usklajevanje razume širše od zgolj usklajevanja aktivnosti, saj meni, da pravo usklajevanje temelji na skupnosti interesov in skupnem razumevanju. Načela menedžmenta omenjenih avtorjev se povsem ujemajo z načeli Fayola in Webra (Black, Stewart in Porter, 2000) – to pa je za nekatere avtorje tudi potrditev mnenja o univerzalnosti načel menedžmenta. *Gullick in Urwick* sta leta 1937 izdala serijo člankov klasikov menedžmenta. Gullick je avtor znanega modela PODSCORB (planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje, usklajevanje, poročanje in predračunavanje). Odmevno je njegovo preučevanje razvrščanja aktivnosti – delovnih nalog ali oddelčenj. Urwick je podobno kot drugi klasiki preučeval načela menedžmenta in ugotovil veliko podobnosti med deli Fayola in Mooneyja ter Reileya. Od vseh avtorjev je izbral 29 načel organizacije. *Mary Parker Follett* (1868–1933) meni, da avtoriteta ne sme prihajati od hierarhije, temveč iz znanja in osebnosti in se mora prilagajati situaciji. Zavzemala se je za soodločanje. Preučevala je vlogo koordinacije in konflikte. *Chester I. Barnard* (1886–1961) organizacijo združbe razume kot kooperativen družbeni sistem. V njem obravnava tri temeljne funkcije: zagotovitev sistema komuniciranja, kar vključuje tudi določitev zadolžitev, avtoritete in odgovornosti; uskladitev zaposlenih, kar vključuje ravnanje z ljudmi, pa tudi kontrolo; in določitev namena in ciljev, ki vključuje tudi odločanje in delegiranje (Barnard, 1951). Obravnava tako formalne kot neformalne procese in poudarja vlogo morale. Posebej zanimivo je njegovo razumevanje sprejemljivosti razmerij, saj bi bila sicer potrebna nenehna prisila in reševanje konfliktov.

### 1.5.3 Teorija birokracije

Verjetno nobena druga šola menedžmenta ni doživljala toliko kritik in bila hkrati toliko uporabljena kot prav teorija birokracije. Razumevanje birokracije je tesno povezano z nemškim sociologom *Maxom Webrom* (1864–1920). Spraševal se je, ali lahko velika podjetja, za katera

so značilni kompleksnost, neobvladljivost, kaos, poslujejo podjetno, racionalno, sistematično in etično. Njegov odgovor je bil, da je to mogoče doseči z birokracijo kot načinom menedžmenta, katerega moč izhaja iz položaja in ne iz karizmatične osebe ali tradicije ter zagovarja red, pravila, postopke itd.

Glavna načela birokracije so:

1. delitev dela, avtoriteta in odgovornost so natančno določene za vsak položaj in so uradne dolžnosti;
2. položaji so organizirani hierarhično in sestavljajo verigo ukazovanja ali skalarno načelo;
3. člani združbe so kadrovani na podlagi tehnične ustreznosti in formalnega preverjanja ali pa znanja in usposobljenosti;
4. uradniki so postavljeni, ne izvoljeni (razen najvišjih menedžerjev);
5. uradniki delajo za stalne osebne dohodke in lahko napredujejo;
6. uradniki niso lastniki svojih enot;
7. uradniki dosledno upoštevajo natančna pravila, disciplino in kontrolo pri izvajanju svojih zadolžitev; pravila so neosebna in uporabna v vseh primerih (Wren, 1994, str. 196).

*Birokracija* je na neosebni in racionalni podlagi temelječa vladavina uradnikov, katerih moč izvira iz položaja menedžerjev.

Birokracija je danes pogosto sinonim za neučinkovitost. Vendar je Weber v njej videl edino idealno in čisto, čeprav ne najbolj zaželeno organizacijo velikih podjetij in drugih združb. Weber sam je bil zgrožen nad ugotovitvijo, kam pelje birokracija z zahtevano ubogljivostjo zaposlenih. Njegov pristop je pomenil prekinitev tradicije družinskih podjetij ter preprečevanje nereda in korupcije v velikih podjetjih. Glavni kritiki teorije birokracije sta, da uradniki začnejo delovati zaradi pravil in ne zaradi uporabnikov in, da v spremenjenem okolju ni možno smiselno postavljati in upoštevati

pravil. Po drugi strani birokracija pomeni ustaljen način dela, ki je enak za vse in kjer so pravila vnaprej znana.

## 1.6 Teorije ravnanja z ljudmi

### 1.6.1 Teorija o medčloveških odnosih

Že klasiki so poudarjali pomen izbire in usposabljanja delavcev, videli pa so tudi veliko izkoriščanje delavcev. Delo delavcev zahteva ne samo fizično usposobljene in glede na naravo dela različne ljudi, temveč tudi duševno sposobne za zahtevana dela. Podjetja so ugotovila, da so tudi duševne lastnosti pomembne za doseganje učinkovitosti. Spoznanje je psihologe usmerilo v preučevanje psihičnih lastnosti zaposlenih. To preučevanje je še povsem v skladu z gledanjem klasikov in njihovimi prizadevanji za povečevanje učinkovitosti.

Noben poskus na področju menedžmenta ni doživel toliko pozornosti in publicitete kot prav Hawthornski poskusi. Tovarna v Hawthornu je bila del podjetja Western Electric, ki je dobavljalo opremo korporaciji ATT. Western Electric je imel uveden napreden program za razvijanje odnosov z zaposlenimi. Sprva so preučevali vpliv razsvetljave na učinkovitost, pri čemer so ločili dve poskusni skupini. Sledila je ugotovitev, da na učinkovitost vplivajo tudi drugi dejavniki, ne samo preučevani, in da je med pomembnimi verjetno tudi občutenje, počutje in čustvovanje posameznih članov skupin oziroma ravnanje – sodelovanje raziskovalcev z zaposlenimi poskusnimi delavkami. Raziskovalci, ki jih je vodil Turner iz MIT, so menili, da so boljši delovni rezultati predvsem posledica:

- majhnih skupin,
- načina nadzora (ki je bil sproščen in prijateljski),
- večjega zaslužka,

- zanimanja za poskus,
- pozornosti, ki so jo posvečali poskusnim osebam (Rozman, v: Možina et al., 2002, str. 71).

Spoznali so moč neformalnih razmerij in vlogo skupin. Menedžerji morajo vzdrževati ravnotežje med tehničnimi in medosebnimi vidiki. *George Elton Mayo* (1880–1949) iz Harvarda se je v raziskave vključil kasneje in predvsem razlagal rezultate, ki so jih ugotovili drugi. V zaključkih raziskav je tako požel tudi rezultate dela MIT. Pomembna je ugotovitev, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti podobno kot stroji, temveč, da so čustvena bitja in da do večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave. Z razvijanjem sposobnosti poslušanja, komuniciranja in čustev se doseže in izpolni tako družbene potrebe zaposlenih kot učinkovitost združbe.

*Teorija medčloveških odnosov* temelji na prepričanju, da menedžerji, ki razvijajo dobre odnose spodrejenimi in sodelavci, dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost.

Organizacijo in menedžment so začele preučevati tudi družbene znanosti, zlasti psihologija (posameznike) in sociologija (skupine). Pojavijo se nove metode preučevanja: sociogrami, igranje vlog, skupinska dinamika. Preučujejo vplive skupine na posameznike, uvajanje sprememb, vedenje posameznika in skupine, itd. Razvije se teorija medčloveških odnosov, ki pogosto nasprotuje klasičnim teorijam.

Lipovec (1987) ugotavlja zlasti naslednja pomembnejša spoznanja šole medčloveških odnosov:

- na storilnost dela ne vplivajo le fizično okolje in denarne nagrade, temveč predvsem psihična razpoloženost delavca;
- delavci niso le posamezniki, temveč člani skupine, ki vplivajo drug na drugega in razvijajo norme sodelovanja;
- za učinkovitost niso pomembna le formalna, temveč tudi neformalna razmerja med člani skupin in skupinami in menedžerji morajo to upoštevati;
- organizacija ni le tehnika, temveč so razmerja in procesi med ljudmi;
- organizacija podjetja je povezana z organizacijo družbe.

Posledice omenjenih in drugih poskusov so zlasti:

- spremenjeni pogledi na motiviranje zaposlenih, motiviranje skupin in podjetja,
- predlaganje širitve in bogatitve dela,
- soodločanje delavcev,
- vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo pri delu, vodi tudi k visoki učinkovitosti.

*Teorija o človekovih zmožnosti* predvideva, da ljudje želijo uporabiti svoje znanje in sposobnosti. Če jim to uspe, se povečata učinkovitost in zadovoljstvo.

V skupino privrženecv šole o medčloveških odnosih štejemo celo vrsto priznanih avtorjev. Pristop o medčloveških odnosih poskuša predvsem izboljšati odnose med zaposlenimi in s tem povečati zadovoljstvo pri delu in posledično učinkovitost. V okviru teorije o medčloveških odnosih se kasneje pojavijo tudi privrženci šole človekovih zmožnosti, ki predvidevajo, da ljudje želijo uporabiti svoje znanje in sposobnosti. Če jim to uspe, se povečata učinkovitost in zadovoljstvo.

Ne glede na dejstvo, da se je v nadaljevanju pojavila še cela paleta raznih teorij, šol in modelov preučevanja menedžmenta, je prav teorija o medčloveških odnosih začela z drugačnimi, bolj mehкими in v človekovo notranjost usmerjenimi načini vodenja. Na široko je odprla vrata celi vrsti znanstvenikov s področja psihologije in sociologije, ki so pričele proučevati menedžment in še posebej funkcijo vodenja.

## 1.6.2 Vedenjska teorija

Vedenjska šola preučuje vedenje posameznikov in skupin v združbah in ugotavlja njegove vzroke in posledice.

Pristop vedenjske teorije k preučevanju menedžmenta je raziskovanje vedenja zaposlenih z znanstvenimi metodami. Je problemsko in induktivno, usmerjeno v vedenje posameznikov in skupin ter gradi na spoznanjih psihologije, sociologije in antropologije (Filley, House in Kerr, 1976 v: Hooper in Potter, 1997 ). Predstavniki vedenjske teorije menijo, da klasiki le opisujejo delo menedžerjev, premalo ga preučujejo in skušajo razumeti. Za teorijo o medčloveških odnosih pa menijo, da slika preveč poenostavlja vlogo socialnega človeka. Psihologija preučuje medsebojno vplivanje in spreminjanje posameznikov in skupin, pa tudi njihovo vplivanje na združbo kot celoto. Sociologija obravnava predvsem vedenje članov v skupinah in skupin. Antropologija v podjetju preučuje zlasti vpliv kulture na združbo in njeno nastajanje in spreminjanje.

Med predstavniki vedenjske teorije je gotovo najbolj odmeven *Douglas McGregor* (1906–1964). Kritično je ocenjeval ugotovitve klasikov in šole medčloveških odnosov. Menil je, da prve temeljijo na predpostavki, da so ljudje po naravi leni, nepripravljeni delovati in se razvijati. Šola medčloveških odnosov je to mišljenje le deloma spremenila. McGregor pa je nasprotno menil, da so ljudje po naravi delavni in je treba temu primerno ravnati z njimi. Povedano je obenem bistvo njegove teorije X in teorije Y. Pri tem McGregor ugotavlja, da menedžerji večinoma ravnajo s podrejenimi po teoriji X in jih z neustreznim vodenjem dejansko naredijo nedelavne in nezainteresirane za opravljanje dela in osebni razvoj. Ustrezno ravnanje z delavci pomeni predvsem organiziranje širših, zaokroženih delovnih nalog, za katere so odgovorne skupine, in zoženje pomoči menedžerjev na okvirno usmerjanje, podporo in poučevanje. Opustiti je potrebno običajni način ravnanja z ukazi in s kontroliranjem in preiti na ravnanje po samostojno postavljenih ciljih in s samokontrolo. McGregor tudi meni, da običajno ravnanje postaja vse bolj neučinkovito, brž ko so fiziološke in varnostne potrebe zaposlenih zadovoljene v razumnem obsegu.

McGregor je dobro povezal z Mayovimi raziskavami novo obliko menedžmenta, ki jo je 1959. leta razvil njegov sodobnik, raziskovalec *Rensis Likert*. Opira se na celo vrsto empiričnih raziskav, izhaja pa iz osnovne predpostavke, da mora organizacijska struktura in njen način funkcioniranja zagotoviti, da jo bo vsak od vključenih posameznikov v medsebojnem delovanju občutil na osnovi svojih izkušenj in pričakovanj kot takšno, ki ga podpira in prispeva k občutku osebne veljave. Tak občutek človek dobi po odzivu drugih ljudi, ki so mu blizu, katerih priznanja in podporo rad sprejema. V tem pogledu so najpomembnejše majhne skupine, v katerih preživi zaposleni velik del svojega časa. Zaradi tega mora menedžment doseči, da bo vsak zaposleni član vsaj ene delovne skupine. Menedžment mora delovne skupine, ki so obenem člani dveh ali več prekrivajočih se skupin, splesti v organizacijsko strukturo podjetja po položajih. Ti položaji opravljajo povezovalno, torej usklajevalno funkcijo med skupinami.

Tako razvije Likert (1961, 1967) novo zvrst strukture ravnalne – menedžerske funkcije, strukturo vertikalno vpetih skupin. S tem je Likert (1961, 1967) preoblikoval organizacijski proces in v njem združil formalno in neformalno stran. Poleg tega je še posebej poudaril pomembnost ravnalne – menedžerske funkcije, ali kot jo on imenuje povezovalne funkcije. Likert (1961, 1967) navaja, da nova oblika menedžmenta in organizacije zagotavlja visoko produktivnost, visoko kakovost izdelkov, nizke stroške, nizko stopnjo fluktuacije in absentizma, pa tudi veliko sposobnost za hitro prilagajanje zunanjim spremembam. Zagotavlja tudi visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Vendar je uveljavljati novo obliko organizacije težko. Uspeh je pretežno odvisen od tega, koliko so cilji združbe konsistentni s cilji zaposlenih. Ta model ravnanja temelji na spremenjenem namernem motivacijskem razmerju med cilji

zaposlenih, s katerimi skušajo le-ti zagotoviti zadovoljevanje svojih potreb po pripadnosti, samospoštovanju in razvoju svojih sposobnosti, in možnostmi, ki jim jih daje podjetje v tem smislu pri delu. Bistvo predstavnikov vedenjske teorije je, da opozorijo na nov, participativen način vodenja. Ravnatelj ne komandira. Skrbi le za ustrezne pogoje za samostojno delo ljudi. Ni hierarhije, več je vodoravne organiziranosti. Likert poudarja timsko delo in time, ki zahtevajo več sodelovanja. Voditi je potrebno z motiviranjem in s komuniciranjem. V ospredje prihaja demokratično participativen način vodenja.

## 1.7 Novejše teorije menedžmenta

### 1.7.1 Sistemska teorija

<p><i>Sistemska teorija</i> preučuje združbe kot sistem, kot procese, ki spreminjajo vloške v proizvode in storitve.</p>
--

Medtem ko se je *sistemska teorija* v biologiji in tehniki uveljavila že v prvi polovici prejšnjega stoletja, se je v organizaciji in menedžmentu uveljavila šele po letu 1960. Utemeljitelj sistemske teorije L. V. Bertalanffy in njegovi sodelavci so izhajali iz teze, da lahko različne predmete znanstveno proučimo kot sisteme, in na tej osnovi utemeljili splošno teorijo sistemov. Značilnost vseh

sistemov je, da so sestavljeni iz posameznih delov, ki so med seboj povezani. Obstajajo sistemi z zelo kompleksno notranjo strukturo in sistemi z zelo preprosto strukturo. Prav tako so medsebojne povezave med elementi sistema zelo različne. Norber Wiener, utemeljitelj kibernetike – znanosti o upravljanju sistemov – je odločilno prispeval k praktični uporabnosti sistemske teorije tudi na področju organizacije in menedžmenta.

Klasiki so gledali na združbo kot na zaprt sistem, v katerem sistem in njegovi deli niso povezani z okoljem. S tem so lažje preučevali notranjost podjetja. Spremenjeni pogledi na združbe kot na odprte sisteme, v katerih so združbe in njihovi posamezni deli v interakciji z okoljem, so spodbudili preučevanje združb z vidika menedžmenta. Pomembne značilnosti organizacij – združb – kot odprtih sistemov so:

- *Holizem in sinergija.* Organizacijski holizem oziroma opazovanje organizacije kot celote nosi v sebi sinergijo kot dodaten pomemben element celote. Pojem sinergije pomeni, da je dosežek ustrezno povezanih delov večji od dosežka posameznih ločenih delov. V organizacijski praksi se kaže sinergija v tem, da z združevanjem dveh podjetij zelo pogosto dobimo novo, še veliko bolj učinkovito podjetje, ali v tem, da kombinirana prodaja več izdelkov skupaj poveča prodajo vsakega posameznega izdelka posebej.
- *Zavest o okolju.* Organizacijska teorija in praksa se povsem zavedata velikega pomena, ki ga ima okolje za organizacijske sisteme. Okolje se stalno spreminja, nekatere spremembe so lahko celo pogubne za organizacijski sistem. Konkurenca, politične akcije, novi proizvodi na tržišču, sprememba okusa potrošnikov itd. igrajo zelo pomembno vlogo pri obnašanju organizacije.
- *Meje sistema.* Glede na to, da sami odločamo o tem, kaj je sam sistem in kaj okolje, lahko sami določimo meje sistema. V raziskavah in analizah organizacije konkretnih podjetij, združb, se ta princip zelo pogosto uporablja. Analiziramo samo nekaj, za kar smo še posebej zainteresirani, ali nekaj, kjer se pojavljajo posebne težave. Najpogosteje bo to nek podsistem ali nek proces, ki mogoče poteka skozi nekaj podsistemov. Sami bomo definirali opazovani sistem in mu bomo po svoji volji določili meje.
- *Vhod – transformacijski proces – izhod.* Brez tega procesa noben odprti sistem ne obstaja. Vhod v organizacijski sistem so resursi, material, stroji, finančna sredstva, ljudje in informacije. S transformacijskim procesom bo sistem vhodne sestavine spremenil v izhodne – izdelke, storitve, nove informacije.

- *Struktura.* Sistem sam po sebi je sestavljen iz delov. Ima torej nekakšno strukturo. Organizacijski sistemi so prav tako strukturirani, zaradi česar v vseh strukturah prihaja do določene horizontalne in vertikalne diferenciacije in s tem do hierarhije. Pomembno je opaziti, da pri organizacijskih sistemih obstaja diferenciacija funkcij, oddelkov in služb. Istočasno obstaja tudi integracija v celoto, v sistem. Integracijske sile morajo biti dovolj močne, da obdržijo sistem skupaj. To je pri organizacijskih sistemih zelo pomembno, saj obstaja stalna možnost pojavljanja dezintegracijskih sil.
- *Povratna zveza.* Povratna informacija je najpomembnejša stvar za organizacijske sisteme. Na temelju teh informacij se podjetje prilagodi dejanskemu stanju okolja s sprejemanjem konkretnih odločitev. Podjetje mora ustvariti tak način spremljanja dogajanja v okolju, ki bo dal pravočasne povratne informacije.
- *Dinamično ravnotežje.* Sistem ostaja v dinamičnem ravnotežju oziroma v stabilnem stanju s kontinuiranim dotokom vhodov in s sprejemljivostjo izhodov za okolje.
- *Ekvifinalnost.* Za organizacijske sisteme bi bilo porazno, če bi morali poslovati po principu vzrok–posledica. Zelo pomembno je, da se lahko iz različnih začetnih situacij in na različne načine dosežejo isti rezultati oziroma isti cilji, kar pomeni tudi z različnimi vhodnimi vrednostmi in z različnimi notranjimi aktivnostmi.
- *Entropija.* Glede na to, da entropija v organizacijskem sistemu raste, se tudi sistemi gibljejo proti neredu, kaosu in razpadu, vendar imajo možnost zmanjšanja entropije.
- *Vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti.* Vsak sistem si prizadeva zadržati obstoječe stanje čim dlje. Vsi podsistemi delujejo v medsebojnem ravnotežju, celoten sistem je v ravnotežju z okoljem in si prizadeva izogniti se vsemu, kar bi ga lahko vrglo iz ravnotežja.
- *Namen in cilji.* Vsak sistem, ki ga človek ustvarja, ima nek namen in je ustvarjen zato, da se nekaj napravi, izdelava, ustvari. Organizacija je nastala, ker imajo ljudje neke cilje, ki jih ne morejo sami doseči. Tudi obstoječe organizacije imajo vedno neke cilje.
- *Cikličnost dogajanja.* Vhod v sistem omogoča transformacijski proces, ki daje končni izhod v okolje, kar nam zagotovi sredstva za nabavo novih vhodnih resursov v sistem. Tako se cikel zagotovi vedno znova, kar zagotavlja obstanek sistema.
- *Rast in ekspanzija.* Z napisanim pojasnjujemo pojav sprememb v odprtih sistemih na temelju morfogogenetskih procesov. Organizacijski sistemi to izpeljejo tako, da dejansko pripeljejo v sistem več energije, ki jo potrebujejo za obstanek, in sicer zato, da bi preprečili rast entropije. To je glavni vzrok in razlog stalne rasti velikih podjetij in njihovih ekspanzij na nova tržišča, in sicer z ustvarjanjem novih izdelkov, z veliko diverzifikacijo, stalnimi nakupi manjših podjetij, z integracijami itd.

V pogledih na organizacijo kot na odprt, organski sistem ima pomembno vlogo pojem sinergije, ki pomeni, da je dosežek ustrezno povezanih delov večji od dosežka posameznih ločenih delov. Prav v povezovanju in iskanju sinergije je bistvo menedžmenta. Sistemska teorija se posebej ne ukvarja s funkcijo vodenja, ampak opredeljuje menedžerje kot tiste, ki uravnavajo procese v združbi.

### 1.7.2 Situacijska teorija

Klasične teorije menedžmenta so iskale najustreznejši način ali najustreznejša načela menedžmenta za vodenje k večji učinkovitosti poslovanja in uspešnosti združbe. Človeka vidijo kot dobro naoljen del stroja, njegovo delovanje je posledica ustreznega plačila. Temu, v izvedbo usmerjenemu gledanju pravimo *mehanistično*. Teorija medčloveških odnosov nasprotno trdi, da mora menedžer predvsem skrbeti za zadovoljstvo delavcev. Zadovoljni delavci bodo tudi učinkoviti. Zadovoljstvo je možno doseči predvsem z ustreznim spodbujanjem zaposlenih. Vse do šestdesetih let prejšnjega stoletja sta se teoriji borili za prevlado, vendar, kot smo že v

predhodnih poglavjih ugotovili, nobena teorija ni mogla v celoti in za vse primere predlagati ustrezne organizacije. Spor med pristopoma sta rešila Burns in Stalker (1961), ki sta opredelila dve skrajni možnosti organizacije: *mehanistično* in *organsko*. Menila sta, da je v določenih okoliščinah ustreznejša mehanistična, ki daje poudarek standardom, pravilom in natančnim predpisom, razdeljevanju del, hierarhiji, v drugačnih okoliščinah pa organska struktura, ki bolj poudarja ljudi, zaposlene in razmerja med njimi. Vplivne okoliščine ali *situacijske* oziroma neodvisne *spremenljivke* so predvsem:

- tehnologija,
- okolje,
- velikost združbe,
- cilji in strategije,
- zaposleni.

Vse več je dejstev, ki kažejo, da se gospodarjenje in delovanje ljudi na splošno spreminjata, tako da je vse pogostejša in ustreznejša organska organizacija. S tem je večji poudarek na:

- sodelovanju zaposlenih v odločanju,
- vlogi skupin in manj na vlogi posameznikov,
- zaupanju in manj na avtoriteti,
- nadrejenem kot usklajevalcu in manj na nadrejenem kot formalnem predstavniku avtoritete,
- spodbujanju in rasti sodelavcev in ne na njihovi kontroli.

Zanimivo je, da so bili vplivi situacijskih spremenljivk preučevani zlasti v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem v Veliki Britaniji. Sama situacijska teorija (contingency theory) v organizaciji ne odkriva nič novega. *Njeno bistvo je le v ugotovitvi, da je včasih smiselno slediti enemu, včasih drugemu pristopu.* Njena logika je naslednja: če je organizacija podjetja v soglasju – ravnotežju – s situacijskimi spremenljivkami, bo podjetje uspešno. Zaradi spreminjanja neodvisnih situacijskih spremenljivk bo prihajalo do neuskklajenosti in manjše uspešnosti, zato je treba organizacijo prilagoditi navedenim situacijskim spremenljivkam.

Množinska in serijska *tehnologija*, rutinsko delo in v večji meri proizvodna dejavnost zahtevajo mehanistično organizacijo. Nasprotno pa procesna in projektna tehnologija, nerutinsko delo in pretežno storitvena dejavnost bolje uspevajo v organski strukturi. Mehanistična organizacija vodi k uspešnosti v preprostem in stabilnem okolju. Kompleksnemu in dinamičnemu okolju, ki je znano kot negotovo, pa se podjetje prilagaja z velikim številom oddelkov, z veliko diferenciacijo zaposlenih, ki zahteva večjo integracijo in s spremenjenim, strateškim planiranjem, torej predvsem z organsko organizacijo. *Velikost podjetja* in njen vpliv na organizacijo je predmet številnih raziskav. Praviloma velja, da je v velikih podjetjih ustreznejša mehanistična organizacija, ki je formalizirana, kompleksna, decentralizirana in podobno. Takšna organizacija povečuje red in učinkovitost, ne pa tudi ustvarjalnosti, prožnosti in inovativnosti. Vendar se velike združbe s smotno organizacijo uspešno prilagajajo tudi tem zahtevam in hkrati ostajajo učinkovite ter postajajo prožne in ustvarjalne. Tudi vpliv *ciljev in strategij* na organizacijo je bil precej preučevan. Med prvimi je na to povezanost opozoril Chandler, češ da strategiji sledi organizacija. Strategija količin oziroma stroškov in učinkovitosti zahteva mehanistično organizacijo, ki se kaže zlasti v poslovno-funkcijski organizacijski obliki. Strategija raznolikosti pa zahteva predvsem decentralizirano ali poslovno-enotno organizacijsko strukturo. Velja pa tudi nasprotna povezava: določena organizacija vodi k določenim strategijam in ciljem. Vsekakor je organizacija odvisna tudi od zaposlenih, tako od njihove izobrazbe kot tudi od njihovih osebnostnih lastnosti in sposobnosti ter motiviranosti za delo. Ta vpliv preučujejo zlasti vedenjske teorije.



Čeprav je ta teorija še vedno živa in veljavna, mnogi avtorji postavljajo omejitve in dvome. *Ekološko-organizacijska teorija* meni, da kratkoročno spreminjanje organizacije ni mogoče, zato na preživetje podjetja močno vpliva dejstvo, da imajo nekatera podjetja organizacijo, ki se v spremenjenem okolju naključno pokaže za najustreznejšo. *Institucionalna teorija* trdi, da podjetja spreminjajo organizacijo bolj kot posledico spreminjanja le-te v drugih podjetjih. Spet tretji menijo, da se menedžerji večinoma ne odzivajo najbolj ustrezno v primerih, ko je na izbiro več rešitev. Situacijska ali odvisnostna teorija zagovarja tako mehanistično kot organsko organizacijo, odvisno od situacije oziroma situacijskih spremeljivk. Tako je dejansko potrdila klasično teorijo menedžmenta in teorijo menedžmenta o medčloveških odnosih. V tem kontekstu ni k neposrednemu razvoju teorije menedžmenta in vodenja doprinesla nič novega. Je zgolj potrdila obe teoriji, za kateri je značilno, da opredeljujeta menedžment kot funkcijo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Obe skupini teorij menedžmenta (klasična in ravnanja z ljudmi) in s tem tudi situacijska teorija opredeljujejo vodenje kot del menedžmenta, in sicer s tem, da zagovarjajo različne načine vodenja (klasična: ukazovanje, disciplina, zgled; teorija ravnanja z ljudmi: zadovoljstvo zaposlenih, demokratično participativno vodenje itd.; situacijska teorija pa oba načina, odvisno od situacije).

## **1.8 Izzivi menedžmentu v začetku 21. stoletja – spreminjanje paradigme menedžmenta**

### *1.8.1 Opredelitev novih izzivov v menedžmentu*

Spoznali smo, da obstoja vrsta različnih pristopov k proučevanju menedžmenta. Velja omeniti, da je zlasti pri novejših avtorjih opredelitev, kam spadajo, izjemno težka. Mnogi s svojimi deli pomenijo povezavo med različnimi pristopi. Nasprotja med njimi rešuje situacijsko gledanje. Tako nastaja skupna veda o menedžmentu, ki gradi na spoznanjih številnih znanosti in strok.

Poleg tega se porajajo posamezni deli vede o menedžmentu, ki preučujejo značilnosti menedžmenta na posameznih ožjih področjih. Eno od takšnih področij je na primer *strateški menedžment*, ki preučuje vlogo menedžmenta v težko predvidljivem okolju in dolgoročno. Temu nasproti stoji *operativni menedžment*, ki gradi predvsem na spoznanjih tehničnih ved in organizacije v tehničnem pogledu. Svoje značilnosti ima tudi menedžment v podjetjih v krizi ali *krizni menedžment*. Krizni menedžment daje prednost kratkoročnim ukrepom in odpravi tveganja na naslednjih temeljnih področjih poslovanja: znižanje stroškov, finančna sanacija, tržna diferenciacija proizvodov, hitra reorganizacija podjetja. Na vseh štirih področjih sta najbolj cenjena hitrost in temeljitost ukrepanja. Menedžerji morajo centralizirati odločanje, hitro diagnosticirati temeljne probleme poslovanja in postaviti poslovne rešitve. Krizni menedžment je podoben kirurški operaciji, kjer rešujemo pacienta tako, da mu preprosto izrežemo bolno tkivo. Pojavljajo se tudi posebni poudarki v menedžmentu, na primer ravnanje celovite kakovosti, ki poudarja predanost kakovosti in stalnemu izboljševanju delovnih procesov, kakovosti proizvodov in storitev in zadovoljevanju potreb uporabnikov.

Posebno mesto nedvomno zavzemata *menedžment spreminjanja ali inovacijski menedžment in projektni menedžment*. Dinamika znanja postavlja menedžerje pred jasen imperativ: vsaka organizacija mora v bit svoje strukture vgraditi *upravljanje sprememb*. V resnici bodo morale organizacije vse bolj načrtovati opustitve, ne pa se truditi za podaljševanje življenja uspešnemu izdelku, politiki ali praksi. Po drugi strani se mora vsaka organizacija posvetiti ustvarjanju novega. Vlogo novega vira ustvarjanja dodane vrednosti prevzame *ustvarjalnost*, vzvod za oblikovanje zmagovalnih dejavnikov na trgu pa postane *inovativnost*. Pri kakovosti se v večini osredotočamo na izboljševanje obstoječega, znanega. Pri inovativnosti in ustvarjalnosti je ključni poudarek na neznanem, drugačnem. Ustvarjalnost zahteva sproščena, dinamična okolja. Potrebuje svoj čas in svobodo duha za navdih. Inovativnost se hrani iz kreativnih idej. Jih

kritično presoja in sistematično vpelje v prostor in čas na poslovnemu sistemu primeren, enkratni način.

*Ustvarjalnost in inovativnost* se od predhodnih virov in vzvodov dovolj močno razlikujeta, da ustvarjata pogoje za opredelitev nove evoliucijske faze poslovnih sistemov, »mislečih okolij«. Znanje skupaj z delavnostjo postane stabilna osnova za razcvet ustvarjalnih in inovativnih procesov. Sistemu vrednot učečih se okolij, na primer pripravljenosti do učenja, izobraževanju strokovnemu razvoju se pridružita ustvarjalnost, inovativnost. Misleča okolja se že uveljavljajo in predstavljajo izziv in priložnost današnjega poslovnega trenutka. Če menedžerji pri upravljanju procesov učenja še lahko vizualizirajo vsebino procesa, ga popišejo in zrišejo na papir, pa jim je pri usklajevanju timov način nastajanje kreativne misli neviden. Vse se odvija v glavi in med intimnimi prostori članov tima. Ustvarjalnost lahko menedžerji čutijo, slutijo, izzivajo, vendar je rezultat sam tako časovno kot vsebinsko nepredvidljiv. Menedžerji zato vse bolj skrbijo za ustrezne pogoje dela, manj pa za proces in njegove korake.

Konkurenčni položaj podjetij je vse bolj odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. Podjetja delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja *znanje*, zato se vse bolj oblikujejo v organizacije, osnovane na znanju. Tako ekonomija znanja na novo postavlja okvire sodobni organizaciji in procesu menedžmenta, ki s funkcijo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja potekajo v njej. Znanje je novo orodje sodobne teorije organizacije in menedžmenta, ki skuša odgovoriti, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije. Ravnanje z znanjem ni nič manj pomembno kot ravnanje z denarjem, s človeškimi viri ter surovinami in z materialom. Nova delovna mesta, kot so menedžer informacij, menedžer ravnanja z znanjem, menedžer učenja, zrcalijo pomen informacij in znanja v današnjih organizacijah.

*Raznolikost, etične vrednote in družbena odgovornost* so izzivi sodobnega okolja, ki morajo postati tudi del organizacijske kulture v novodobnih organizacijah in menedžmentu. *Družbene raznolikosti* ne sme prezreti nobena organizacija in menedžment. Struktura delovne sile in kupcev se spreminja glede na starost, spol, raso, narodno pripadnost, spolno usmerjenost in fizične sposobnosti. Povprečen delavec postaja starejši, v delovno silo vstopa vse več žensk, imigrantov in temnopoltih ljudi. Naraščajoča raznolikost delovne sile prinaša nove izzive, kot so ohranjanje močne organizacijske strukture ob hkratnem podpiranju raznolikosti, uravnoteženje razmerja med delavnikom in časom za družino ter spopadanje s konflikti, ki nastajajo ob stiku različnih kultur. Ljudje z različnim etničnim in kulturnim ozadjem imajo različne življenjske sloge, organizacije in menedžment pa se morajo naučiti sprejemati in vključevati to raznolikost. Novejša raziskava je denimo pokazala, da ženski način pomembno pripomore k uspehu, vendar jim tako imenovani stekleni strop še vedno onemogoča, da bi zasedle vodilne položaje. Večji poudarek je na *družbeni odgovornosti* in *moralni* in ne na ustvarjanju dobička. Upoštevanje le ekonomskih zakonitosti in pravne ureditve ni več dovolj. Zlasti ekološke zahteve so vse ostrejše.

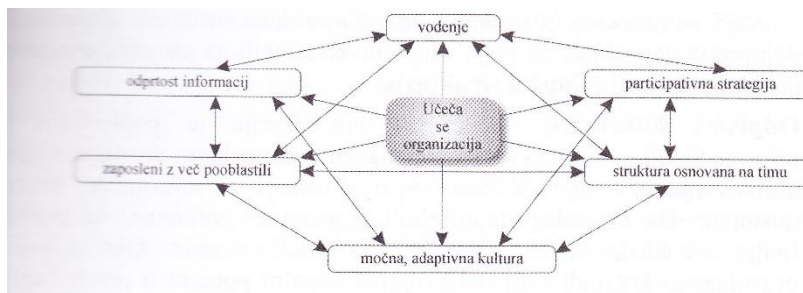
Glavni izziv za menedžment 21. stoletja prav *vodenje*. Uspešno vodenje je tisto, kar bo v bodoče razlikovalo uspešne združbe od neuspešnih. Menedžment namreč zahteva vse več sodelovanja; njegova moč vse manj gradi na položaju in vse bolj na osebnosti, znanju in sposobnostih menedžerjev.

### 1.8.2 Menedžment in učeča se organizacija

V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje.

V novem okolju številna podjetja zasledujejo *koncept učeče se organizacije*. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je slednja sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje.

Slika 6: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 29.

Slika 6 kaže, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture:

- Najpomembnejša funkcija vodje v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije. Ta vključuje izgled organizacije v prihodnosti, rezultate in vrednote, ki vizijo podpirajo. Pomembno je, da je oblikovana s strani vseh zaposlenih.
- Decentralizirano odločanje in participativna strategija. Za razliko od tradicionalnih organizacij imajo v učeči se organizaciji ljudje, ki so najbližji nekemu problemu, tudi pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. To omogoča, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. V učečih se organizacijah vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami. Vsakdo pomaga. Informacije zbirajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, dobavitelji in ostalimi organizacijami. Strategija v učečih se organizacijah lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo tekmecev. Učeča se organizacija ima tako imenovane propustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar daje organizaciji večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah.
- Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost. Zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. Učeča se organizacija daje moč odločanja – tako pristojnosti kot tudi odgovornosti – zaposlenim, da po svoji diskreciji in sposobnostih rešijo neki problem. Zaposleni so obravnavani kot primarni vir moči, ne pa kot strošek, ki bi ga bilo potrebno minimizirati. Tovrstne organizacije pogosto uporabljajo sledeče prakse: ravnaj dobro z zaposlenimi, zagotavlja varnost zaposlitve in dobre plače, deli dobičke, da dobijo zaposleni občutek solastništva, skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih, ljudje naj napredujejo od znotraj, itd.
- V učeči se organizaciji tradicionalna, hierarhična struktura, ki razdvaja delavce in vodilne, ne velja več, temveč temelji na samsmerjajočih se timih, ki tvorijo timsko strukturo.

- Odprtost informacij. Učeča se informacija je preplavljena z informacijami. V sodobni organizaciji zaposleni sodelujejo pri oblikovanju strategije. V učeči se organizaciji so informacije široko dostopne. Da bi lahko identificirali in reševali probleme, se morajo ljudje zavedati, kaj se dogaja. Razumeti morajo tako celotno organizacijo kot tudi svoj del v njej. Formalni podatki o predračunih. Dobičkih in stroških oddelkov morajo biti dostopni vsakomur. Ta pristop je imenovan tudi menedžment odprtih knjig. Zaposleni imajo dostop do vseh baz podatkov v podjetju, pa tudi možnost elektronskega komuniciranja z vsakim članom organizacije. Poleg elektronskega se poudarja tudi osebno komuniciranje iz oči v oči s poudarkom na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje.
- Močna, prilagodljiva kultura je značilna za učečo se organizacijo in ponavadi vključuje močne vrednote na naslednjih treh področjih: celota je bolj pomembna kot del, meje med posameznimi elementi so minimizirane, kultura je egalitarna in ceni izboljšave in prilagajanje. Predstavlja nabor ključnih vrednot, verovanja in razumevanj, ki jih delijo člani organizacij. Močna, prilagodljiva kultura je temelj učeče se organizacije. Ustvarja namreč občutek pripadnosti, skupnosti, kar podpira druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija. Kultura učeče se organizacije ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam.

Učeče se organizacije so tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive vzorce mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja. Omenjeni trije faktorji so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanja zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti.

Menedžerji, ki želijo organizacijo usmeriti h konceptu učeče se organizacije, morajo upoštevati, da bo potrebno spremeniti specifične dimenzije organizacije. Primerjali bomo klasično organizacijo, strukturirano za doseganje učinkovitosti, z organizacijami, strukturiranimi za neprekinjeno učenje. Primerjali bomo pet situacijskih elementov oblikovanje organizacije: strukturo, naloge, sisteme, kulturo in strategijo:

- *Premik z vertikalne na horizontalno strukturo.* Tradicionalno je najobičajnejša organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije. Med funkcijskimi oddelki je v splošnem skromno sodelovanje, celotna organizacija pa je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije, v kateri imajo pristojnosti za odločanje vrhnji menedžerji. Takšna struktura je lahko zelo uspešna. Pospešuje namreč učinkovito proizvodnjo in specializacijo veščin in sposobnosti, hierarhija pristojnosti pa v velikih organizacijah omogoča učinkovit nadzorni mehanizem. Vendar v hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postane preobremenjena. Vrhni menedžerji se niso sposobni zadosti hitro odzivati na probleme ali priložnosti. V učeči se organizaciji vertikalna struktura oddaljuje vrhnje menedžerje od tehničnega kadra. Struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je opazno sploščena, maloštevilni vrhnji menedžment pa se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in človeški viri. Samousmerjeni timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota. Meja med funkcijami skorajda ni, in sicer zaradi dejstva, da time sestavljajo ljudje z različnih funkcijskih področij.
- *Z rutinskih nalog na opolnomočenje (empowered) vloge.* Drugi premik v razmišljanju se povezuje s stopnjo formalne strukture in nadzora nad zaposlenimi pri uspešnosti opravljanja njihovega dela. Znanstveni menedžment zahteva natančno definiranje

slehernega delovnega mesta in način opravljanje naloge. Naloga je ozko opredeljen delček celotne aktivnosti, ki se dodeli delavcu. V tradicionalnih organizacijah so naloge razčlenjene v specializirane, ločene dele. Znanje in nadzor nad njimi sta centralizirana na vrhni ravni organizacije, od zaposlenih pa nadrejeni pričakujejo tisto, za kar so določeni. Vloga je v nasprotju z nalogo del dinamičnega družbenega sistema. Pomeni diskrecijo in odgovornost, delavcu omogoča uporabljati lastno diskrecijo in zmožnosti, da doseže želeni cilj. V učečih se organizacijah imajo zaposleni svoje vloge v timu ali oddelku, pri čemer jih je mogoče neprestano na novo opredeljevati ali prilagajati. Menedžerji zaposlene spodbujajo k reševanju problemov, pri čemer lahko slednji sodelujejo med seboj ali s kupci.

- *Od formalnih sistemov nadzora do skupnih informacij.* V mladih in majhnih organizacijah-združbah je komunikacija običajno neformalna in neposredna. Obstaja malo sistemov formalnega nadzora in informacijskih sistemov, saj glavni vodja podjetja pri dnevni opravi ponavadi neposredno delajo z zaposlenimi. Ko organizacije zrastejo in postanejo kompleksnejše, se poveča razdalja med vrhnjimi menedžerji in tehničnimi delavci. V takih organizacijah pogosto implementirajo formalne sisteme, da bi učinkovito ravnali s kompleksnimi informacijami in odpravljali odklone od postavljenih standardov in ciljev. V učeči se organizaciji informacije služijo povsem drugačnemu namenu. Širjenje informacij po vsej organizaciji omogoča delovanje organizacije na optimalnem nivoju. Organizacija se prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne informacije o njem, kar jim omogoča hitro odzivanje. Ideje in informacije so dostopne vsem delom podjetja. Namesto uporabljanja informacij za nadzor nad zaposlenimi s strani nadrejenih je najpomembnejša menedžerjeva naloga najti poti do odprte komunikacije, tako da lahko ideje tečejo v vseh smereh. Poleg tega učeče se organizacije ohranjajo odprte komunikacije s kupci, dobavitelji in celo s konkurenti, z namenom krepitev sposobnosti učenja. Informacijska tehnologija je le eden izmed načinov za ohranjanje stikov med ljudmi.
- *S konkurenčne strategije na strategijo sodelovanja.* V tradicionalnih organizacijah, oblikovanih za učinkovito poslovanje, strategijo razvijajo vrhni menedžerji. Slednji razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi resursov in spopadanju s spremembami v okolju. Nasprotno pa v učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo akumulirane akcije informiranih in opolnomočenih delavcev. Glede na to, da so vsi zaposleni v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo, lahko pomagajo identificirati potrebe in razviti rešitve ter sodelovati v razvijanju strategije.
- *Z rigidne na prilagodljivo organizacijsko kulturo.* Da bi združba ostala zdrava, mora njena kultura spodbujati prilagajanje na zunanje okolje. Mnogim organizacijam predstavlja veliko nevarnost to, da bi kultura postala fiksna. Organizacije, ki so visoko uspešnost dosegale v stabilnih okoljih, pogosto postanejo žrtve lastnega uspeha, ko se okolje začne dramatično spreminjati. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so nekdanj prispevale k doseganju uspeha, škodujejo uspešnosti v hitro spreminjajočih se okoljih.

V učeči se organizaciji kultura spodbuja odprtost, enakost, neprekinjene izboljšave in spremembe.

Ljudje v učeči se organizaciji se zavedajo celotnega sistema, skladnosti celote, medsebojnega vplivanja različnih delov organizacije in njihovo interakcijo z okoljem. Takšen sistem minimizira ločnice znotraj organizacije in z drugimi podjetji. Aktivnosti in simboli, ki ustvarjajo statusne razlike, so opuščeni. Vsak zaposleni prispeva k uspehu in organizacija postane mesto za ustvarjanje spletoev odnosov, ki ljudem omogočajo polno razviti njihove sposobnosti. Poudarek na obravnavanju vsakogar s skrbjo in spoštovanjem ustvari klimo, v kateri imajo zaposleni

svobodo eksperimentiranja, prevzemanja tveganj in jim je dovoljeno napraviti napake, saj vse to spodbuja učenje. Nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije-združbe, kljub temu, da so se mnoge današnje konkurenčne organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema.

## 1.9 Vprašanja za ponavljanje

1. *Prikaži in utemelji povezanost med delitvijo dela, združbo in menedžmentom.*
2. *Primerjaj družbeno in tehnično delitev dela. Kakšne so spremembe na obeh področjih danes?*
3. *Opredeli menedžment kot usklajevanje.*
4. *Naštej in opredeli ravni menedžmenta v hierarhiji združbe in nariši piramido s primeri posameznih ravni menedžerjev. Opredeli projektne menedžerje in jih umesti v piramido.*
5. *Opredeli temeljne vrste odločitev in problemov; pojasni proces odločanja preko njegovih šestih korakov.*
6. *Opredeli proces menedžmenta v združbi in katere temeljne funkcije ga pokrivajo- podaj procesno definicijo menedžmenta.*
7. *Nariši model (krog) procesa menedžmenta in pojasni pomen rezultatov podjetja (uspešnost in učinkovitost).*
8. *Obravnavaj možnosti poimenovanja menedžmenta in z njim povezanih pojmov v slovenščini iz vsebinskega in jezikoslovnega vidika.*
9. *Katere so glavne spremembe v gospodarjenju in menedžmentu podjetij v zgodovini?*
10. *Zakaj se je temeljitejše preučevanje menedžmenta začelo z industrijsko revolucijo? Ali se strinjaš z ugotovitvijo, da ljudje vedno začnemo preučevati stvari, ko le-te postanejo ključnega pomena za uspešno in kakovostno preživetje?*
11. *Zakaj je prišlo do potrebe po profesionalnih menedžerjih? V kolikšni meri meniš se je menedžmenta možno naučiti. V kolikšni meri se menedžer rodi?*
12. *Kaj meniš o izobraževanju menedžerjev? Ali lahko kdo, ki konča šolanje, takoj zasede mesto menedžerja? V čem se izobraževanje menedžerjev razlikuje od izobraževanja specialistov?*
13. *Katere sposobnosti in lastnosti so pomembne za uspešnega menedžerja?*
14. *V čem je bistvo Taylorjevega pristopa k preučevanju menedžmenta? Kateri so njegovi glavni prispevki k teorijam o menedžmentu in kaj bi lahko kritizirali?*
15. *Obravnavaj različne prispevke Taylorjevih sodelavcev in naslednikov.*
16. *Obravnavaj poglede Fayola in drugih klasičnih organizatorjev na menedžment podjetja.*
17. *Prikaži pravila birokracije. Obravnavaj osnove moči in avtoriteto, na kateri temelji birokracija. Zakaj je toliko razpravljanja o birokraciji? Kritično obravnavaj birokracijo in jo poskušaj ločiti od birokratizma.*
18. *Zakaj je prišlo do bolj človeških pogledov na ravnanje z zaposlenimi v podjetjih? Ali je bilo to posledica večjega usmiljenja menedžerjev ali spoznanja, da je to pot do večjega spoznanja nasploh?*
19. *Kakšne so razlike med odprtim in zaprtim sistemom? Kako sta povezani vsebina dela menedžerjev in teorija sistemov? Zakaj pravimo, da morajo menedžerji imeti sistemski pristop?*
20. *Ali situacijska šola pove kaj novega o menedžmentu? Ali le pove katero zvrst menedžmenta kaže uporabiti v določenih primerih? Katere so glavne situacijske spremenljivke?*
21. *Obravnavaj mehanistično in organsko organizacijo. Poveži ju z ustreznimi teorijami o menedžmentu. Katere značilnosti situacijskih spremenljivk zahtevajo mehanistično in katere organsko organizacijo?*

22. S katerimi glavnimi spremembami v družbi in v podjetjih se danes soočamo? Kakšne so posledične spremembe v menedžmentu?
23. Definiraj učečo se organizacijo, kateri so njeni glavni interaktivni elementi, opiši.
24. Naštej in opiši situacijske elemente oblikovanja učeče se organizacije.

## 1.10 Vaje - naloge in zgledi iz prakse

*1.vaja: Menedžer, vodja, podjetnik*

Poklic menedžerja, vodje, podjetnika imajo na vizitki ljudje, ki upravljajo z desetlinami in celo stotinami milijonov tolarjev in vodijo številne zaposlene, pa tudi ljudje, ki od vrat do vrat prodajajo različne stvari.

Izbor menedžerja, podjetnika leta je družabni in statusni dogodek prve vrste, čeprav se izbranci lahko prav kmalu pojavijo v medijih kot obtoženci. Vse več je seminarjev iz podjetništva in vodenja, ki so izjemno obiskani. Pogoj za poslovni uspeh ali razvoj poklicne kariere je postati in ostati dober podjetnik oziroma menedžer.

Veliko ljudi poskuša uresničiti svoje osebne in poklicne ambicije z ustanavljanjem lastnega podjetja. Novi podjetniki imajo vsakovrstno izobrazbo in zelo raznoliko stopnjo izkušenj. Njihov začetni uspeh je odvisen od lastnih sposobnosti, inovativnosti, truda in tudi sreče. Če pa želijo podjetniki rasti, morajo nujno postati upravljalci in vodje. Upravljati morajo s sredstvi, časom, informacijami, načrtovati, organizirati in nadzirati delo in procese ter voditi, motivirati in navduševati ljudi.

*Navodila za praktično delo:*

1. Preberite vprašanja na naslednji strani in kratko napišite svoje odgovore.
2. Primerjajte svoje odgovore v skupini in poiščite razloge za razlike v odgovorih.
3. Pripravite povzetek odgovorov v skupini in jih javno predstavite.
4. Razmislite o razlikah med vašimi odgovori in skupinskim mnenjem.

*Vprašanja za diskusijo*

Zgledi iz prakse – brskajmo po internetu!

1. Kakšna je razlika med menedžerjem, vodjo in podjetnikom?
2. Kdo je bil izbran za menedžerja in kdo za podjetnika zadnje (to) leto? (Razpis za priznanje »Menedžer leta« - <http://www.zdruzenje-menedzer.si/slo/kdo-smo> in priznanje »Podjetnik leta« - <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=282@PageID=500>).
3. Kdo so najuspešnejši slovenski menedžerji? Ali jih poznate? Kaj veste o njih?
4. Zakaj menite, da so ti ljudje uspešni?
5. Ali je kdo izmed njih začel kot podjetnik?
6. Ali poznate kakšnega podjetnika zelo dobro?
7. Koliko časa že posluje in koliko ljudi ima zaposlenih?
8. Zakaj se je odločil za podjetništvo?
9. Kakšno izobrazbo, poklicne izkušnje in osebne lastnosti ima?
10. Ali je po vašem mnenju uspešen? V čem? Zakaj?
11. Ali menite, da je dober vodja?
12. Ali obstajajo vodje, ki niso podjetniki oziroma menedžerji?

Napišite in izmenjajte mnenja z drugimi.

*2.vaja: Ali je poklic menedžerja za vas?*

Večkrat smo poudarili, da menedžerji opravljajo drugačno delo kot nosilci delnih delovnih nalog. To delo zahteva drugačno znanje in sposobnosti. Težnja postati menedžer je pogosto posledica visoke plače in drugih ugodnosti, zato mnogi odlični specialisti postanejo in ostanejo

slabi menedžerji. To bi lahko preprečili z ustreznim nagrajevanjem in priznavanjem specialistov. Po drugi strani pa bi nekateri specialisti lahko postali odlični menedžerji. Vsak posameznik bi želel vedeti, ali je menedžment poklic zanj; ali njegove osebnostne lastnosti in druge značilnosti govorijo v prid takšni odločitvi. Velja tudi opozoriti, da so za menedžment v birokratsko organizirani združbi potrebne drugačne lastnosti kot v organsko organizirani združbi, čeprav bistvo menedžmenta ostaja enako.

#### *Uvodna vprašanja*

1. Ali si želite postati menedžer?
2. Kdaj pričakujete, da se boste zaposlili?
3. Kakšna je idealna zaposlitev, ki si jo želite?
4. Koliko let boste po vašem mnenju potrebovali, da boste dosegli prvi vodilni položaj?
5. V kateri starosti boste dosegli vrhunec svoje poklicne kariere?
6. Ali razmišljate o karieri menedžerja?

Odgovorite na ustrezna vprašanja.

#### *Izpolnite vprašalnik.*

<i>Trditve</i>	<i>Odgovori</i>
1. Rad sledim ukazom drugih.	
2. Rad tekmujem s sodelavci.	
3. Želim si, da bi me ljudje imeli radi.	
4. Rad delam stvari na ustaljen način.	
5. Ne želim izstopati iz množice.	
6. Pomembno je narediti stvari bolje in učinkoviteje kot prej.	
7. Rad prevzemam odgovornost za opravljeno delo.	
8. Rad usmerjam delo drugih.	
9. Ni mi odveč delati rutinskih del.	
10. Pri delu dosežem, da ljudje opravijo zaželeno delo.	
11. Ljudi ocenjujem objektivno.	
12. Znam razložiti povezanost pojavov.	
13. Svoje vedenje znam prilagoditi zahtevam dela.	
14. Povsem jasno, tako ustno, kot pisno, znam razložiti stvari sodelavcem.	
15. Znam narediti dober vtis in vlivam zaupanje.	
16. Rad delam v stresnih situacijah.	
17. Rad delam v nejasnih in kočljivih situacijah.	
18. Rad veliko in sistematično delam.	
19. Pomembno je poznati namen dela in postaviti jasne cilje.	
20. Nenehno izpopolnjevanje je nujno za uspeh.	
21. Doseganje cilja mi veliko pomeni, a le, če je dosežen na pošten način.	
22. Rad bi bil strokovnjak na določenem področju.	



Pri vsakem vprašanju odgovorite z eno od naslednjih možnosti: *zelo se strinjam, se strinjam, se ne strinjam, zelo se ne strinjam*.

Pozitivni odgovori na vprašanja, razen na 1, 3, 4, 5, 9, 22, kažejo, da bi lahko razmišljali o karieri menedžerja. Velja pa temeljiteje razmisliti, saj navedena vprašanja le posredno in okvirno opisujejo značilnosti dela menedžerjev in zanje potrebne lastnosti.

### Vprašanja za diskusijo

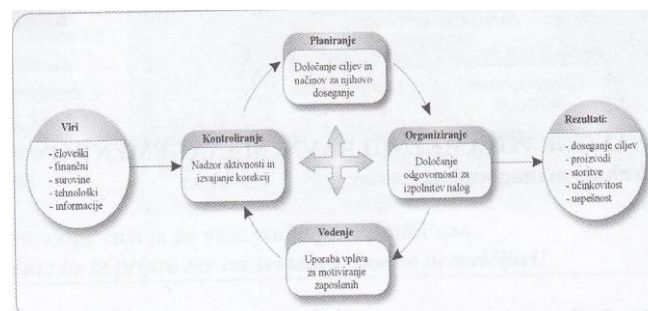
1. Primerjajte osebno naravnost k menedžmentu in odgovore na uvodno vprašanje o vrhuncu svoje kariere!
2. Primerjajte rezultate naravnosti k menedžmentu med svojimi kolegi.
3. Kakšne rezultate bi lahko pričakovali pri vrstnikih na neki povprečni ameriški univerzi?
4. V kolikšni meri po vašem mnenju že posedujete potrebna znanja za nastop na delovnem mestu in za začetek kariere?
5. Kaj bi bilo eventuelno potrebno spremeniti, izpopolniti, seveda, če se da?

Napišite ugotovitve in jih izmenjajte s kolegi v skupini.

### 3.vaja: Proces menedžmenta v turističnem podjetju »superfun«

1. Opišite proces menedžmenta v turističnem podjetju »SUPERFUN«.
2. Ločite glavne menedžerske funkcije v podjetju »SUPERFUN« (opišite, kakšna je njihova vsebina in kateri procesi se konkretno izvajajo znotraj vsake funkcije)!
3. Opišite katera menedžerska raven v največji meri opravlja določeno menedžersko funkcijo!
4. Predstavite proces menedžmenta s sliko (pomagajte si s spodnjo sliko)!

Slika 7: Proces menedžmenta



Vir: Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 35.

Nalogo delajte v skupinah in predstavite rezultate.

### 4. vaja: Učeča se organizacija - združba

Pred kratkim ste postali direktor za področje organizacije in razvoja kadrov v novem časopisnem podjetju »Story@Fun«, ki vstopa na slovenski trg. Vaša naloga je, da vzpostavite model učeče se organizacije in se kar se da dobro pripravite na sestanek s predsednikom uprave, kjer mu boste morali pojasniti značilnosti in prednosti oblikovanja učeče se organizacije ter pomen vloge znanja za vaše podjetje »Story@Fun«.

Zapišite vse argumente in se pripravite na sestanek, bodite prepričljivi! (Pomagajte si s sliko 6. Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji iz učbenika)! Delajte v skupinah in izvedite predstavitev pred profesorjem).

## 2 OKOLJE MENEDŽMENTA

### UČNI CILJI POGLAVJA:

1. Vedeti zakaj je razumevanje kultur dežel in združb pomembno za menedžment.
2. Znati opredeliti kulturo združbe in njene sestavine.
3. Spoznati kaj nam pojavnih znaki kultur povedo o vrednotah ljudi.
4. Spoznati kako umeščamo kulture v razsežnosti vrednot.
5. Spoznati nekatere značilnosti kultur združb.
6. Vedeti kdaj naj menedžment kulturo združbe uporablja in kako in kdaj spreminja.
7. Znati opredeliti kulturo kot orodje strategije.
8. Spoznati korake v spreminjanju kulture.
9. Spoznati okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture.
10. Razumeti pomen in razsežnosti globalizacije.
11. Preučiti izzive menedžmenta v globalni družbi sprememb in razumeti njihov pomen.
12. Spoznati in razumeti vlogo sodobnega menedžmenta.
13. Spoznati kako je etika okolja, združb ali menedžmenta povezana s pretežno ustaljenimi vrednotami.
14. Razumeti zakaj sta etičnost odločanja in moralnost delovanja bistveni sodili pri izbiranju menedžerjev.
15. Znati razumeti s kakšnimi etičnimi dilemami se spoprijemajo menedžerji.
16. Vedeti katere so običajne zmote in izgovori pri obravnavanju etike menedžmenta.
17. Vedeti kako menedžment presoja etičnost rutinskih, analiznih in intuitivnih odločitev.
18. Spoznati kako je mogoče izboljševati etičnost odločanja menedžerjev.

### 2.1 Okolje in kultura združb

Značilnostim vedenja ljudi v združbi, delu združbe, deželi in državi pravimo kultura. Opredelitev je veliko: »Način, kako pri nas delamo« (Deal et al., 1982), »Kultura daje združbi osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo« (Wheelen in Hunger, 1995). Bolj znanstvena opredelitev pravi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve« (Schein, 1992).

Kulturo prepoznamo po pojavnih znakih (artefaktih).

Kulture prepoznavamo po tem, kar vidimo ali drugače zaznavamo, po pojavnih znakih – artefaktih. Kar neverjetno je, koliko razlik zaznavamo v stikih z drugimi ljudmi, skupinami in združbami. Na kratko pravimo, da gre za način obnašanja ljudi v organizaciji med seboj in do drugih, za vzornike in simbole, za navade in obrede – v širšem pomenu pa za vse značilnosti vedenja v podjetju, ustanovi, javni službi, kakršni koli združbi. Te značilnosti je mogoče izčrpno obravnavati in razvrščati.

Vedno znova pa se sprašujemo zakaj je tako – zakaj se ljudje tako obnašajo, zakaj cenijo to, zakaj zavračajo kaj drugega, zakaj si izbirajo takšne vzornike in voditelje. Odgovor, ki ga običajno dobimo, je, da je tako zaradi vrednot, to je dobrin, ki ljudem veliko pomenijo.

Kultura temelji na vrednotah ljudi.

Vrednote so več kot bolj ali manj vsakdanje potrebe – od temeljnih bioloških potreb, pa potreb po varnosti, po odnosih z drugimi in priznanju drugih tja do potreb po samouresničenju, zadovoljstvu ob svojih dosežkih. Te potrebe je vsaj deloma mogoče nadomeščati, pri vrednotah pa ne gre tako lahko. Vrednote so globoko vsajene v nas, od njih zlepa ne odstopimo – pomenijo nam tisto, kar je prav in lepo in pravično.

Poslovanje združb- organizacij je močno pod vplivom kulture. Pri tem se združba na eni strani sooča z *nacionalno kulturo*, ki predstavlja širši kontekst, v katerem deluje, in obenem vpliva na njeno strategijo, strukturo in sisteme ter *organizacijsko kulturo*.

*Nacionalna kultura* je kontekst, v katerem združba deluje. Določa temeljne vzorce vedenja, opredeljuje medsebojne odnose in pravila delovanja ljudi v nekem okolju. Poleg tega vpliva na vse tri temeljne podstrukture združbe: strategijo, strukturo in sisteme ter organizacijsko kulturo. Združba lahko sicer nekoliko odstopa od prevladujočih kulturnih norm nekega okolja, ne more pa delovati v nasprotju z njimi – obstajati mora »kulturna usklajenost« med združbo in prevladujočo kulturo okolja. Nacionalna kultura vpliva na združbo tudi posredno, prek konkurenčnega okolja. Določa naravo in vedenje tekmecev, dobaviteljev, kupcev, dostopnost in sprejemljivost substitutov ter vedenje vlade in drugih državnih organov.

*Sestavine nacionalne kulture so:*  
fizični predmeti, izdelki,  
storitve, vedenjski vzorci,  
rituali, običaji, simboli, heroji,  
norme, vrednote, temeljna  
prepričanja o človeškem  
obstoju, smislu življenja.

Nacionalna kultura je sestavljena iz več plasti. Zamislimo si jo lahko v obliki čebule, kjer vsaka plast leži globlje pod površjem, z nevidno sredico v centru. Kar vsaka naslednja plast zaobjema, je odvisno od predhodnih globljih plasti (Trompenaars, 1993). Na površju, in zato tudi najbolj vidna, je »fizična« plast (objektivna kultura). Sestavljajo jo fizični predmeti in izdelki, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture (na primer stavbe, stroji, okrasni predmeti, umetnost, zastave, obleke, ceste, mesta). Druga plast je sestavljena iz vedenjskih vzorcev, ritualov, simbolov in herojev. Simboli so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki v sebi nosijo dodaten, pogosto zelo kompleksen pomen, ki ga razumejo le pripadniki določene kulture. Ritualni oziroma običajni so skupinske aktivnosti, ki so sicer tehnično nepotrebne za doseganje želenih ciljev, vendar so z vidika posamezne kulture razumljene kot družbeno potrebne za utrditev in prenos družbenih norm in vrednot. Heroji so osebe iz sedanjosti ali preteklosti, resnične ali domišljajske, ki odražajo poteze in dejanja, ki jih družba ceni in ji zato služijo kot vzor. Vedenjski vzorci so različna specifična dejanja, ki jih ljudje izvajajo, da zadovoljijo svoje potrebe in dosežejo cilje. Druga plast kulture je vidna za zunanjega opazovalca, toda točen pomen vedenjskih vzorcev, simbolov in ritualov lahko dojemajo le pripadniki določene kulture.

Prvi dve ravni sta odraz tretje plasti kulture – norm in vrednot. Norme so predstave o ustreznem oziroma pravilnem vedenju pripadnikov določene skupine. Vrednote so predstave o želenem stanju z veliko načelno vrednostjo oziroma tendenca, da se daje prednost nekaterim stanjem v družbi v primerjavi z drugimi. Kultura je razmeroma stabilna, ko so vrednote in norme usklajene oziroma ko norme odražajo vrednote družbe. V nasprotnem primeru lahko družba razpade. Vrednot in norm ni mogoče eksplicitno opaziti, ker se odražajo skozi vrhnje plasti – izdelke, običaje in vedenjske vzorce. Središčna plast kulture je sestavljena iz osnovnih predpostavk oziroma temeljnih prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja in najbolj ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih težav človeškega življenja.

### 2.1.1 Opredelitev in pomen kulture združb

Zapletenost vsebine organizacijske kulture je deloma pogojena s tem, da gre za vsebine, ki jih je moč opaziti navzven, vendar tudi za vsebine, ki so opazovanju in samozavedanju nedostopne. V tem smislu je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom združbe in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Schein, 1992).

*Organizacijsko kulturo* opredeljujemo kot sistem prepričanj, vrednot, norm, pričakovanj in vzorcev vedenja, skupnih pripadnikom neke družbe.

Gre za nekakšno razumevanje združbe in svojega položaja v njej, ki ga člani združbe nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. To razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v okolju združbe in s tem tudi na uspešnost združbe.

Za kulturo na ravni združbe bi lahko trdili, da je »lepilo«, ki drži združbo skupaj. Lahko jo opredelimo kot: (1) način delovanja v združbi, (2) sistem neformalnih, nepisanih pravil, (3) sistem skupnih vrednot, prepričanj, predpostavk, ki vodijo stališča, vedenje in običaje v združbi in (4) vse, kar člani združbe zaznavajo kot osrednji, trajni in prepoznavni del združbe. Tako kot nacionalna kultura je tudi organizacijska kultura sestavljena iz plasti, pri čemer je na vrhnje plasti (predmete, izdelke in arhitekturo) mogoče preprosto vplivati, na globlje plasti (vrednote, norme in temeljna prepričanja) pa veliko težje.

Organizacijska kultura se lahko sestoji iz množice subkultur, ki jih tvorijo različni oddelki, geografske enote ali skupnosti ljudi z enakimi interesi. V združbah z močno organizacijsko kulturo obstaja precejšen konsenz glede pričakovanih vzorcev razmišljanja in vedenja. To pomeni, da se velika večina članov združbe strinja z relativno majhnim številom temeljnih vrednot združbe, ki so medsebojno združljive in podpirajoče. Nadalje močna kultura pomeni, da zaposleni tem vrednotam pripisujejo velik pomen. Takšne vrednote so potem tudi »prevedene« v norme organizacijskega vedenja. V združbah s šibko organizacijsko kulturo pa obstaja široka paleta različnih prepričanj, vrednot in vedenjskih vzorcev, med katerimi nobeden pretirano ne izstopa po pomenu ali pogostosti pojavljanja.

Nacionalna kultura posredno vpliva na poslovanje združbe, organizacijska kultura pa je njegov sestavni del. Organizacijska kultura je »bistvo« združbe – tisto, kar jo drži skupaj. Tesno je povezana s strategijo ter strukturo in sistemi v združbi (npr. hierarhijo), struktura pa povratno vpliva na kulturo. Podobno je s strategijo. Za uspešno izvedbo strategije je potrebna ustrezna kultura. Strategija lahko vpliva na premik od obstoječe kulture k željeni. Po drugi strani je tudi strategija kulturno pogojena, ker glavni akterji v ta proces vstopajo z določenimi predpostavkami, pričakovanji, načinom razmišljanja in svojstvenim dojemanjem sveta. Če so tri ključne komponente združbe – strategija, struktura in sistemi ter organizacijska kultura – usklajene je združba na dobri poti, da (po)stane uspešna. Če pa se med njimi pojavljajo neskladja, se združba lahko hitro znajde v težavah.

Organizacijska kultura ima velik učinek na uresničevanje strategije in na uspešnost združbe, saj vpliva na način sprejemanja odločitev, uporabe človeških potencialov in odzivanje združbe na okolje. Pri tem so njeni učinki lahko pozitivni ali negativni. Zato je za združbo zelo pomembno, da se zaveda lastne kulture ter njenih prednosti in slabosti. Pozitivni in negativni učinki so bolj izraziti pri močnih kulturah kot pri šibkih. Zato je lahko le močna organizacijska kultura osnova za konkurenčno prednost in učinkovito uresničevanje strategije združbe. Toda ta prednost ni nujno trajna. Če se okoliščine poslovanja združbe zelo spremenijo, lahko postane takšna kultura breme za uresničevanje strategije združbe in njegova konkurenčna slabost.

Ker je kultura sestavljena iz vrednot, prepričanj in simbolov, ki so v veliki meri skupni vsem pripadnikom združbe, je dobra podlaga za doseganje konsenza in za koordinacijo dejanj pri uresničevanju strategije. S tem povečuje učinkovitost medsebojnih interakcij in komunikacije med zaposlenimi. Kultura je tudi substitut za nadzor. Bolj ko posameznik ponotranji norme in vrednote določene kulture, ki podpira uresničevanje strategije, manj formalnega nadzora je potrebna. Kultura prav tako izraža identiteto združbe. Je tisto, kar združbo loči od drugih, ker

jo naredi enkratno. Zaradi tega v zaposlenih vzbuja ponos ter spodbuja predanost in motivacijo zaposlenih za uresničevanje strateških ciljev združbe.

*Organizacijska kultura* že po svoji naravi zmanjšuje raznolikost v združbi.

S tem ko se zaposleni poenotijo v ključnih vrednotah, pričakovanjih, ciljnih in najprimernejših vedenjskih vzorcih v združbi, se učinkovitost lahko poveča, vendar se raznolikost zmanjša. Enako se zgodi z izvirnostjo in novimi pristopi, ki trčijo na nepremagljivo oviro starih *navad in rutin*. Vse skupaj lahko privede do ozkosti razmišljanja in dojemanja ter *zmanjšanja inovativnosti*. Ustaljeni vzorci razmišljanja in vedenja lahko postanejo zelo nevarni za uresničevanje strategije, če se spremenijo zunanje okoliščine ali pogoji poslovanja. Kultura takrat postane glavni zaviralec sprememb in preprečuje uveljavitev ter izvajanje nove strategije, ki se poskuša spopadati s temi spremembami.

Kultura sama po sebi ni ne dobra ne slaba. Šele ko jo povežemo s strategijo združbe (z zelenimi cilji in načini, kako te cilje doseči), lahko ovrednotimo ustreznost lastne organizacijske kulture. Kultura, ki je naklonjena tveganju in preizkušanju novih prijemov, je lahko konkurenčna prednost za marketinško združbo. Vendar je ta ista kultura popolnoma neprimerna za zaposlene v letalski združbi. V prvem primeru združba deluje v dinamičnem in hitro se spreminjajočem okolju. Njena strategija poudarja inovativnost in izvirnost kot eno najpomembnejših orodij za pridobivanje in ohranjanje vedno bolj zahtevnih strank. Napake niso usodne, kvečjemu lahko nekoliko zmanjšajo dobiček združbe. Letalska združba deluje v popolnoma drugačnem okolju, za katero so značilnost zanesljivost, varnost in stabilnost. Učinkovitost in varnost sta ključna dejavnika strategije. Eksperimentiranje in napake so nedopustne, kajti posledice so lahko usodne. Skratka, različne kulture so primerne za različna konkurenčna okolja in različne strategije.

Študije kažejo, da je ekonomska uspešnost povezana s strateško primerno kulturo (Brown, 1995; Kotter in Heskett, 1992). Z drugo besedo, združbe, katerih kulture so usklajene z okoljem in strategijo, so v povprečju bolj uspešne od združb z nizko stopnjo kulturne usklajenosti. Ugotovitve veljajo le za *močne kulture*. Organizacijska kultura je obenem ključ za razumevanje, zakaj nekaterim združbam uspe uresničiti svoje strategije, drugim pa ne. Strategijo, ki gradi na obstoječih prepričanjih, vrednotah, vedenjskih vzorcih in predpostavkah v združbi, bodo zaposleni razmeroma dobro sprejeli. Strategija, ki je v nasprotju s temi elementi, pa bo naletela na nerazumevanje, odpor in prikrit ali odkrit upor zaposlenih. Če strategija torej ni v soglasju z obstoječo kulturo, bo treba vložiti veliko energije in navora za premagovanje in spreminjanje ustaljenih vzorcev razmišljanja in vedenja.

Namesto prilagajanja strategije kulturi (kar je poslovno vprašljivo in problematično) ali spreminjanje kulture, da ustreza strategiji (kar je izjemno težavno in zamudno), je kulturo včasih mogoče zaobiti – drugače doseči enake strateške cilje.

*Povezava med strategijo in kulturo je dvosmerna.* Tako kot strategija vpliva na oblikovanje kulture, kultura združbe vpliva na oblikovanje in uresničevanje strategije.

Če je cilj združbe na primer spodbujati inovativnost in notranje podjetništvo, kultura pa je nenaklonjena tveganju in stigmatizira odklone in napake, bodo najbolj očitni poskusi, kot je pohvala za dobre predloge, ideje, nagrade za inovacije in podobni programi obsojeni na neuspeh. Treba bi bilo spremeniti temeljne vrednote, prepričanja in vedenjske vzorce zaposlenih, kar je zelo zahtevno in zamudno početje. Možen izhod v tem primeru je ustanovitev fizično ločene »spin-off« združbe in (pre)zaposlitev

skupine ljudi s podjetniško naravnostjo. Ta združba lahko služi kot inkubator idej, tehnologij ali novih izdelkov ter kot katalizator sprememb v celotni združbi. Organizacijska kultura je produkt preteklih strategij, dejavnik obstoječih strategij in določevalec prihodnjih. Njena

uskklajenost z obstoječo strategijo lahko znatno pripomore k izvedbi – uresničitvi strategije ter posledično uspešnosti združbe.

Ker so združbe zelo različne, je težko poiskati široko veljavne značilnosti ali vsaj razsežnosti teh značilnosti, po katerih bi kulture lahko razvrščali in primerjali. Glede na urejenost organizacij angleški profesor Handy (1977) loči naslednje tipe kultur:

1. *Kultura moči*: značilna je za majhne, okrog lastnika razporejene združbe, v njej prevladuje osrednja močna osebnost.
2. *Kultura vlog*: značilna naj bi bila za piramidno urejene združbe, pomembni so pravila, postopki, varnost, racionalnost, primerna za ustaljena in monopolizirana okolja.
3. *Kultura nalog*: primerna za matrično urejene združbe, značilnost so cilji, projekti, naloge, primerna za kompleksno okolje in naloge, ustvarjalnost in prožno delovanje v okolju.
4. *Kultura osebnosti*: v gruče razporejena združba, npr. odvetniška pisarna, projektivni biro, svetovalna organizacija, značilnost: več enakopravnih članov, raznovrstna okolja.

Kultura glede na tveganja, ki ga občutijo sodelavci v združbi in glede na čas, v katerem izvedo, kako v združbi ocenjujejo njihovo delo:

1. *Poslovna kultura*: majhno, porazdeljeno tveganje, hitri odzivi; značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci; odločanje je hitro in enostavno, merilo uspešnosti je količina;
2. *kultura moči*: značilna je za dinamične in tvegane dejavnosti (borze, moda, poklicni šport); tveganje je veliko, uspeh in neuspeh blizu; razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost, šteje bojevitost, časa je premalo;
3. *procesna kultura*: uprava, velika podjetja in ustanove; posamično tveganje je majhno, odziva skoraj ni, zato je oblika pred vsebino, pomembno je delati prav, čeprav neprave stvari, previdnost je prva;
4. *sistemska kultura* je značilna za velike, dolgoročne podvige (naložbe, projekti, vojska, gradbeništvo, industrija sistemov); tveganje je izjemno, odzivi šele čez leta, ko je prepozno za popravke; odločanje je centralizirano, preudarnost in odločnost sta vrlini.

Takšni opisi so sicer nazorni, vendar omejeni na nekatere vrste in dejavnosti združb. Ker so te nadvse različne, si menedžerji želijo bolj splošnih sodil za razporejanje in opisovanje kultur. Primernost kulture je torej mogoče presojati po splošnih značilnostih, ki veljajo za združbe nasploh. Združba je glede na spremenljivost in prostost delovanja prožna in neodvisna ali pa stabilna in obvladana, lahko je naravnana v povezovanje navznoter, lahko pa v diferenciranje navzven. Ena najnovejših raziskav razporeja združbe po dveh razsežnostih v štiri tipe in jih označuje kot »skupino«, »adhokracijo«, »hierarhijo«, in »tržišče«. Pripisuje jim naslednje splošne značilnosti:

1. *Družina*: ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje-menedžerji so mentorji in morda očetovske osebnosti. Združbo povezujeta pripadnost ali tradicija. Zavzetost je velika. Združba podarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta posluš za odjemalce in skrb za ljudi. V združbi največ veljajo teamsko delovanje, sodelovanje in soglasje.
2. *Adhokracija*: Združba je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati. Združbo povezujeta zapisanost poskušanju in inoviranju. Šteje biti v prvih vrstah. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Šteje biti vodja v izdelku ali storitvi. Združba spodbuja osebno pobudo in samostojnost.
3. *Hierarhija*: Združba je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in

organizatorji. Nadvse pomembno je, da združba deluje gladko. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev je stabilnost in uspešnost – učinkovito, gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost.

4. *Tržišče*: Združba je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni – opravijo, česar se lotijo. Združbo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje na tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Združba je trdo tekmovalna.

Za združbe, ki delujejo v več kot eni dejavnosti, je vprašanje *usklajenosti* ključnega pomena. Usklajenost v sestavljeni združbi je zaradi svojega vpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja pomembna tako pri združitvah in prevzemih novih poslovnih enot in združb kot pri že obstoječem portfelju. Sestavljena je iz strateške in kulturne usklajenosti. Strateška usklajenost je potencial za doseganje sinergij na različnih področjih. Kulturna usklajenost pa je pogoj za uresničitev teh sinergij. Kulturni trk, ki nastane kot posledica razlik v vrednotah, prepričanjih in načinu dela dveh različnih združb, je ena izmed največjih ovir za realizacijo teh sinergij. Kulturni trk ima tem večje posledice za poslovanje različnih enot ali združb, čim pogostejši so stiki in interakcije med njimi. Kulturna usklajenost bo torej najmanj pomembna za enote v finančnem holdingu, zelo pomembna za korporacijo s povezanimi dejavnostmi ter najbolj pomembna pri tistih prevzemih ali združitvah, kjer se dve združbi popolnoma združita v novo celoto. Kulturne razlike bodo najbolj izrazite pri združbah, ki izvirajo iz različnih držav in ki se razlikujejo tako po nacionalni kot organizacijski kulturi. Razlike v organizacijskih kulturah lahko povzročajo nesporazume, razpihujejo konflikte, povzročijo čustveno odmaknjenost, ustvarjajo ozračje strahu in nezaupanja, prav v času, ko je treba ustvariti pozitivno ozračje ter pritegniti vse ljudi k sodelovanju.

#### 2.1.2 *Menedžment in kultura združb*

Velik vpliv pri graditvi oziroma vzpostavljanju organizacijske kulture, ki bo podpirala uresničevanje zelene strategije združbe, ima *menedžment združbe*. Menedžment snuje, ustvarja, usmerja cilje in strategije združbe; organizacijska kultura je pomembna sestavina strategije in pogoj za učinkovito in uspešno delovanje združbe. S tega vidika je kultura instrument za vodenje sodelavcev, kultura in strategija pa sredstvi za doseganje ciljev združbe. Menedžment sicer kratkoročno ne more bistveno spreminjati kulture, lahko pa vpliva nanjo tako, da izbira in spodbuja za delovanje združbe bolj koristne sestavine kulture.

Menedžment je v prvi vrsti zadolžen za komuniciranje, predstavitev in monitoring strategije oziroma strateških ciljev, ki jih združba in menedžment v njej želi doseči. Dobro načrtovani *menedžerski program* uvajanja nove strategije združbe vzpodbuja potrebne organizacijske spremembe tako, da so zaposleni sposobni razumeti, sprejeti in se poistovetiti s spremembami, ki so potrebne za uresničitev strategije. Težave pri spreminjanju so tem večje, čim večja je zelena sprememba in čim manj časa je zanjo. Večje spremembe, ki zadevajo oblikovanje ali spreminjanje navad ljudi, terjajo obilo časa. Pritiski menedžmenta, ki merijo na spreminjanje kulture združbe, zato praviloma zadevajo na večje ali manjše odpore in težave, ki jih je težko premagati, brez razumevanja vzrokov. Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so sestavine kulture združbe sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala dolga leta in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani. Vrsta vplivov utrjuje obstoječo kulturo: pisni dokumenti o viziji in poslanstvu, materialni znaki, slog vodenja, ustaljeni postopki, zgodbe o preteklih uspehih, sodila za zaposlovanje, struktura združbe, itd.

Zaradi odporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture zahtevno. Ključni dogodki morajo biti načrtovani v primernem času, cilji morajo biti skrbno določeni. Menedžerski program je planiranje in implementiranje zelene strategije. Strategija združbe zadeva vse zaposlene, ki potrebujejo priložnost za obrazložitev in sodelovanje – pogajanje za zelene cilje. Menedžerski program je koristen način za uvajanje in uresničevanje zelenega razvoja združbe tako, da so zelene »kulturne« spremembe vzpodbujene na pozitiven in človeški način.

Uvajanje sprememb in organizacijski razvoj je čustven proces, ki zahteva določeno energijo, zaupanje in sprejetje. Če je narejen slabo, lahko poruši oziroma prizadene obstoječe odnose in zavre notranjo iniciativo. Zato mora biti program uvajanja strategije združbe podprt z načrtovanimi akcijami (intervencijami), ki vključujejo ključne vrednote združbe in organizacijske strukture. Dober in skrben načrt uvajanja nove strategije in menedžment lahko vplivata na čustveno odzivnost in obnašanje zaposlenih ter njihove vrednote. Proces sprejemanja in »posvojitve« vrednot bo učinkovitejši, če bo podprt z upoštevanjem interesov in želja zaposlenih. Za doseganje največjih učinkov pri uresničevanju strategij je izjemno pomembno, da je strategija skrbno načrtovana z vseh vidikov, tudi z vidika potrebnih akcij za njeno uresničenje.

Planiranje in uvajanje strategije zahteva previden menedžment. Seznanjanje – informiranje zaposlenih s potrebnimi akcijami in ukrepi ter zelenimi cilji je posebej pomembno. Obstaja veliko načinov in poti, da zaposleni vseskozi ostajajo informirani s programom oziroma ukrepi in svojimi prispevki. Predvsem naloga vodij je, da na svojih nivojih vodijo in komunicirajo zelene aktivnosti v smeri uresničevanja zastavljenih ciljev združbe. Menedžerji morajo prvi spremeniti svoje obnašanje. Osebni zgled menedžerjev je prvi pogoj za učinkovito negovanje in razvijanje kulture združbe. V združbi obstajajo zaposleni, ki so simpatizerji in tako imenovani »advokati« uvajanja novih načinov in poti za doseganje zelenih ciljev, kot zaposleni, ki so zaskrbljeni in dvomijo o primernosti strategij. »Advokati« so lahko zelo koristni, saj delujejo kot močni šampioni v združbi. Tudi zaposleni, ki dvomijo in nasprotujejo, so lahko koristni, saj s tem, ko izražajo zaskrbljenost in pomisleke do načrtovane strategije, lahko identificirajo določene nevarnosti, ki morajo biti upoštevane pri načrtovanju strategij. Zato njihova vključitev in sodelovanje v proces načrtovanja strategij lahko pomaga krepitvi verodostojnosti načrtovanih načinov in poti za doseganje zelenih ciljev združbe in je neke vrste test za uspeh oziroma uresničenje strategije.

V združbah se žal vse prevečkrat dogaja, da je »vgradnja« kulturnih sprememb preprosto prepuščena. Celovita povezanost vrednot, obnašanj, sistemov in procesov se podcenjuje, pozabi in prepusti »laissez-faire« pristopu. Planiranje zagotavlja opredeljenost in smiselnost zelenih kulturnih sprememb za doseganje postavljenih ciljev združbe. Menedžerski program – plan zagotavlja dodatno vodilo kako vključiti zaposlene v izvajanje in uresničevanje postavljene strategije. Pomaga zaposlenim razumeti in prepoznati namen in pomen strategije, zakaj so potrebne določene aktivnosti in kako bodo koristile potrebam združbe in zaposlenih v združbi. Vsak član združbe mora dojeti in razumeti pomen načrtovanih procesov in aktivnosti in svojo vlogo v njih.

Komunikacija je »imperativ«. Zagotavlja tekoče informiranje zaposlenih in omogoča priložnost za pogovor o obstoječih vrednotah in pričakovanjih. S tem, ko so zaposleni dobro obveščeni oziroma seznanjeni z zelenimi učinki strategije, izginejo strahovi in bojazni, odpre se razprava o koristnosti implementirane strategije, pospešita se nadaljna vključitev in prispevanje. Vsak član združbe bo preko vpliva vrednot, procesov in strukturne podpore vključen v uresničevanje strategije. Sprotno in tekoče obveščanje in komuniciranje zmanjšuje nejasnosti in povečuje razumevanje in učenje. Zaposleni potrebujejo dostop do komunikacijskih kanalov, kjer lahko ponudijo svoj odziv na kulturne in sistemske spremembe ali preprosto preverjajo svoja dejanja in obnašanja. Veliko razvojnih procesov v združbi je vse prevečkrat onemogočenih zaradi slabe



komunikacije, neinformiranosti in »govoric«. Zato je zelo pomembno, da so ažurirane informacije ves čas razpoložljive. Koristen komunikacijski kanal za zagotavljanje komuniciranja, promoviranja in razumevanja strategije in želenih ciljev združbe je lahko spletna stran.

Razumevanje kulture kot orodja strategije poudarja osrednjo vlogo vrhnjega, pa tudi srednjega menedžmenta pri snovanju in udejanjanju kulture. Vrhni – glavni menedžerji so lahko »vzorniki kulture«, ki s svojim obnašanjem simbolizirajo in posebljajo želeni sistem vrednot, ter tako oblikujejo združbo ter vedenje in razmerja ljudi v njej. Spreminjanje in gradnja organizacijske kulture za doseganje želenih ciljev združbe je velika naloga za menedžment, ki terja veliko njihovega časa, energije in naporov. Gre za spreminjanje in sprejemanje vrednot; te se spremenijo šele po dolgotrajnem preverjanju podmen.

Poslovanje združb in uresničevanje postavljenih strategij oziroma posledično uspešnost združb je močno pod vplivom kulture. Pri tem se združba na eni strani sooča z nacionalno kulturo, ki predstavlja širši kontekst, v katerem deluje, in obenem vpliva na njeno strategijo, strukturo in sisteme ter organizacijsko kulturo. Na drugi strani pa je za združbe značilna svojstvena organizacijska kultura. Zaradi vpliva, ki ga ima kultura na poslovanje oziroma uresničevanje strategij združb, je zelo pomembno najprej spoznati lastno kulturo, da bi lahko presegli kulturne razlike in zmanjšali kulturno neuskklajenost. Tako teorija kot praksa ponujata številne kvalitativne in kvantitativne pristope za opredelitev temeljnih značilnosti kulture. Rezultati skrbnega pregleda kulture so pomemben del strateškega načrtovanja, ker omogočajo bolj realno načrtovanje strategije in strukturiranje združbe.

### 2.1.3 Spreminjanje kulture združb

Vrednote je težko spreminjati.

Kulturo združb – organizacij je tu in tam vendar le treba spreminjati, čeprav to terja obilo časa in zmožnosti ter energije. Težave pri spreminjanju so tem večje, čim večja je zaželeno sprememba in čim manj časa je zanjo: velike spremembe, ki zadevajo oblikovanje ali spreminjanje navad ljudi, terjajo obilo časa. Pritiski menedžmenta, ki merijo na spreminjanje kulture združbe, zato praviloma zadevajo na večje ali manjše odpore in težave, ki jih je težko premagati, brez razumevanja vzrokov. Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so sestavine kulture združbe sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala dolga leta in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani. Vrsta vplivov utruje obstoječo kulturo, ki je zato močna: pisni dokumenti o viziji in poslanstvu, materialni znaki, slog vodenja, ustaljeni postopki, zgodbe o preteklih uspehih, sodila za zaposlovanje, struktura združbe in še kaj. Združba navadno najema in zaposluje delavce, še posebej menedžerje, ki se ujemajo z njeno kulturo; vrhnje menedžerje pogosto izbirajo izmed dolgoletnih sodelavcev združbe, kar obstoječo kulturo še utrjuje. Odpori največkrat popustijo šele v kriznih okoliščinah, v boju za obstanek. Zaradi odporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture zahtevno. Iz izkušenj ihaja nekaj presoj, ki naj jih menedžer upošteva, ko se loteva spreminjanje kulture:

- *Spreminjanje kulture terja spreminjanje obnašanja.* Menedžerji morajo prvi spremeniti svoje obnašanje, zato je tudi pri njih v resnici največ odporov ob spreminjanju kulture.
- *Skrbi za kulturo vrhnji menedžment ne more delegirati.* Osebni zgled menedžerjev je prvi pogoj za učinkovito negovanje in razvijanje kulture organizacije.
- *Spreminjanje kulture terja porabo zmožnosti.* Spreminjanje kulture je velika naloga za menedžment in terja veliko njihovega časa.
- *Spreminjanje kulture je zelo dolgotrajen proces.* Spreminjanje kulture pomeni spreminjanje vrednot; te se spreminjajo šele po dolgotrajnem preverjanju podmen; največ vrednot usvajamo v odraščanju. Večje spremembe kulture trajajo celo generacijo – 15 do 20 let in več.

- *Nezvezno spreminjanje kulture povzroča kulturni šok.* Ljudje se po naravi upiramo spremembam, še posebej globokim spremembam, ki posegajo v interese in vrednote. Pripravljenost na spremembe sicer terja spoznanje o nujnosti; prevelik pritisk poruši vzdušje v združbi, lahko tudi združbo v celoti.
- *Spreminjanje kulture ni zdravilo za vse probleme menedžmenta.* Spreminjanje kulture ne more urejati zadev, ki naj jih menedžment ureja z drugimi instrumenti.

Spreminjanje kulture naj poteka v več zaporednih korakih:

- prvi naj bo analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- sledi naj opredeljevanje ciljev združbe po spremembi kulture;
- spreminjanje kulture kaže obravnavati v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
- uvajanje sprememb naj poteka postopno: najprej ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, potem opredeljevanje zelenega vedenja, zatem pa prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja;
- nazadnje je dobro še oceniti doseženo.

Postopno spreminjanje kulture.

Kulture očitno ni mogoče menjati z odločbo menedžmenta, s pritiskom z vrha podjetja. Skupine in posamezniki se lahko uprejo »zunanjemu sovražniku« ter se zaprejo tudi za dobronamerne in koristne vplive. Začeti je treba prav spodaj, pri posameznikih, jih obveščati in spodbujati, pridobivati njihovo zaveznitvo ter postopoma širiti krog in utrjevati doseženo. Zaleže le uglašeno delovanje od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture so lahko:

- krizne okoliščine: finančni polom, izguba velikega kupca, odjemalca, tehnološki prodor konkurenta; šok odpre vprašanja o primernosti obstoječe kulture;
- spremembe v vrhnjem menedžmentu: nov menedžment lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin;
- mlada in majhna organizacija: vrednote še niso tako zakoreninjene in število članov združbe je manjše;
- šibka kultura: kulturo je tem težje spreminjati, čim širši je krog njenih privržencev in čim večje je soglasje članov z vrednotami; šibke kulture je lažje spreminjati kot močne.

Vrednote so temelj za ravnanje v situacijah, ki jih zakon, uredbe in interni akti ne določajo.

Radikalni posegi v delovanje združbe – prestrukturiranje, prenavljanje, reinženiring, stečaj ipd. – pogosto izničijo tudi kulturo združbe. Če iz stare združbe nastane nova, si mora ta zgraditi novo kulturo. Takšno spreminjanje pa je travmatičen proces, ki sam lahko izniči vse druge prednosti, ki jih kratkoročno in na videz prinesejo radikalni posegi. Združba brez kulture je prazna, brezdušna lupina; na razbitinah stare kulture je težko graditi novo, uspešno.

Organizacijska kultura predstavlja zbir vrednot, nazorov, norm, pravil vedenja in simbolov, ki so specifične za neko podjetje. Predstavlja svojstven način dela in obnašanja ter uteleša iz nje izhajajoča pravila in norme delovanja. Je socialna tvorba, ki je splošno sprejeta. Nastaja postopno, je prilagodljiva in neposredno neoprijemljiva. *V turbulentnem okolju ima organizacijska kultura pomen stalnice oziroma kompasa pri presojanju aktivnosti posameznika.* Vrednote kot sestavni del organizacijske kulture ponujajo okvir obnašanja, ki v odločilnih trenutkih pomagajo zaposlenim, da pravilno ravnajo. Cilj pri vodenju je zato vzpostaviti takšen sistem vrednot, ki premore k večji verodostojnosti podjetja v okolju, k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, k večji povezanosti za skupno reševanje problemov in k spodbujanju skupnih pogledov in izmenjavo izkušenj vseh udeležencev v podjetju.

## 2.2 Menedžment v globalnem okolju

*Globalizacija je politično-ekonomski proces, ki svet gospodarsko, tehnološko in poslovno vse bolj povezuje in ga notranje menedžersko homogenizira.*

V pogojih globalnega poslovanja se morajo menedžerska miselnost, koncepti in pristopi močno spreminjati zaradi globalne konkurenčnosti. Menedžerji so prisiljeni upoštevati drugačne značilnosti tekmovalnega okolja. V primerjavi s togim okoljem v preteklosti morajo danes delovati v tekmovalnem okolju. Proces vpeljevanja drugačnosti je izziv, zlasti so pomembne temeljne spremembe zaradi procesa privatizacije, preoblikovanja ekonomskih modelov, tehnološke evolucije in spremembe obnašanja menedžmenta. Nadalje so morali preiti od lokalnega h globalnemu delovanju. Globalizacija zajema velika in manjša podjetja, vodi v večnacionalno sodelovanje na vseh ravneh. *Digitalna tehnologija* briše tradicionalne meje proizvodov. Logistika ima osrednjo vlogo pri oblikovanju celovite strategije podjetja (na primer nakupovanje prek elektronskih povezav prerazporeja stroške distribucije s proizvajalcev na potrošnike in omogoča nove vstopne panoge). Novodobni menedžerji združujejo intelektualni potencial različnih panog.

Organizacije in menedžerji se z naraščajočo globalno konkurenco spoprijemajo na mnogo načinov. V spreminjajočem se okolju si prizadevajo postaviti brezčasne temelje, ki jim bodo pomagali doseči in ohranjati dolgoročno organizacijsko odličnost. Večji del dvajsetega stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako, da so se menedžerji lahko osredinjali na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacij. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco ali spreminjajočimi se zahtevami kupcev so bile majhne. Vse se je začelo spreminjati v 80. letih, današnje organizacije in menedžment pa vlagajo velike napore v uspešno sledenje spremembam, ki od tedaj skokovito naraščajo. Sproža jih nenehni razvoj računalniške in *informacijske tehnologije*, ki hkrati ponuja sredstva za spopadanje z njimi. Kupci pričakujejo vse hitrejšo dobavo in uvajanje novih proizvodov in storitev na trgu, ki naj bodo tudi popolnoma prilagojeni njihovim potrebam. Tehnike množične proizvodnje in distribucije nadomeščajo računalniško podprti sistemi, ki omogočajo proizvodnjo številnih različic, ter distribucijski sistemi, s pomočjo katerih je mogoče proizvode dobavljati kupcu neposredno od proizvajalca. Tehnologija je prinesla še en premik: finančna osnova današnje ekonomije postajajo *informacije*, opredmetena sredstva (zgradbe in stroji) pa izgubljajo pomen. V novi dobi je primarni proizvodni dejavnik znanje, ki povečuje moč zaposlenih. Delavci z znanjem zahtevajo več kot zgolj plačilo za opravljeno delo – pričakujejo tudi zanimivo delo in priložnosti za nenehno učenje ter osebni razvoj in rast.

*Misleča okolja* so in bodo še nekaj časa zanimiv družbeni in gospodarski izziv. Pri tem bodo izstopali izzivi in rešitve medgeneracijskega sodelovanja, uravnoveženosti spolov in vključevanja manj aktivnih delov populacije v ustvarjalne tokove dogajanja. Zaradi vsega opisanega prihaja pri prehodu iz učečih se okolij v misleča okolja do občutnih sprememb v vedenju poslovnih sistemov na vseh ravneh vodenja in izvajanja. Vse več je dilem: kako voditi miselne procese, kako zagotoviti razvoj inovativnosti, kako prebujati ustvarjalnost, kako ustvarjati primerno okolje in ustrezna pravila igre. Nove poti, nove priložnosti, novi modeli se bodo predvsem razvijali z razumevanjem prihodnosti, z oblikovanjem novih elementov, novih pogledov. In prav v tem je bistvo inovativnosti.

*Združba mora biti strukturirana tako, da lahko hitro sprejema odločitve.*

Organizacija mora biti strukturirana tako, da lahko hitro sprejema odločitve. Le-te morajo temeljiti na bližini – uspešnosti, trgu, tehnologiji ter na vseh spremembah v družbi, okolju, demografskih dejavnikih in znanju, ki zagotavljajo priložnosti za inovacije, če so opaženi in uporabljeni. Vse to pomeni, da morajo sodobne organizacije postkapitalistične družbe nenehno prevračati, dezorganizirati in destabilizirati skupnost. Spreminjati morajo povpraševanje po spretnostih in znanju.

### 2.2.1 Menedžerski izziv ravnanja z znanjem in spodbujanje inovativnosti

Dinamika znanja postavlja menedžerje pred jasen imperativ: vsaka organizacija mora v bit svoje strukture vgraditi upravljanje sprememb. V resnici bodo morale organizacije vse bolj načrtovati opustitve, ne pa se truditi za podaljševanje življenja uspešnemu izdelku, politiki ali praksi. Po drugi strani se mora vsaka organizacija posvetiti ustvarjanju novega. Vlogo novega vira ustvarjanja dodane vrednosti prevzame ustvarjalnost, vzvod za oblikovanje zmagovalnih dejavnikov na trgu pa postane inovativnost. Pri kakovosti se v večini osredotočamo na zboljševanje obstoječega, znanega. Pri inovativnosti in ustvarjalnosti je ključni poudarek na neznanem, drugačnem. Ustvarjalnost zahteva sproščena, dinamična okolja. Potrebuje svoj čas in svobodo duha za navdih.

*Inovativnost se hrani iz inovativnih idej. Jih kritično presoja in sistematično vpelje v prostor in čas na poslovnemu sistemu primeren, enkratni način.*

Ustvarjalnost in inovativnost se od predhodnih virov in vzvodov dovolj močno razlikujeta, da ustvarjata pogoje za opredelitev nove evolucijske faze poslovnih sistemov, »mislečih okolij«. Znanje skupaj z delavnostjo postane stabilna osnova za razcvet ustvarjalnih in inovativnih procesov. Sistemu vrednot učečih se okolij, na primer pripravljenosti do učenja, izobraževanju strokovnemu razvoju se pridružita ustvarjalnost, inovativnost. Če menedžerji pri upravljanju procesov učenja še lahko vizualizirajo vsebino procesa, ga popišejo in zrišejo na papir, pa jim je pri usklajevanju timov način nastajanje kreativne misli neviden. Vse se odvija v glavi in med intimnimi prostori članov tima. Ustvarjalnost lahko menedžerji čutijo, slutijo, izzivajo, vendar je rezultat sam tako časovno kot vsebinsko nepredvidljiv. Menedžerji zato vse bolj skrbijo za ustrezne pogoje dela, manj pa za proces in njegove korake.

Konkurenčni položaj gospodarstev predvsem v visoko industrializiranih državah je odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. Podjetja delujejo v globalni ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato se vse bolj preoblikujejo v organizacije, osnovane na znanju. V ekonomiji znanja sta proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavni vir premoženja podjetja. *Znanje* kot osnova konkurenčne prednosti postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti. Ekonomija znanja na novo postavlja okvire sodobni organizaciji in procesu menedžmenta, ki prek funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja potekajo v njej. Znanje je novo orodje sodobne teorije organizacije in menedžmenta, ki skuša odgovoriti, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije. Ravnanje z znanjem ni nič manj pomembno kot ravnanje z denarjem, s človeškimi viri ter surovinami in z materialom. Nova delovna mesta, kot so menedžer informacij, menedžer ravnanja z znanjem, menedžer učenja, zrcalijo pomen informacij in znanja v današnjih organizacijah.

Ekonomija prav tako zahteva spremembe, zlasti potrebo po inovacijah in podjetništvu v velikih podjetjih. Preobrazbo zahteva predvsem informacijska tehnologija. V organizacijah, temelječih na informacijah, bo veliko dela opravljenega drugače. Tradicionalni oddelki bodo prevzeli vlogo varuhov standardov, središč za usposabljanje in določanje strokovnjakov; delo se ne bo

opravljalo v njih. To se bo opravljal večinoma v projektnih skupinah, usmerjenih na določeno nalogo. Te spremembe že potekajo v nekdanj najjasnejšem oddelku – v raziskovalnem oddelku. V farmaciji, telekomunikacijah, papirništvu tradicionalno zaporedje raziskav, razvoja, proizvodnje in trženja nadomešča sinhronija: strokovnjaki iz vseh teh funkcij sodelujejo kot ekipa, in sicer od zametkov raziskav pa vse do uveljavitve izdelka na trgu. Drucker (2001) predvideva, da se bo treba o posamezni skupini specialistov, njeni nalogi, sestavi in vodstvu odločati glede na vsak posamezni primer. Tako bo organizacija, ki se bo razvila, presegla kalup in se bo pravzaprav močno razlikovala od njega. Nekaj pa je jasno: potrebna bo večja samodisciplina in potreben bo še večji poudarek na posamični odgovornosti za odnose in za komunikacije.

Vstopamo v tretje obdobje evolucionarnih sprememb (prva sprememba se je zgodila v desetletju med 1895 in 1905, ko se je upravljanje ločilo od lastništva in tako je menedžment postal kot samostojen poklic in samostojna naloga; druga se je zgodila dvajset let pozneje in je pomenila uvedbo današnje hierarhične organizacije, s poudarkom na decentralizaciji, skupnih službah, kadrovske službi, celotnem računovodskem in upravnem aparatu ter pomembnem razlikovanju med politiko in proizvodnjo), ki pomeni premik od hierarhične organizacije, organizacije oddelkov in divizij, k na informacijah temelječi organizaciji, organizaciji strokovnjakov s posebnimi znanji. Podjetja, še zlasti večja, nimajo veliko druge izbire, kot da postanejo na informacijah temelječe organizacije. Njihovo preoblikovanje zahtevajo že demografski kazalci. Težišče pri zaposlovanju se premika od fizičnih in administrativnih delavcev na umske delavce, ki se upirajo hierarhičnemu modelu. Ekonomija prav tako zahteva spremembe, zlasti potrebo po inovacijah in podjetništvu v velikih podjetjih. Preobrazbo zahteva predvsem informacijska tehnologija.

Potrebna bo večja *samodisciplina* in potreben bo še večji poudarek na posamični odgovornosti za odnose in za komunikacije.

V organizacijah, temelječih na informacijah, bo veliko dela opravljenega drugače. Tradicionalni oddelki bodo prevzeli vlogo varuhov standardov, središč za usposabljanje in določanje strokovnjakov; delo se ne bo opravljal v njih. To se bo opravljal večinoma v projektnih skupinah, usmerjenih na določeno nalogo. Te spremembe že potekajo v nekdanj najjasnejšem oddelku – v raziskovalnem oddelku. V farmaciji, telekomunikacijah, papirništvu tradicionalno zaporedje raziskav, razvoja, proizvodnje in trženja nadomešča sinhronija: strokovnjaki iz vseh teh funkcij sodelujejo kot

ekipa, in sicer od zametkov raziskav pa vse do uveljavitve izdelka na trgu. O posamezni skupini specialistov, njeni nalogi, sestavi in vodstvu se bo treba odločati glede na vsak posamezni primer. Tako bo organizacija, ki se bo razvila, presegla kalup in se bo pravzaprav močno razlikovala od njega.

### 2.2.2 Menedžerski izziv večkulturnosti in družbene odgovornosti

*Raznolikost, etične vrednote in družbena odgovornost* so izzivi sodobnega okolja, ki morajo postati tudi del organizacijske kulture v novodobnih organizacijah in menedžmentu. *Družbene raznolikosti* ne sme prezreti nobena organizacija in menedžment. Struktura delovne sile in kupcev se spreminja glede na starost, spol, raso, narodno pripadnost, spolno usmerjenost in fizične sposobnosti. Povprečen delavec postaja starejši, v delovno silo vstopa vse več žensk, imigrantov in temnopoltih ljudi. Naraščajoča raznolikost delovne sile prinaša nove izzive, kot so ohranjanje močne organizacijske strukture ob hkratnem podpiranju raznolikosti, uravnoteženje razmerja med delavnikom in časom za družino ter spopadanje s konflikti, ki nastajajo ob stiku različnih kultur. Ljudje z različnim etničnim in kulturnim ozadjem imajo različne življenjske sloge, organizacije in menedžment pa se morajo naučiti sprejemati in vključevati to raznolikost. Novejša raziskava je denimo pokazala, da ženski način pomembno

pripomore k uspehu, vendar jim tako imenovani stekleni strop še vedno onemogoča, da bi zasedle vodilne položaje. Večji poudarek je na *družbeni odgovornosti* in *moralni* in ne na ustvarjanju dobička. Upoštevanje le ekonomskih zakonitosti in pravne ureditve ni več dovolj. Zlasti ekološke zahteve so vse ostrejšje.

Proizvajalci so vse tesneje povezani med seboj in s porabniki. To vodi v zunanje izvajanje del, mreže podjetij, vodoravno organizacijo v samih podjetjih in revolucionarne spremembe v menedžmentu. Vse več dejavnosti je v storitvah in v nedobičkovnih združbah. V storitvenih dejavnostih je navzoča neposredna povezanost z uporabniki.

Vodenje pridobiva večji pomen in postaja najpomembnejša funkcija menedžmenta, s katero se bodo uspešni menedžerji v prihodnosti največ ukvarjali.

Menedžment nedobičkovnih združb je v bistvu podoben, če že ne enak menedžmentu podjetij. Mogoče nekaj lažji, ker ni težav s pridobivanjem porabnikov. Tudi zato zahteva večjo moralno in družbeno odgovornost. Nepridobitne organizacije kujejo nove vezi skupnosti, novo predanost družbeni odgovornosti, vrednotam. Ta napredek nosi v sebi tudi jasno sporočilo podjetjem. Vodenje umskega delavca k produktivnosti je izziv, pred katerim stoji sodobni menedžment. Za to so potrebni: jasno poslanstvo, skrbno razporejanje ljudi ter nenehno učenje in poučevanje, menedžment na podlagi ciljev in samonadzora, visoke zahteve, a ustrezne pristojnosti, ter odgovornost za uspešnost in rezultate. Izziv za menedžment 21. stoletja je prav vodenje. Uspešno vodenje je tisto, kar bo v bodoče razlikovalo uspešne združbe od neuspešnih. Menedžment namreč zahteva vse več sodelovanja; njegova moč vse manj gradi na položaju in vse bolj na osebnosti, znanju in sposobnostih menedžerjev.

### 2.2.3 Menedžerski izziv informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja

Poudarek na menedžmentu znanja in izmenjavi informacij se kaže v sploščevanju organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih.

Informacijska tehnologija, vključno z internetom, podpira menedžment sprememb in znanja ter široko izmenjavo informacij in je načeloma povezana s spremembami v obliki in vodenju organizacij. V preteklosti so se informacije pretakale po hierarhičnih ravneh v smeri od zgoraj navzdol in obratno. Vodilna predpostavka večine organizacij je bila, da ključne zamisli in odločitve nastajajo na vrhu in jih je treba usmerjati navzdol. Današnja konkurenčna podjetja pa se

zavedajo, da organizacija potrebuje zamisli vsakogar in da je vloga menedžerjev poskrbeti za odprto komunikacijo, ki omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji. *Internet*, ki je bil prej zgolj računalniško omrežje za prenos podatkov med akademskimi in raziskovalnimi institucijami, je postal integrirano omrežje za komercialno-poslovne namene. Internet odpravlja časovne in prostorske meje. Organizacijam omogoča, da ustanavljajo nove dejavnosti in dosežejo prej nedostopne trge. Podjetja se prek njega lahko povežejo neposredno z dobavitelji, obrati, distributerji in kupci. Odpravlja tudi meje med organizacijami in omogoča partnerstva in sodelovanje na popolnoma novem temelju. Tehnološki, internetni revoluciji je sledila ekonomska, ki ji pravimo ekonomija znanja.

V informacijski ekonomiji sta proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavni vir premoženja podjetja. Izraz e-znanje označuje tehnologije in spremljajoče strategije, ki pomagajo izvajati aktivnosti poslovanja znanja in tokov med njimi. Elektronsko poslovanje je pristop k uresničevanju strateških ciljev poslovanja, pri katerem menedžment omogoča ali spodbuja izvajanje aktivnosti znotraj verig vrednosti in med njimi, prav tako pa omogoča sprejemanje odločitev, ki so osnova tem aktivnostim. Celovita definicija e-poslovanja je vidik izmenjave informacij nadomestila s popolnejšim konceptom, to je menedžmentom znanja, ki

se ne ukvarja zgolj z deskriptivnim, temveč tudi s proceduralnim in razsodnostnim znanjem. E-poslovanje sproža implementacijo aktivnosti, ki prispevajo k oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetja. Je del izvajanja menedžmenta znotraj organizacije, ki vključuje aktivnosti, kot so pridobivanje, izbor, ustvarjanje in eksternaliziranje znanja.

Ekonomija prav tako zahteva spremembe, zlasti potrebo po inovacijah in podjetništvu v velikih podjetjih. Preobrazbo zahteva predvsem informacijska tehnologija. V organizacijah, temelječih na informacijah, bo veliko dela opravljenega drugače. Tradicionalni oddelki bodo prevzeli vlogo varuhov standardov, središč za usposabljanje in določanje strokovnjakov; delo se ne bo opravljal v njih. To se bo opravljal večinoma v projektnih skupinah, usmerjenih na določeno nalogo. Te spremembe že potekajo v nekdanj najjasnejši oddelku – v raziskovalnem oddelku. V farmaciji, telekomunikacijah, papirništvu tradicionalno zaporedje raziskav, razvoja, proizvodnje in trženja nadomešča sinhronija: strokovnjaki iz vseh teh funkcij sodelujejo kot ekipa, in sicer od zametkov raziskav pa vse do uveljavitve izdelka na trgu. Drucker (2001) predvideva, da se bo treba o posamezni skupini specialistov, njeni nalogi, sestavi in vodstvu odločati glede na vsak posamezni primer. Tako bo organizacija, ki se bo razvila, presegla kalup in se bo pravzaprav močno razlikovala od njega.

#### 2.2.4 Vloga sodobnega menedžmenta

Današnjim organizacijam ne zadošča le odlična tehnologija, ampak potrebujejo fleksibilen, samozavesten menedžment. Še pred desetimi leti je bila glavna skrb menedžerjev namenjena zgolj kakovostnemu poslovanju, saj so bile spremembe sicer nenehne, vendar predvidljive. Današnje spremembe pa niso samo hitre, ampak tudi kompleksnejše in manj predvidljive, pojavljajo pa se na vseh področjih. *Ključne sile sodobnega okolja, ki so vzpodbudile nastanek nove paradigme menedžmenta so tekmovalno globalno okolje, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota.* Hkrati se povečuje medsebojna odvisnost organizacij, narašča potreba po nenehni inovacijah in vpeljevanju sprememb, po prizadevanju za še bolj kakovostno poslovanje, hitrejšem odzivanju na spremembe in večji skrbi za kupca. Zaradi vsega tega so nujni novi menedžerski pristopi.

*Stara paradigma menedžmenta* se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, v kateri so bile aktivnosti menedžerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila usklajevana in kontrolirana po navpičnici, največja moč odločanja je prevladovala na višjih ravneh. Značilnosti tradicionalne, hierarhične organizacije so rutina, visoka specializacija dela ter standardizirani postopki nadzora. Taka organizacijska oblika je zelo učinkovita v stabilnem okolju, v hitro spreminjajočih razmerah pa pogosto ne deluje uspešno. Uspeh sodobne organizacije je odvisen od intelektualnih sposobnosti zaposlenih, razvijajo se novi načini dela, denimo virtualni timi in delo na daljavo.

<p><i>Menedžerji morajo na novo preučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih.</i></p>
--

Nova tehnologija omogoča boljšo razpršenost informacij po celotni organizaciji in s tem večjo participacijo zaposlenih pri procesu odločanja. *Nova paradigma menedžmenta v ospredje namesto stabilnosti postavlja stalne spremembe* in turbulenco okolja, kar razume kot naravno stanje. Naloga vrhnjega menedžmenta je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo

posredovati zaposlenim. Pomembno je, da jo poznajo in razumejo vsi člani organizacije, tako da jo bodo upoštevali pri vsakodnevnih odločitvah.

*Sodobni model vodenja*, ki ga zahteva globalno okolje, temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije, zato se vloga vodenja spreminja od kontroliranja in ravnanja z omejenimi viri k vplivanju na omrežja samozainteresiranih članov znotraj in zunaj meja organizacije. Zaradi izzivov globalnega okolja se je oblikovala peta generacija menedžmenta, ki temelji na

novodobnih pristopih, kakršen je virtualno poslovođenje. Bistvo je v vprašanju učinkovitega vodenja, poudarek je na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja celotne organizacije.

*Vloga menedžerja se je bistveno spremenila od vloge nadzornika in kontrolorja v vlogo trenerja, pospeševalca in podpornika učenja.*

Sodobni menedžer kot partner sodeluje z drugimi člani tima, da bi skupaj dosegli rezultate, poudarja horizontalna organizacijska razmerja in odstranjuje menedžerske prakse vertikalnih organizacijskih razmerij (od zgoraj navzdol). Menedžerska ključna vloga je ravnanje z ljudmi. Sodobni, aktivni pogled nanjo v nasprotju s tradicionalnim predpostavlja, da so zaposleni proaktivni, v vlogi poslovnih subjektov, usmerjeni k nalogam in dejanjem ter

da se osredinjajo na strateške aktivnosti, iščejo kvantitativne in kvalitativne rešitve, se prilagajajo spremembam, rešujejo strateška vprašanja, delujejo večfunkcijsko, za podjetje pa so premoženje, ne strošek. Menedžerji vodje pri uresničevanju svoje funkcije v organizaciji uporabljajo množico spretnosti (konceptualne, tehnične, spretnosti ravnanja ljudi pri delu) in znanj. Z novimi praksami si prizadevajo vse zaposlene motivirati k učinkovitemu sprejemanju odločitev in uspešnemu reševanju problemov.

Sodobni vodja, ki deluje v zahtevnem globalnem okolju soustvarja skupno organizacijsko kulturo in vrednote, poskrbi, da so vsi zaposleni po celotni organizaciji seznanjeni s cilji, in jim vliva voljo za čim boljše dosežke. Hkrati mora biti menedžer prepričan, da je organizacija na pravi poti k doseganju postavljenih ciljev, zato vse člane organizacije spodbuja, da zavestno pregledujejo dosežke in izvajajo ustrezne ukrepe. Celotni smisel procesa menedžmenta je organizirati sredstva, ki so na voljo organizaciji, ter uspešno in učinkovito usklajevati naloge in dejavnosti za doseganje ciljev organizacije, torej zagotoviti, da organizacija dosega rezultate. Menedžment je torej orodje in proces, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti za doseganje načrtovanih rezultatov. Da bi omogočili sodobno poslovanje, je treba poiskati izhod iz tako imenovanega Smithovega, Taylorjevega in Fayolovega stekleničnega vratu. Združbe morajo voditi menedžerji, za katere so značilni neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, delo kot dialog, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika ter virtualno podjetništvo, ki deluje na osnovi dinamičnega timskega dela. Vizija in znanje menedžmenta virtualnim združbam in dinamično delujočim timom omogočata, da zaznajo sedanje vzorce in na tem temelju gradijo prihodnost. Lastnosti virtualnih timov so prepoznavanje, interpretiranje, odločanje in implementiranje odgovornosti. S tem uresničijo tako potrošnikova pričakovanja kot vizijo podjetja.

Globalizacija zahteva nove menedžerje, *menedžerjevo delo postaja vse bolj kompleksno* in večdimenzionalno ter zahteva širok razpon znanj in sposobnosti. Menedžerji morajo biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot so: odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost. Pri tem so ključne vodstvene sposobnosti: sposobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politična modrost, strateško razmišljanje ali predvidevanje razvoja dogodkov, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, menedžerski pogum in sposobnost dobre presoje ljudi. Menedžer v globalni družbi nenehnih sprememb potrebuje nove sposobnosti in delovne prakse, zlasti za ravnanje z ljudmi. Menedžerji v pogojih globalizacije skušajo preseči tradicionalno odgovornost za celovito strategijo ter oblikovanje hierarhičnih organizacijskih struktur in sistemov nadzora.



Menedžerji se učijo kako usmerjati ekonomsko koevolucijo.

Če vrhnji menedžer uveljavlja red in enoličnost, organizacija zamuja priložnosti za razvijanje novih zunanjih odnosov. Menedžerji dajejo prednost horizontalnim procesom. Horizontalni organizacijski odnosi se vzpostavljajo tudi z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Menedžerji se učijo kako usmerjati ekonomsko koevolucijo. Zavedajo se, da kooperativni odnosi z drugimi členi okolja prinašajo velike poslovne priložnosti. Namesto, da bi dobaviteljem in kupcem vsiljevali pogoje poslovanja, si prizadevajo za razvoj vseh, pri čemer skušajo razumeti zakonitosti globalnega poslovnega ekosistema, ki temelji na medsebojnem povezovanju členov verige vrednosti

## 2.3 Menedžerska etika in družbena odgovornost združb

### 2.3.1 Zakaj etika menedžmenta in kaj je?

Na delovanje združbe vplivajo interesi mnogih udeležencev, to je posameznikov, skupin in organizacij, ki jih zadeva delovanje organizacije in ki nanjo lahko vplivajo. *Interesi* udeležencev niso vsi naravnani v isto smer; obilo jih je nasprotujočih si ali mimobežnih. Menedžment obstane le, če zmore te interese dovolj usmerjati, usklajevati in obvladovati, zato mora razumeti vzroke teh interesov. To so potrebe, želje po osnovnih pogojih za življenje, priznanjih, dosežkih, itd. Te potrebe menedžment bolj ali manj lahko poteši, lahko jih spreminja. Težje je z interesi, ki temeljijo na vrednotah. *Vrednote* so dobrine, ki ljudem največ pomenijo, ki se jim zlepa ne odrečejo; lahko so gmotne, kot premoženje, lahko tudi negmotne, na primer moč in oblast, poštenje in dobrot.

Ravnanje v skladu z vrednotami, ki oblikujejo posamezno kulturo, velja v njej kot primerno, všečno, lepo, pošteno, etično ali moralno. Če želimo shajati z ljudmi, se izogibajmo ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. To še posebej velja za menedžerje, saj zmorejo obvladovati združbo le, če znajo shajati z ljudmi, jih učinkovito voditi.

Besedi *etika* in *moralna* sta istopomenski, pomenita torej natančno isto – le da ima prva koren v grščini, druga v latinščini. Vse bolj pa prodira raba, ki pravi, da je *odločanje* v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno. Seveda lahko govorimo tudi o moralnem odločanju in etičnem ravnanju. V normalnih okoliščinah lastniki terjajo od menedžerjev etično odločanje in moralno delovanje; kako bi jim sicer zaupali obvladovanje in vodenje svoje združbe, svojega premoženja. Poleg tega menedžerji ne obstanejo, če ne zmorejo voditi ljudi – ti pa sledijo le vodji, ki mu zaupajo, ki torej odloča in ravna v skladu z vrednotami, kakršne veljajo v okolju.

*Etika*: Od posameznika do družbe.

Etika ima več ravni. Govorimo o *etiki menedžerjev* kot posameznikov in presojava kakšne so njihove vrednote in kako trdno se ravna po njih. Govorimo o *etiki menedžmenta*, torej vseh menedžerjev v združbi in presojava, katerih vrednot se držijo. Govorimo o *etiki združbe* nasploh – torej o tem kako združba ravna ob vrednotah vseh ljudi, s katerimi je v stiku – najprej seveda sodelavcev. Govorimo o *poslovni etiki*, torej o tem, kako združba v poslovanju s posamezniki in drugimi združbami spoštuje prevladujoče vrednote v okolju. Ne nazadnje govorimo o *etiki družbe* in presojava, katere vrednote imajo v njej posebno veljavo. Etika menedžerja kot človeka je lahko v nasprotju z etiko združbe in posebej etiko poslovanja te združbe, kakršno morda terjajo lastniki združbe. Menedžer se sooča z različnimi etikami – posameznikov, skupin, organizacij, dežel – in ve, da lahko le malo vpliva nanje. Večkrat se znajde v stiskah, v *etičnih dilemah*, išče pot iz njih, skuša ravnati po svoji vesti in ugiba, kako bodo to sprejeli drugi. Ne nazadnje nemalokrat terjajo od njega odločitve in dejanja, ki se mu upirajo, ki so v nasprotju z njegovim prepričanjem in vestjo ter vrednotami, v katere verjame.

*Etično odločanje:*  
po pravilih,  
znanju, občutku?

Za menedžerje se vse začne in končuje pri odločitvah, vse njegovo delovanje – načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje – so sami nizi odločitev, ki jih snuje in udejanja. *Odločitve* so lahko rutinske, po vnaprej določenih pravilih; lahko so analizne, izhajajo iz znanja, največ pa je intuitivnih, tistih »po občutku«, »na pamet«, »po zdravi kmečki pameti« in podobno. Menedžerje zmeraj in povsod pesti pomanjkanje časa; dobro vedo, da je ne najboljša odločitev boljša od nobene; nimajo časa za podrobno umovanje, tehtanje in raziskovanje. Zato se odločajo intuitivno, ustvarjalno, podzavestno, na podlagi vseh znanj in izkušenj, ki so si jih nabrali v letih delovanja. Presojanje etičnosti svojih odločitev in moralnosti lastnega delovanja je največkrat *nelagodno in zahtevno* početje, zapletamo se v lastne zanke, težko iščemo pravo pot.

### 2.3.2 Menedžerji in etične dileme

Etične dileme izvirajo iz vrednot, ki jih je mogoče spreminjati le stežka in počasi ali pa sploh ne: skleniti kompromis lahko pomeni, da prizadenemo vrednote vseh vpletenih; urejanje nasprotja z merjenjem moči, s tekmovanjem lahko velja kot nemoralna prisila; s pritiskom največkrat dosežemo le večji odpor. Izgovorov, ki naj bi opravičevali izmikavanje etičnim dilemam, je kar nekaj. Poglejmo nekatere izmed njih!

- *Izgovor št. 1: Zakoni namesto etike.* Izgovor se ponuja sam od sebe: kar je po zakonu, ni nezakonito, je torej prav in če je prav, je tudi etično. Ta »zakon« je lahko pravi zakon ali kateri drugi normativni akt, predpisan v državi, okolju, združbi. Izgovor je prazen vsaj zaradi treh razlogov. Prvič: pravni red temelji na kodifikaciji tistega, kar ni dovoljeno, vse drugo je po zakonu sicer dovoljeno, ni pa nujno tudi lepo, prav in dobro, skratka moralno; zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno: bili bi nepopolni in bi dušili snovanje novega, napredek nasploh. Drugič: še tisto, kar zakoni prepovedujejo (ali dovoljujejo), je mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu; presojanje etičnosti samo po črki zakona je lahko na vso moč neetično. Tretjič: čim številnejši in čim bolj razvejeni so zakoni, tem manj možnosti ima država, da bi vsepovsod nadzorovala in uveljavljala izvajanje zakonov. Skratka: med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo področje, v katerem je menedžer sam s svojo vestjo.

- *Izgovor št. 2: Tržišče namesto etike.* Tudi ta izgovor se ponuja kar sam v našem svetu, ki prisega na tržno naravnost, konkurenco in tako imenovane tržne zakonitosti. Izgovor pravi, da bodo tržni mehanizmi samodejno prej ali slej izločili vsakogar, kdor bo ravnal nemoralno. Zamisel o »nevidni roki« pa terja popolno tržišče, ki ga v resničnosti ni in ne more biti – konkurenca na vsakem tržišču je omejena, med udeleženci pa lahko v ravnotežju sil in pritiskov obstane tudi marsikatera neetičnost. Še več. Nizanje drobnih neetičnosti vse hitreje vleče vse gospodarstvo v propad, od koder je pot dolga in tvegana, zgledov za to je tudi pri nas dovolj. Sklep: tržišče samo etičnosti poslovanja ne more zagotoviti.

- *Izgovor št. 3: Veljajo vse etike.* Za lase privlečeno sklepanje (etični relativizem), po katerem etika temelji na vrednotah ljudi; vsakdo ima pravico do svojih vrednot – to je temeljna človeška svoboščina; vsakdo ima torej pravico do svoje etike – posameznik, skupina, dežela: vse te etike so upravičene, torej prave, in vse, kar dovoljujejo, je v redu. Poljubno torej lahko izbiramo med podkupovanjem in poštenjem, monogamijo in poligamijo, zavajanjem in verodostojnostjo, strpnostjo in nestrpnostjo do drugačnosti, verski fanatizem in svobodo, skratka vse je dovoljeno in nič ni prepovedano! Tako seveda ne gre. Zanimivo je, da v tem izgovoru nikdar ne omenjajo prepovedi, ki veljajo v različnih etikah – če bi namreč seštevali te, ne pa vsega, kar je dovoljeno, se za etični relativizem ne bi ogreval nihče. Sklep: vsakdo mora verjeti v svoje vrednote, ki morajo očitno biti skladne, ne pa nasprotne, in ravnati v skladu s temi vrednotami.

*Prava mera etičnosti.*

S temi izgovori je sorazmerno lahko opraviti, težje se je odločati med *absolutno etiko* in *absolutno neetiko* – torej med popolnim, nepopustljivim ravnanjem po lastnih vrednotah in popolno odsotnostjo vrednot. Prvo vodi v dogmatizem, fanatizem, enoumje in kar je podobnih usmeritev, ki opravičujejo vsako nasilje v imenu »večnih vrednot«, »svete resnice« in podobnih usodnih krilatic. Drugo vodi v hiter razkroj civilizacije, v nasilje vseh nad vsemi, v brezumen in brezmejen darvinizem. Umestiti se torej kaže vmes, vendar: majhnim odstopanjem od vrednot in načel brž sledijo naslednja, vse večja. Pri uveljavljanju lastnih vrednot posameznika, skupine, združbe, družbe, naj velja zmernost, vendar naj ima odstopanje od vrednot jasno določeno mejo.

### 2.3.3 Pravila o etičnosti

Najenostavnejši pripomoček za obvladovanje etičnih dilem so bolj ali manj obvezujoča navodila za ravnanje, ki jasno in nedvoumno povedo, kaj velja storiti v posameznih zadevah in kako.

*Pravila o rutinskem etičnem odločanju.*

Nekatere menedžerske odločitve se vedno znova ponavljajo in to v enakih ali zelo podobnih okoliščinah. Podrobno presojanje etičnosti teh odločitev postaja odveč, še posebej, ker terjajo čas in napor. Zato za *rutinsko odločanje* postopno oblikujejo moralna pravila, vzorce etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine. Ta pravila so v začetku le ustno izročilo ali pravilo »pri nas delamo tako« in podobno.

*Vizija kot smerokaz.*

Kasneje moralna pravila zapišejo v razne dokumente. Na prvem mestu je vizija združbe, temeljni credo upravljalcev in menedžerjev – »kdo smo, zakaj smo in kam gremo«. *Vizija* je sicer splošna, vendar načelno obvezna usmeritev, po kateri presojujejo ustreznost vseh drugih. Moralna pravila se kažejo tudi v smotrih, najbolj temeljnih in dolgoročnih, vendar že konkretnih ciljih združbe. *Smotri* odslikavajo interese vplivnih udeležencev, navajajo na primer ciljno donosnost (rentabilnost) podjetja, ciljno raven plač zaposlenih, itd. Med smotri je torej vse več takšnih, ki služijo kot sodila etičnosti in ne le strokovnosti menedžerskih odločitev in dejavnosti.

V podjetjih in drugih združbah se tudi drugi dokumenti ukvarjajo z etiko ter navajajo pravila o moralnem delovanju zaposlenih ali pripadnikov združbe. To so predvsem *pravilniki in poslovniki*, zlasti za področja, kjer so etične dileme najpogostejše. Na področju celovitega obvladovanja kakovosti so to poslovniki, ki jih predpisujejo standardi ISO; na področju nabavne dejavnosti so to nabavni priročniki, pravilniki o varovanju poslovnih skrivnosti, o zaupnosti informacij in še o čem, pa tudi individualne pogodbe menedžerjev.

Neposredno z etičnimi dilemami se ukvarjajo *kodeksi etike*. Sruck (1999) našteva kar 27 kodeksov etike ali podobnih naborov načel, ki veljajo za poklicne in stanovske skupine: babice, družine, državne službe in uslužbenke .... Na področju menedžmenta so najbrž najstarejši Kodeks poklicne etike računovodij in računovodskih načel iz leta 1973, Kodeks društva Menedžer iz leta 1990 in Kodeks svetovalcev menedžmentu iz leta 1991.

*Etičnost rutinskega odločanja* je mogoče presojati z etičnimi pravili (kodeksi, ipd.); *etičnost analiznega odločanja* temelji na uporabi filozofskih teorij, saj je etika praktično filozofija; *etičnost intuitivnega odločanja* pa je odvisna od znanja, vrednot in izkušenj odločevalca. Kakovost rutinskega etičnega odločanja je odvisna od primernosti pravil za obravnavano etično zadevo; kakovost analitičnega etičnega odločanja od znanja filozofskih in etičnih teorij; kakovost intuitivnega odločanja od stopnje moralnega razvoja odločevalca.

Razmere v okolju, v katerem deluje menedžer, ga lahko spodbujajo ali ovirajo pri etičnem odločanju, ne morejo pa biti opravičilo za nemoralnost; odzivanje na etične pritiske in uveljavljanje etičnosti v združbi sta neizogibni sestavini menedžerske dejavnosti. Obvladovanje etičnosti menedžerjev obsega izbiranje menedžerjev iz socialnih okolij, kjer so lahko pridobivali primerne vrednote, nadziranje analiznega odločanja menedžerjev in normiranje odločanja in delovanja menedžerjev s predpisovanjem. Obilo lahko prispeva izobraževanje menedžerjev, ki vsebuje tudi etične vsebine ter prevladujoče vrednote v družbi, kjer menedžer deluje.

Moralno in etično osnovane vrednote in z njimi povezani načini vedenja so neposredno povezani z uspešnim vodenjem podjetja. Pri tem velja omeniti poštenost, ki pomeni identificiranje s pomembnimi vrednotami, ki morajo usmerjati vsakodnevno delovanje podjetij in pomagajo ustvarjati prepoznaven način delovanja na trgu. V tem smislu poštenost pomeni spoštovanje sprejetih pravil, ne zato, ker bi se ravnatelji in zaposleni bali sankcij, ampak zato, ker morajo biti prepričani, da tvorijo osnovo družbene odgovornosti in sožitja. Dobiček je legitimen cilj dolgoročnega in svobodnega poslovanja, vendar sam po sebi ni zadosten, še posebej na dolgi rok. Dobiček je namreč treba ustvariti s poštenostjo, ki krepi ugled in daje zaupanje v podjetju in navzven. Žal so menedžerji to dejstvo v zadnjem desetletju, zaradi velikokrat ozkega lastnega hlepenja po nenehnem dobičku za vsako ceno, ne glede na način, vse prevečkrat pozabljali, in tako številni med njimi pripeljali podjetja v resno in hudo krizo in istočasno pripomogli h globoki krizi vrednot. Svet se zato danes sooča z globalno finančno in gospodarsko krizo, krizo vrednot, morale, poštenosti.

## 2.4 Vprašanja za ponavljanje

1. *Zakaj je razumevanje kultur dežel in združb pomembno za menedžment?*
2. *Kaj nam pojavnosti znaki kultur povedo o vrednotah ljudi?*
3. *Opreделите kulturo združbe in naštejte njene sestavine.*
4. *Ali je izrazita – močna kultura združbe prednost ali slabost za združbo?*
5. *Kakšne so nekatere značilnosti kultur združb?*
6. *Kdaj in kako naj menedžment kulturo združbe uporablja in kdaj spreminja?*
7. *Opreделите kulturo združbe kot orodje strategije.*
8. *Navedite nekaj presoj, ki naj jih menedžer upošteva pri spreminjanju kulture.*
9. *Naštejte in opredelite korake v spreminjanju kulture združbe.*
10. *Navedite okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture.*
11. *Kakšen vpliv imajo radikalni posegi v delovanje združbe na kulturo združbe?*
12. *Kaj je globalizacija?*
13. *Navedite glavne menedžerske izzive v globalni družbi sprememb.*
14. *Opreделите menedžerski izziv ravnanja z znanjem in spodbujanje inovativnosti.*
15. *Kako bi opredelili izziv večkulturnosti in družbene odgovornosti?*
16. *V čem je bistvo izziva informacijske tehnologije in elektronske pošte?*
17. *Pojasnite vlogo sodobnega menedžmenta.*
18. *Zakaj sta etičnost odločanja in moralnost delovanja bistveni sodili pri izbiri menedžerjev?*
19. *S kakšnimi etičnimi dilemami se spoprijemajo menedžerji?*
20. *Katere so običajne zmote in izgovori pri obravnavanju etike menedžmenta?*
21. *Kako menedžment presoja etičnost rutinskih, analiznih in intuitivnih odločitev?*
22. *Kako je mogoče izboljšati etičnost odločanja menedžerjev?*

## 2.5 Vaje - naloge in zgledi iz prakse

### 1. vaja: Prepoznavanje kulture organizacije

#### A. Analiza

Tip notranje kulture združbe je mogoče precej zanesljivo prepoznavati iz vedenja pripadnikov združbe. Izmed precej številnih opisov kultur si izberemo tiste, ki sta jih opredelila Deal in Kennedy v svojih delih (1999, 1982). Preglednica z opisi je na naslednji strani – slika 1.8.

#### Navodila za vajo

Za analizo vajo izberemo podjetje-združbo, ki jo dovolj dobro poznamo. Za vsako skupino značilnosti opredelimo, katere znake najbolj, nekoliko, manj ali malo opažamo v obravnavani združbi.

Svoja opažanja prenesemo v spodnjo preglednico tako, da najbolj izrazito kulturo za posamezno značilnost ocenite s 4, naslednjo s 3, zatem z 2 in najmanj izrazito z 1; vsako izmed ocen od 4 do 1 torej uporabimo pri vsaki značilnosti le enkrat. Ko ocenimo vse značilnosti, seštejemo ocene v stolpcih posameznih kultur in jih zapišemo v spodnjo vrstico (»Seštevek«). Tako ocenimo delež značilnosti kultur v združbi – kar je lahko dragoceno vodilo pri snovanju odnosov s to združbo.

<i>Značilnosti</i>	<i>Kultura moči</i>	<i>Poslovna kultura</i>	<i>Sistemska kultura</i>	<i>Procesna kultura</i>
Oprelitev				
Junaki				
Obredi				
Prednosti				
Slabosti				
Značilni znaki				
Seštevek				

Slika 8: Pregled značilnosti kultur organizacij

	a/ KULTURA MOČI	b/ POSLOVNA KULTURA
<b>Opredelev</b>	Kultura trdih, prodornih osebnosti Hitra rast, uveljavljanje Večinoma manjše organizacije	Značilna za trgovinske in podobne organizacije Usmerjenost na odjemalce Majhna posamična tveganja, takojšen odziv
<b>Junaki</b>	Hitro odločanje, tveganje, spodbude Trdo tekmovalno vzdušje "Zvezdniki" so pogosto naporni, vendar sprejemljivi	Zelo uspešni "veliki" prodajalci Prijazni, prešerni, brez dvomov strahov (na videz) Odločilno je timsko delo, posameznik zmore le malo
<b>Obredi</b>	Članom so varovalo pred tveganji "reševanje problemov", "oblikovanje strategij" Pojavi vraževernosti	Številni in hrupni: tekmovanja, srečanja, proslave, nagrade, konference, zbori... Spodbujajo, motivirajo
<b>Prednosti</b>	Za tvegana okolja s hitrimi donosi (in izgubami) Léči premissljenega tveganja	Usmerjenost v rezultate, vidne uspehe Primerni za aktivne ljudi, dajejo takoj odziv
<b>Slabosti</b>	Kratkoročnost Premalo sodelovanja, spodbuja "zvezdnitvo"	Količina rada presega vsebino oz. kakovost, spodbuja kratkoročnost, lahkomišelost Preveč bližnjic do uspeha
<b>Značilni znaki</b>	Obleka: visoka moda, nekoliko samosvojesti Stanovanje: modni predeli (isti za čez konec tedna) Šport: agresivni "eden na enega" (tenis...) Govorica: nenavadni izrazi ali običajni izrazi v nenavadni rabi Sprejem: brez izkazane pozornosti; čakanje S sodelavci: nenehno merjenje moči, dosežkov	Obleka: ni skrajnosti, umerjena po okolju Stanovanje: standardno, odstopanje prekaša nezaupanje! Šport: skupinski, veliko gibanja, dejavnosti rokomet, odbojka Govorica: uporaba žargonskih okrajšav, kratic, športne prisposodbe Sprejem: pri vratih, trepljanje, skrb za obleko, kava čaka Odnosi s sodelavci: "klapa"
	c/ SISTEMSKA KULTURA	d/ PROCESNA KULTURA
<b>Opredelev</b>	Velika tveganja in zelo pozni odzivi Terja vztrajnost, naložbe za prihodnost Tehnična popolnost	Skoraj ni povratnih odzivov Administracija, banke, s predpisi omejena industrija Ne "kaj" "kako": oblika namesto vsebine
<b>Junaki</b>	Trdni, samozavestni značaji spoštujejo avtoriteto, strokovnost (opora!) Odklanjajo zaletavost, nedozorelost Medsebojna navezanost: sistem mentorstva	"Ziheraši", varujejo integriteto sistema Natančnost, točnost, drobnjarkarstvo, Negovanje spominov Prebolijo vse viharje; bolj funkcije, kot osebnosti
<b>Obredi</b>	Gojenje tradicije, izročila, izkušeni Mentorstvo	Načini in postopki. Dolgi, morasti sestanki Negovanje naslovov, formalnosti, statusnih simbolov. Pomen "razredov" (napredovanje je pomembnejše od plače!)
<b>Prednosti</b>	Primerno za velike, dolgoročne, pomembne projekte. Pot do velikih novosti in odkritij	Zagotavlja red in varnost Pogoj in trdna podlaga za druge kulture
<b>Slabosti</b>	Velika počasnost, togost sistematike, analiz Ranljivost za kratkoročne spremembe	Neprijubljenost: administratorji = birokrat?
<b>Značilni znaki</b>	Obleka: zadržana, primerna položaju Stanovanje: primerno položaju; višji položaj dovoljuje več samosvojesti Šport: golf; do zadnjih udarcev negotov izid! Govorica: pogosto kovanje primerov iz preteklosti Sprejem: komplicirana prijava, značka; več oseb, kot bi pričakovali Odnosi s sodelavci: medsebojno svetovanje in vodenje, mentorstvo	Obleka: uniformirana, neizrazita "rokavčki" Stanovanje: preprosto, blizu skupaj (skupni prevozi!) Šport: procesni: tek, plavanje... Govorica: uradniški žargon, počasnost, suhoparnost, dolgovoznost Sprejem: hladen, procedure, dovolilnice, komuniciranje s papirji Odnosi s sodelavci: formalnost, razpravljanje o formi, beležkah...

Vir: Tavčar, M. (2002). Kultura dežel in organizacij. V: Možina et al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 201.

## B. Odnosi z obravnavano organizacijo-združbo

Poskusimo opisati, kako bi sami delovali in shajali v takšni organizaciji-združbi, kako bi takšni organizaciji učinkovito tržili izdelke in storitve ter kako bi takšno organizacijo obvladovali kot lastniki ali upravljalci.

Vrsta razmerja	Opis delovanja
Delovanje v takšni organizaciji	
Trženje izdelkov in storitev v takšni organizaciji	
Obvladovanje takšne organizacije	

### 2. vaja: Presojanje etičnosti

Za presojanje etičnosti zadev v menedžmentu je na voljo precej modelov, ki pa so večinoma precej okorni za sprotno rabo. Zato si v etičnih dilemah skušamo pomagati s slovenskim menedžerskim kodeksom (glej sliko 8 v nadaljevanju).

Za obravnavanje si izberemo etično dilemo, s katero se sami srečujemo v svoji dejavnosti ali ki jo dobro poznamo od drugod (lahko tudi dilemo iz učbenika, npr. »zakoni namesto etike«, »tržišče namesto etike«, »veljajo vse etike«). Za rešitev te dileme izberemo odločitev in jo analiziramo.

Oprelitev etične dileme \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Oprelitev izbrane odločitve \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Za presojanje uporabimo tri vprašanja:

1. Kako bi sprejel to odločitev, če bi bil odločevalec kdo drug, mene pa bi zadele posledice odločitve?
2. Ali bi tako odločil, če bi posledice odločitve zadele meni najbližje – starše, otroke, zakonca, brata, sestro?
3. Ali bi tako odločil, če bi vedel, da bo odločitev jutri znana javnosti – objavljena na televiziji, v radiu, v časnikih?

Presojanje opravite za izbrano etično dilemo ob dvanajstih vsebinah slovenskega menedžerskega kodeksa (glej vprašalnik na desni, slika 8). Izbrano odločitev ocenjujete po

ustreznosti s tremi vprašanji ob etičnih zadevah. Dobljene ocene seštejte in presodite dobljeni izid – na primer tako:

**+24 +8 točk** Odločitev je sprejemljiva zlasti med 16 in 24 točkami, med 8 in 15 točkami pa že zahteva dodaten premislek.

**+7 -7 točk** Odločitev je dvomljiva, nekaj manj v območju od 0 do +7 točk in bolj v območju od 0 do -7 točk; če dobite nizko oceno, skrbno premislite vsako izmed dvanajst vsebin in poiščite nekoliko drugačno, ustrežnejšo rešitev.

**-8 -24 točk** Odločitev, ki ste jo izbrali, je najbrž etično vprašljiva, še posebej v območju med -16 in -24 točkami; po tehtnem premisleku se boste najbrž odločili za drugačno rešitev; če pa vztrajate pri izbrani rešitvi, skrbno premislite razloge, ki vas navajajo na to, in posledice, ki jih ima lahko ta rešitev za vas in organizacijo.

*Slika 9: Dvanajst načel slovenskega managerskega kodeksa*

DVANAJST NAČEL SLOVENSKEGA MANAGERSKEGA KODEKSA - (spletna stran Društva Manager, 2001)					
OCENA PREIMERNOSTI IZBRANE ODLOČITVE PO NAČELIH KODEKSA	DA	DA	?	NE	NE!
1. Vse svoje ravnanje bomo usmerili v nenehno večanje blaginje, ne zgolj zaposlenih, ampak vseh, katerih materialni položaj je odvisen od delovanja našega podjetja.	+2	+1	0	-1	-2
2. Zavzemali se bomo za čim večjo svobodo pri uveljavljanju interesov podjetja ob hkratnem upoštevanju interesov države in drugih prizadetih in za spoštovanje dogovorjenih "pravil igre". Z uveljavljanjem svojih interesov ne bomo omejevali ali dušili interesa prizadetih in za spoštovanje dogovorjenih "pravil igre". Z uveljavljanjem svojih interesov ne bomo omejevali ali dušili interesa drugih.	+2	+1	0	-1	-2
3. Prizadevali si bomo za čim koristnejšo vlogo podjetja na trgu.	+2	+1	0	-1	-2
4. Prizadevali si bomo krepiti svojo sposobnost in usposobljenost za vodenje. Zato se bomo sproti seznanjali z novostmi in skrbeli za svoje zdravje.	+2	+1	0	-1	-2
5. Prizadevali si bomo čim bolj spoznati potrebe porabnikov, jih usmerjati k pozitivnim in humanim ciljem in jih čim bolj zadovoljevati tudi s konkurenčnimi cenami.	+2	+1	0	-1	-2
6. Sodelavce bomo vodili tako, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki radi delajo v podjetju, ki ga vodimo. Upoštevali bomo, da ni učinkovitosti brez humanosti in ne humanosti brez učinkovitosti.	+2	+1	0	-1	-2
7. Prizadevali si bomo zavarovati interes lastnikov kapitala ne glede na vrsto lastnine. Njihov interes bomo usklajevali z interesi zaposlenih in drugih prizadetih.	+2	+1	0	-1	-2
8. S kupci in dobavitelji bomo ustvarjali partnerstvo, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju.	+2	+1	0	-1	-2
9. Do konkurence bomo lojalni, to pomeni, da bomo upoštevali vse pravne predpise, poslovne navade in poslovno moralo, ki bodo določali "pravila igre."	+2	+1	0	-1	-2
10. Člani Združenja Manager so medsebojno solidarni in si medsebojno zagotavljajo pomoč in podporo pri uveljavljanju in zaščiti pravic in interesov, v skladu z akti stanovske organizacije slovenskih managerjev.	+2	+1	0	-1	-2
11. Zavedamo se, da smo sestavni del javnosti. Zato bomo del svojega časa namenili tudi javnemu delu.	+2	+1	0	-1	-2
12. Zavzemali se bomo za okolje, ki bo človeku in drugim živim bitjem prijetno.	+2	+1	0	-1	-2

Vir: Spletna stran Društva Manager, 2001.



## NAČRTOVANJE – PLANIRANJE

### UČNI CILJI POGLAVJA:

1. Znati opredeliti planiranje in vrste planov.
2. Razumeti pomen postavljanja ciljev v organizaciji in ločiti med poslanstvom in vizijo organizacije. Znati razvrstiti nivoje ciljev glede na njihovo pomembnost v hierarhiji organizacijskih ciljev.
3. Razumeti, da so sodobni pristopi k planiranju razlikujejo od tradicionalnih, in da vse bolj v ospredje prihaja decentralizirano planiranje kot nova paradigma planiranja.
4. Imeti celovit pregled nad procesom strateškega menedžmenta, ki začinja z razumevanjem in opredelitvijo strategije. Znati opredeliti strategijo in vedeti, da jo klasificiramo glede na korporacijsko raven, raven poslovne strategije in raven funkcijske strategije.
5. Preučiti osnovne modele strateškega menedžmenta po posameznih fazah.
6. Proučiti SWOT model.
7. Razumeti pomen uresničevanja strategij, kot najtežjega dela procesa strateškega menedžmenta ter poznati pomen in model taktičnega planiranja kot dela uresničevanja strategij.
8. Razumeti vlogo projektnega menedžmenta za pomen uresničevanja strategij in poznati celovite strategije na globalnem trgu.
9. Znati opredeliti krizni menedžment in pomen strateškega planiranja za preprečevanje kriz.

## 2.6 Osnovni pojmi planiranja

### 2.6.1 Opredelitev planiranja in vrste planov

Menedžment si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija (njegovo podjetje) odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Nasprotno, ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo dosegala svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Predvidevati, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, in podrobneje določiti cilje za določeno obdobje ter poti do njih je vloga menedžmenta, ki se ji ne more in ne sme izogniti. *Planiranje je zato pomembna funkcija menedžmenta.* Menedžerji so to nalogo vedno opravljali, seveda na različne načine in boljše ali slabše. Opravljajo jo lahko izrecno in sistematično, lahko pa jo opravljajo tudi zgolj implicitno kot proces v svoji glavi, ki ga drugi ne opazijo in ne poznajo.

Če pravimo, da je planiranje funkcija vsakega menedžerja, s tem še ne trdimo, da so razsežnosti te organizacijske vloge enake za vse menedžerje. Obseg in narava funkcije planiranja se spreminjata v odvisnosti od organizacijske ravni, na kateri je menedžer. Višji menedžerji so odgovorni predvsem za planiranje poslovanja – organizacije, to je za dolgoročno in kratkoročno celotno poslovanje. Srednji menedžerji sodelujejo pri dolgoročnem planiranju in so odgovorni za taktično in kratkoročno planiranje, na najnižjih ravneh pa menedžerju ostaja predvsem odgovornost za operativno planiranje, še bolj pa za izvajanje operativnih planov.

*Planiranje je proces postavljanja ciljev in definiranja ustreznih poti in aktivnosti da bi zastavljene cilje uspešno dosegli.*

Različni avtorji dajejo sicer različne opredelitve planiranja, vendar so si opredelitve večinoma podobne, le da avtorji poudarjajo določene značilnosti planiranja glede na področje njihovega delovanja ali namen obravnave planiranja. Avtorji, še zlasti s področja odločanja, poudarjajo planiranje kot razmišljanje, kot odločanje vnaprej, kot sedanje zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njeno doseganje. Avtorji s področja ekonomije v opredelitev planiranja vključijo izbiro med proizvodnimi tvorci kot osnovo za

doseganje zamišljenih ciljev poslovanja. Tako Anthony in Dearden (1965) pravita: » ... planiranje je proces odločanja o ciljnih organizacije, o spremembah teh ciljev, o tvorcih, potrebnih za doseg teh ciljev, in o politiki, ki usmerja pridobivanje, uporabo in razpolaganje s temi tvorci«. Podobno vključijo izbiro tvorcev tudi drugi avtorji, npr. Lipovec (1983), ki planiranje opredeli kot »po določenih merilih iskanje mogočih poti za poslovanje podjetja, izbiro določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja (podrejeni cilj), ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvedli v prihodnjem obdobju na podlagi predvidevanja okoliščin«.

Pri planiranju si zastavljamo naslednja vprašanja:

1. Kje je naše podjetje danes?
2. Kje želimo, da bi bilo v prihodnosti?
3. Po kakšni poti in na kakšen način lahko pridemo tja?
4. Kakšne korake smo že napravili?

*Načrtovanje - planiranje je torej menedžersko orodje za sistematičen pristop do kvalitativnega in kvantitativnega napovedovanja bodočih dogodkov in izogibanja morebitnih problemov na poti do uresničitve zastavljenega poslanstva, vizije in ciljev podjetja.*

Planirati je potrebno upravljalno-ravnalni proces in tudi organizacijsko strukturo. S planiranjem kombiniramo v miselni obliki delovanje podjetja, preteklost s prihodnostjo, cilje s sredstvi, delovanje z organizacijo, s čimer planiranje zagotavlja enovitost podjetja in smotrnost poslovanja. Celoviti plan organizacije sestavlja več delnih in zbirnih planov. Vrste planiranja delimo glede na številna merila, zlasti pa so ključna štiri merila (Pučko, 2002):

1. *Glede na čas ločimo*: dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno in operativno planiranje.
2. *Glede na predmet ali vsebino planiranja ločimo*: planiranje prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, kadrov, financ ipd.
3. *Glede na obseg organizacijske enote*, ki planira poslovanje ločimo: planiranje poslovanja organizacije, planiranje poslovanja poslovnoizidnega središča (profitnega centra) ali strateške poslovne enote, delovne enote, projekta, proizvoda.
4. *Glede na značilnost dejavnosti ločimo*: strateško in taktično planiranje, javno ali tajno planiranje, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali nefunkcijsko, glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno.

## 2.6.2 Določanje ciljev v organizaciji

*Določanje ciljev se prične s strani vrhnjega, strateškega menedžmenta.*

*Cilj je želen bodoči rezultat, ki ga poskuša združba - organizacija doseči. Plan predstavlja načrt, kako doseči cilj in specificira razporeditev, to je alokacijo virov, urnikov, nalog in drugih dejavnosti. Cilji določajo jutrišnje stanje, plan pa specificira sredstva za doseg le-tega. Beseda planiranje običajno vključuje*

*obe ideji, saj pomeni določanje ciljev podjetja – združbe in definiranje sredstev za njihovo uresničitve. Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Izdelane in sprejete napovedi razvoja v okolju na dolgi rok so nujno ena od podlag za planiranje. Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost. Ločiti moramo med poslanstvom in vizijo.*

Na vrhu hierarhije je *poslanstvo*, ki predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij podobnega tipa. Vsebinska je pogosto usmerjena na trg in stranke ter identificira zelena področja delovanja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški menedžment za organizacijo kot celoto. Poslanstvo se nanaša na vprašanje, kaj je osnovno poslovno področje organizacije. To zadeva

vprašanja: kaj je osnovno poslovno področje organizacije, kakšna je širina poslovne dejavnosti, kje vidi podjetje sebi konkurenčno areno, kakšne odnose namerava razvijati s svojimi zaposlenimi, kateri so njeni temeljni smotri, katere so temeljne vrednote, za katere si bo prizadevala. Poslanstvo je običajno kratko in eksplicitno oblikovano, tako, da ga temeljne ciljne skupine podjetja razumejo.

Vizija je slika podjetja v prihodnosti.

Prva naloga najvišjega menedžmenta v organizaciji je vsekakor, da opredeli vizijo oziroma cilje organizacije. *Vizija* je slika podjetja v prihodnosti. Je statična zasnova. Potreba po oblikovanju vizije lahko izhaja iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnje organizacije. Zaznava potrebe po resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja vizije o organizaciji jutrišnjega dne, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov ali storitev organizacije. Tudi potreba po temeljiti spremembi kulture organizacije, ki naj odpre pot potrebnim spremembam, in sicer tako, da bo v njej vzpostavila nove vedenjske vzorce, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto podlaga za oblikovanje vizije. Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano z domišljijo posameznika, običajno menedžerja organizacije. Ta vidik vizije je težko racionalno razložiti. To, kar je v zvezi z oblikovanjem vizije mogoče pojasnjevati, se nanaša na njene tri glavne graditelje. To so: *podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja*.

Pri oblikovanju vizije organizacije so nujno potrebni poleg podjetniške zaznave, ki jo odlikuje hotenje po dosežkih, usmerjenost v cilje, osredinjenost na poslovne priložnosti, prevzemanje dobro preračunanega tveganja, sposobnost za reševanje problemov, uporabljanje notranjega povratnega nadzora pa tudi integriteta in zanesljivost osebnosti, ki je ustvarjalec vizije. Drugi pomembni graditelj pri oblikovanju vizije je potreba po ustvarjanju nečesa novega pri nosilcu nove vizije. Končno pa mora človek, ki tako vizijo oblikuje, prevzeti konceptijsko vodstveno vlogo. Prav njegova naloga je, da kombinira podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo na poti do prepoznavanja področja za konkurenčno vedenje oziroma konkurenčne arene organizacije v prihodnosti.

Za lažje razumevanje vsebinskih razsežnosti vizije naj navedemo nekaj definicij. Wilson (1992, str. 18) navaja naslednjo opredelitev vizije: »Skladna in udarna izjava o tem, kaj bo in kaj je lahko naše podjetje čez deset let (časovni horizont se spreminja glede na vrsto dejavnosti)«. Podobno razmišlja tudi avtor El-Namaki (1992, str. 25), ki pravi, da je vizija zaznava osnovne značilnosti prihodnje oblike npr. podjetja, ki jo želimo doseči v daljšem časovnem horizontu. Predstavlja opis podjetja v prihodnosti. Tudi Rebernik (Belak et al., 1993, str. 48) – ki povzema Filiona – poudarja, da je »vizija opredeljena kot projekcija: v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki, pa tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za to, da bi prišel tja«. Hinterhuber (1992, str. 42) povzema definicijo vizije, ki jo je oblikovala Boston Consulting Group, ki navaja naslednjo opredelitev: »Vizija je konkretna slika prihodnosti, ki je realna in ima moč navduševanja za doseg novih izzivov«.

Vizija je usmerjena v prihodnost, vendar mora biti časovni horizont zaposlenim še dovolj blizu.

Vizijo lahko opredelimo kot orientacijsko točko v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene. Predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja prihodnjih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljene smeri razvoja. Pri tem moramo poudariti, da vizija ni »sanjarjenje ali samo določena ambicija, temveč je to skladen in konsistenten zapis, ki usmerja podjetje v boju za preživetje in razvoj« (Chakravarthy in Lorange, 1991, str. 16). Maxwell (1999, str. 148) se sprašuje in istočasno odgovarja: Čemu ves ta pritisk glede razvoja namena organizacije? Iz dveh razlogov. Prvič: vizija postane razločno in povezujoče geslo organizacije. Je jasna izjava,

da v gozdu glasov, ki vabijo stranke na konkurenčnem trgu, obstaja tržna niša. Je dejanski smisel obstoja organizacije. Drugič: vizija postane novo nadzorno orodje, ki nadomesti tisočstranski priročnik, ki je običajno neroden in hromi pobudo.

*Vizija* podjetja mora biti jasno, enostavno in realistično opredeljena. predstavljati mora izziv za zaposlene in se osredotočati na določen cilj in čas.

V obdobju, ko preživetje zahteva decentralizacijo vse do proizvodnega oddelka, je prav vizija tista, ki poskrbi za pravilno usmerjenost vseh. Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oziroma drugačna od drugih podjetij), merljiva, realna oziroma dosegljiva in časovno omejena (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 74).

Pomen vizije je večplasten. Navedli smo že, da predstavlja izhodiščno opredelitev razvoja podjetja, ki nam začrta orise za prihodnji razvoj. Predstavlja tudi mobilizacijski dejavnik za zaposlene in jim kaže prihodnjo podobo podjetja. El-Namaki (1992) navaja še naslednje pomene vizije, ki izhajajo iz potrebe po:

- kontroli nad usodo podjetja (okolje podjetja se drastično in intenzivno spreminja, imeti moramo dolgoročni pogled na razvoj podjetja);
- oblikovanju strategije podjetja (izhodišče za oblikovanje strategije podjetja oziroma določeni elementi za strategijo izhajajo iz vizije podjetja);
- temeljiti revitalizaciji poslovanja (veliko težav pri poslovanju izhaja iz napačne strateške ocene prihodnjih trendov; prvi korak pri revitalizaciji podjetja je iskanje nove vizije razvoja podjetja);
- spremembi organizacijske kulture (jasno postavljena vizija nam služi za spremembo in postavljanje temeljev novi organizacijski kulturi).

Razsežnost vizije podjetja ni samo pogled v prihodnost, temveč je njen pomen veliko širši. V bistvu predstavlja vizija temeljni »okvir« delovanja podjetja. Po mnenju Hinterhuberja (1992, str. 44) je vizija rezultat naslednjih treh sestavin:

- čuta za realnost (pomeni, da vidimo stvari take, kot so v resnici, in ne take, kakršne bi želeli: predstave še niso vizija; v prvi vrsti morajo zadostiti določeni resnični človeški potrebi in njihova predstavitev mora biti verodostojna; veliko podjetij je že propadlo zaradi lažnih vizionarjev);
- odprtosti (za dojetje možnosti spremembe okolja);
- spontanosti (za zaznavanje različnih možnosti sprememb in gledanja na isti pojav z različnih vidikov).

*Cilji* so zaželeni rezultati, so vnaprej zamišljeni, zato lahko organizacija te rezultate doseže ali ne. (Pučko, 2002).

Planski cilji so temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih menedžerskih funkcij. Ključno je, da sta funkciji planiranja in kontrole neločljivi, saj s plani postavljamo standarde, na katere se opira kontrola. Planski cilji so najbolj splošni plani, kamor uvrščamo postavljanje vizije in opredeljeno poslanstvo organizacije. Cilji so namere, za katere menedžerji in upravljalci želijo, da jih njihova podjetja dosežejo v različnem času. Cilje poslovanja lahko opredelimo kot točno določene in želene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času.

Temeljna značilnost ciljev je njihova merljivost in časovna opredeljenost. Tako na primer *strateški cilji* predstavljajo številčno izraženo razvojno usmeritev podjetja in združujejo naše razvojne želje z dejanskimi možnostmi. Opredeljevanje strateških ciljev poslovanja je proces pretvorbe temeljnih izhodišč nadaljnega razvoja podjetja (vizija in poslanstvo) v kvantificirane

in s tem merljive rezultate poslovanja. Z opredeljevanjem strateških ciljev poslovanja menedžment postavi tiste točke, ki za vse zaposlene jasno in nazorno začrtajo želeni rezultat poslovanja. Poleg navedenih razsežnosti *so cilji*:

1. osnova za sprejemanje odločitev menedžerjev,
2. osnova za povečanje učinkovitosti podjetja,
3. instrumenti ocenjevanja uspešnosti posameznikov.

Drucker (2001) meni, da so cilji nujno potrebni v vseh dejavnostih podjetja, katerih rezultati odločno vplivajo na obstoj in razvoj podjetja; teh dejavnosti je osem: (1) položaj na trgu; (2) inovatorstvo; (3) produktivnost; (4) finančna sredstva; (5) rentabilnost; (6) storilnost in razvoj menedžerjev; (7) storilnost zaposlenih; (8) družbena odgovornost podjetja.

<p><i>Osnovni cilj podjetja</i> izhaja iz splošno veljavnih družbenih ciljev, ki imajo svojo osnovo v obstoječem družbeno-ekonomskem sistemu.</p>
---

Cilji v podjetju so hierarhično strukturirani. Hierarhija planskih ciljev zajema usklajeno strukturo ciljev glede na različno organizacijsko raven; od vrha navzdol si sledijo: (1) planski cilji organizacije; (2) planski cilji poslovnih enot; (3) planski cilji oddelkov; (4) planski cilji posameznikov. Podobno definira cilje Lipovec (1987): (1) temeljni cilj združbe je na vrhu; sledijo (2) taktični cilji; (3) oddelčni cilji, in (4) individualni cilj posameznikov. V praksi je večkrat tako, da je temeljni cilj le

malokrat istoveten s cilji posameznikov, ki se tudi medsebojno zelo razlikujejo. Tato je pomembno povezati individualne cilje s temeljnim ciljem podjetja. S tem se potem stvarno gradi usklajena hierarhija planskih ciljev združbe. Planiranje v miselni obliki povezuje različne cilje v celoto ciljev podjetja, ki se potem izrazi v gospodarjenju kot temeljni cilj podjetja in posledično se gradi nameren vidik motivacijske strukture. Zato je potrebno z uresničevanjem temeljnega cilja podjetja uresničevati tudi individualne cilje posameznikov, le tako bodo cilje vsi člani sprejeli in usklajeno delovali kot tim. Ločimo več klasifikacij planskih ciljev glede na to kaj je merilo razvrščanja (Pučko, 2002).

*Glede na organizacijsko raven ločimo:*

1. cilj organizacije,
2. cilj poslovne enote,
3. cilj oddelka,
4. cilj posameznika.

*Glede na čas ločimo:*

1. trajni cilj,
2. dolgoročni cilj,
3. srednjeročni cilj,
4. kratkoročni cilj,
5. operativni cilj.

*Glede na vsebino ločimo:*

1. prodajni cilj,
2. proizvodni cilj,
3. nabavni cilj,
4. kadrovski cilj in podobno.

*Glede na pomen ločimo:*

1. strateški cilj,
2. taktični cilj,
3. operativni cilj.

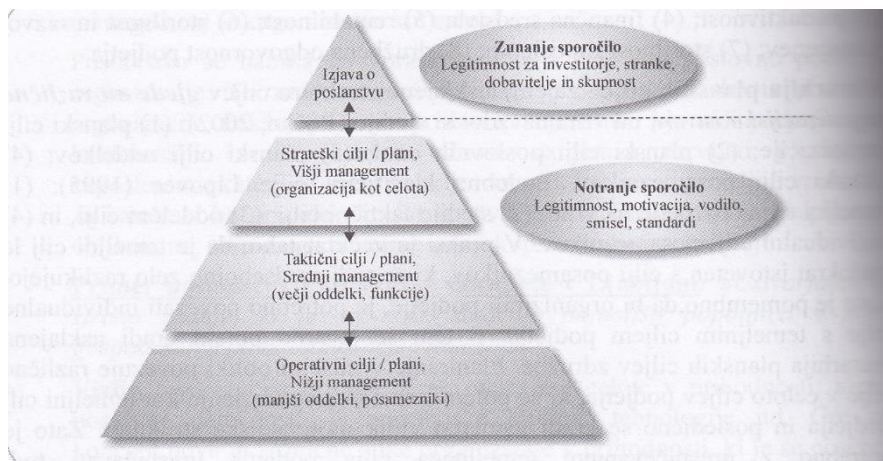
Slika 10 kaže, da *strateški plani* definirajo korake in sredstva, s katerimi želi organizacija doseči strateške cilje in ki se navezujejo na daljše obdobje.

*Proces planiranja* je podoben tako pri strateškem kot letnem planiranju, a različen v majhnem in velikem podjetju.

Rezultati, ki jih želijo doseči večji oddelki, se imenujejo taktični cilji, plani, ki pomagajo pri izvedbi večjih strateških planov, se imenujejo *taktični plani*. Oblikujejo se na ravni večjih organizacijskih enot za obdobje enega leta. Specifični rezultati manjših oddelkov, skupin ali posameznikov so operativni cilji. *Operativni plani* so kratkoročnega značaja, oblikujejo se na ravni manjših organizacijskih enot ali posameznikov, morajo pa podpirati taktične plane.

Proces planiranja se torej prične z oblikovanjem poslanstva, ki definira temeljni namen organizacije, posebej še za zunanje občinstvo. Opredelitev poslanstva in vizije je podlaga za strateško raven ciljev (to je na nivoju organizacije) in planov; ta nato oblikuje taktično raven (na ravni oddelkov) in operativno raven (na ravni še manjših enot organizacije).

Slika 10: Nivoji ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 44.

Da bi zagotovili, da postavljeni cilji dejansko koristijo organizaciji, je potrebno zasledovati določene značilnosti ciljev, ki naj jih vsebujejo tako na strateški kot na taktični in operativni ravni. Biti morajo natančni in merljivi, pokrivati ključna področja poslovanja, predstavljati izziv organizaciji in zaposlenim, biti realistični, časovno definirani, njihovo doseganje mora biti nagrajeno.

Vsako podjetje ima dve vrsti planov poslovanja: *dolgoročne ali strateške in letne ali kratkoročne plane*. Proces planiranja je podoben tako pri strateškem kot letnem planiranju, a različen v majhnem in velikem podjetju. V nadaljevanju si pogledjmo strateško planiranje, ki se za razliko od operativnega osredotoča na strateška vprašanja in strategijo podjetja.

### 2.6.3 Sodobni pristopi k planiranju

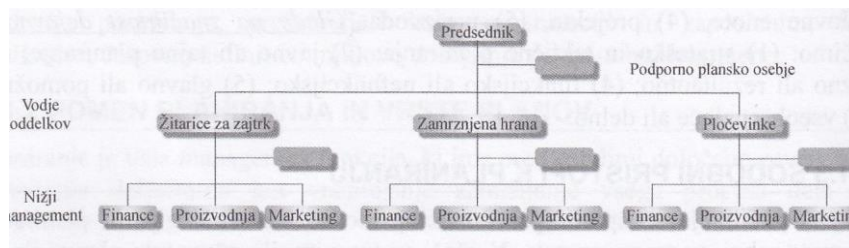
Proces planiranja se spreminja. Tradicionalno so bile strategije in planiranje domena vrhnjega menedžmenta. V učeči se organizaciji pa procesa planiranja ne postavljajo le vrhnji menedžerji, temveč vse ravni v organizaciji. V nekaterih podjetjih je planiranje iz pisarn najvišjih menedžerjev prešlo v vsakodnevno delo po celotni organizaciji.

*Tradicionalni pristopi k planiranju.* Tradicionalno je bilo planiranje v podjetjih izključno v rokah vodilnih menedžerjev, svetovalnih podjetij ali, najbolj pogosto, v rokah centralnih oddelkov za planiranje. Gre za skupino specialistov, ki se ukvarja s planiranjem in poroča

neposredno vrhnjemu menedžmentu. Ta pristop je bil najbolj priljubljen v 70-ih letih prejšnjega stoletja, ko najemali specialiste za planiranje, da so zbirali podatke in razvijali podrobne strateške plane za podjetje kot celoto. Obstajajo številni problemi v zvezi s tradicionalnim planiranjem; od tega, da planerji pogosto niso v stiku z vsakodnevno realnostjo, s katero se soočajo nižji menedžerji in zaposleni v stiku s strankami, dobavitelji, konkurenti in ostalim okoljem, pa do tega, da so letni formalni plani pogosto zelo rigidni in kot taki omejujejo podjetje v hitro spreminjajočem se okolju in mu lahko celo škodujejo.

Moderni pristopi k planiranju. Da bi rešili probleme tradicionalnega planiranja, menedžerji preizkušajo nove pristope. Ko se podjetja približujejo konceptu učeče se organizacije, odpravljajo centralne planske oddelke, namesto njih pa se pojavlja *decentralizirano plansko osebje*, ki se je razvilo, ko so bili eksperti za planiranje dodeljeni večjim oddelkom, da bi menedžerjem pomagali razviti njihove lastne strateške plane (slika 11). Ta pristop k planiranju je najbolj evidenten v primeru podjetja Johnson@Johnson, ki je obvladalo umetnost decentraliziranega menedžmenta bolj kot katerokoli drugo podjetje na svetu. Bivši izvršilni direktor Larsen je na primer dejal, da ni boljšega načina zbijanje morale zaposlenih, kot je vodenje z ukazovanjem. Dejal je tudi, da se pri njih lotevajo problemov tako, da si vzamejo čas in jih opišejo zaposlenim, nato pa njim samim prepustijo iskanje rešitve. Larsen je tudi pričel s programom, ki je uvedel začasne planerske skupine, pri katerih gre za začasno skupino nižjih menedžerjev, zadolženih za oblikovanje strateških načrtov. Menedžerji, ki imajo najbolj neposredne, dnevne stike z okoljem in najbolj zaznavajo hitrost spreminjanja le-tega, sestavijo strateški plan.

Slika 11: Decentralizirano plansko osebje – novi pristopi k planiranju



Vir: Daft, R.L. (2000). Management. V: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str.46.

*Nova paradigma planiranja.* Dandanes nekatera podjetja razvijajo decentralizirano planiranje še naprej in vključujejo v proces planiranja zaposlene na vseh ravneh organizacije. V tej novi paradigmi srednji menedžment in plansko osebje sodelujejo z nižjimi menedžerji in zaposlenimi, da bi razvili dinamičen plan, ki bi zadovoljeval potrebe organizacije. Strateško razmišljanje in delovanje se pričakuje od vsakega zaposlenega. *Učeče se organizacije naj bi pri procesu planiranja zasledovale šest pravil:*

1. Imeti je potrebno močno poslanstvo, saj to povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in njihovo motivacijo ter služi kot vodilo planiranju in sprejemanju odločitev.
2. Postavljati je potrebno tako imenovane prožne cilje. Gre za zelo ambiciozne cilje, ki so tako jasni, visoki in polni domišljije, da služijo kot generator napredka.
3. Ustvariti je potrebno okolje, ki spodbuja učenje, saj je glavna vrednota v učeči se organizaciji neprestan dvom v status quo, kar odpira vrata kreativnosti in učenju.
4. Oblikovati je treba nove vloge za plansko osebje, ki v novi paradigmi ne sprejemajo več samostojno ciljev in planov, pač pa s svojimi specialističnimi znanji pomagajo pri njihovem oblikovanju.
5. Stalne izolšave naj postanejo način življenja. S tem, ko vključimo vse zaposlene v proces planiranja, jih spodbujamo k stalnemu izobraževanju in rasti in povečujemo

sposobnosti organizacije. Noben plan ni »zabetoniran«, kajti ljudje se neprestano učijo in napredujejo.

6. Planiranje se še vedno začne in konča na vrhu. Vrhnji menedžerji oblikujejo poslanstvo (ki mora biti oblikovano tako, da ga zaposleni sprejmejo in se trudijo delovati v skladu z njim) in ogrodje za planiranje ter postavljanje ciljev. Čeprav je planiranje decentralizirano, morajo vrhnji menedžerji izkazovati podporo in zavezanost procesu planiranja, sprejeti pa morajo tudi odgovornost, če želeni učinek ni dosežen.

## 2.7 Oblikovanje in udejanjanje strategije

### 2.7.1 Razumevanje strategije in ravni strategije

Danes je v poslovnih vedah težko najti enotno definicijo *strategije*. Tako ameriški avtor Certo (1992) definira strategijo kot: »glavni plan za doseg dolgoročnih ciljev; usmerjena je na različna področja v podjetju, kot so npr. marketing, finance, proizvodnja itd.; strategija je rezultat strateškega planiranja«. Prav tako ameriška avtorja Stoner in Freeman (1992) navajata, da lahko strategijo definiramo z dveh različnih vidikov, in sicer: »prvič z vidika, kaj podjetje želi narediti, in drugič z vidika, kaj podjetje dela. S prvega vidika je strategija glavni program definiranja in doseganja ciljev ter implementacije poslanstva podjetja. Z drugega vidika je strategija model odzivov na okolje. Pri zadnji definiciji je treba poudariti, da ima vsako podjetje strategijo, tudi če le-ta ni »posebej zapisana«. Nemški avtor Hinterhuber (1992) opredeljuje strategijo kot sestav naslednjih elementov: »analiza strateškega izhodišnega položaja, določitev prihodnjih poslovnih področij in razmerje med celotnim podjetjem in okoljem, izbor tehnologije in razvoj konkurenčnih prednosti ter določanje standardov ocenjevanja uspešnosti«.

Kot lahko iz posameznih definicij razberemo, je strategija določen program, definirana smer za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja. Navedimo še dve definiciji strategije domačih avtorjev. Tako Rozman (1993) opredeljuje strategijo kot »*določanje poti*«. Pri tem dodaja, da iz tujih opredelitev strategije izhaja, da nekateri avtorji pojmujejo strategijo kot pot za doseganje ciljev, medtem ko drugi z njo razumejo tudi določanje ciljev«. Podobno navaja svoje ugotovitve tudi Pučko (1993), ki pravi, da obstaja širša in ožja opredelitev pojma strategije. Tako harvardska šola pojmuje strategijo širše, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in ki so namenjena izbiri kombinacije, ki so gospodarski organizaciji na voljo. Avtor kot svojo opredelitev strategije postavi naslednjo definicijo: »Na osnovi vseh teh opredelitev je mogoče preprosto reči, da je treba s plansko strategijo razumeti vsako možno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči dolgoročne planske cilje«.

Iz podanih definicij lahko povzamemo nekatere ugotovitve. Na prvem mestu je opredelitev, da je strategija: smer, plan, pot, usmeritev, s pomočjo katerih naj bi dosegli dolgoročne cilje podjetja. Druga ugotovitev je, da je v navedbah poudarjeno razmerje podjetja do okolja, v katerem posluje. Tako lahko strategijo opredelimo kot oblikovano smer razvoja podjetja, ki opredeljuje dolgoročne usmeritve podjetja.

Čeprav so raziskave s področja strateškega menedžmenta objavljene že preko trideset let, obstajajo danes še vedno številna napačna spoznanja glede strategije in strateškega planiranja:

- Strategija in strateško planiranje sta preživeta. To izjavo zagovarja Henry Mintzberg in drugi kritiki strateškega planiranja. Planiranje je po njihovem mnenju preveč togo in fiksirano na analizo in merljivost. Zakaj to ne drži? Celotni kritiki so si bili skupnega mnenja, da mora imeti vsako podjetje izoblikovano smer, kam želi priti, le-ta pa izhaja iz strategije in procesa strateškega menedžmenta.



- Strategija zadeva le najvišjo raven menedžmenta v podjetju. Čeprav ima najvišja raven menedžmenta odločilno vlogo pri sprejemanju temeljnih organizacijskih zadev, morajo vse ravni menedžmenta poznati strategijo podjetja, kajti le tako bodo sposobni voditi podjetje v skladu s strategijo in usmeritvami.
- Strategija je »nekaj« kar zadeva planiranje. Strategija ni le nekaj, kar je povezano le s planiranjem, temveč zahteva tudi delovanje. Tudi najbolje pripravljen plan nima nikakršne vrednosti, če ga nismo uresničili, ovrednotili in popravili ali če so bili potrebni popravni ukrepi. Strategija torej pomeni odločanje in uresničevanje.
- Strategija ponazarja rigidnost in togost. Strategije podjetja ne smejo jemati kot toge, temveč je dinamična in spreminjajoča se, skladno z dinamiko sprememb, ki jih odraža okolje. Postavljena strategija mora »dihati« in odražati razmere v okolju.

Strateški menedžerji ponavadi razmišljajo o treh ravneh strategije:

- Na ravni korporacije, organizacije kot celote, govorimo o tako imenovani korporacijski ali celoviti strategiji (primer: v kateri dejavnosti posluje naše podjetje, korporacija kot celota).
- Na ravni strateške poslovne enote (dejavnosti) govorimo o poslovni strategiji (primer: kako uspešno tekmuje na ravni strateške poslovne enote: tekstilna enota, kemična enota, enota avto delov).
- Na ravni posamezne poslovne funkcije govorimo o funkcijski strategiji (primer: kako podpiramo predhodno (poslovno) strategijo na ravni poslovnih funkcij podjetja, kot so finance, raziskave in razvoj, proizvodnja, trženje).

*Podjetja gradijo partnerske odnose na več načinov, npr. s prednostnimi dobavitelji, strateškimi poslovnimi partnerji, skupnimi vlaganji ali z združitvami in pripojitvami.*

Na ravni strateške poslovne enote poznamo dve skupini strategij: tekmovalne in kooperativne. Sodobni svet daje daleč večji poudarek sodelovanju, torej kooperativnim strategijam. V nekaterih situacijah lahko dosežejo podjetja konkurenčne prednosti s sodelovanjem namesto s tekmovanjem. To je mogoče zlasti na področju inovacij, širjenja trgov in zasledovanja skupnih ciljev. Partnerstvo je bila nekoč strategija manjših podjetij, ki so iskala večjo marketinško moč ali dostop do mednarodnih trgov, danes pa je postalo način življenja tako

za majhna kot tudi za večja podjetja. Vprašanje ni več ali sodelovati, temveč kje, koliko in s kom.

### 2.7.2 Strateški menedžment

*Strateški menedžment* se je razvil iz potrebe po oblikovanju učinkovitega sistema uresničitve strategije podjetja. Torej je strateški menedžment nadgradnja strateškega planiranja v smeri izvedbene in kontrolne funkcije. Večina avtorjev v definiciji strateškega menedžmenta poudarja prav prilagajanje okolju in dolgoročno usmeritev podjetja. Za razliko od strateškega planiranja, kjer je v ospredju oblikovanje in postavljanje smeri razvoja, je pri strateškem menedžmentu poudarjeno prilagajanje okolju ob upoštevanju dolgoročnih ciljev razvoja.

Avtorja Certo in Peters (1991) definirata strateški menedžment kot »kontinuiran, iterativen proces prilagajanja celotnega podjetja okolju«. Širše definirata strateški menedžment Ansoff in McDonell (1990), ki navajata: »Strateški menedžment je sistematičen pristop, ki je ena od glavnih in vedno bolj pomembnih nalog glavnega menedžmenta in obsega oblikovanje in povezovanje podjetja z okoljem na temelju dolgoročnega uspeha in obvarovanja pred presenečenji«. Prav tako ameriški avtor Kreitner (1989) o strateškem menedžmentu navaja: »Strateški menedžment je ponavljajoči se proces zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetja v okolju, ki se nenehno spreminja«. Rozman (1993) poudarja, da se strateški menedžment

ukvarja z dejavniki, ki vplivajo na izvedbo strateškega planiranja, kot so npr. kultura poslovanja, politični dejavniki itd. Pučko (1993) strateški menedžment opisuje s pomočjo strateškega planiranja. Poudarja, da je strateško planiranje glavna opora strateškemu poslovanju. Ni pa to celota strateškega poslovanja. Strateško poslovanje usmerja in postavlja okvire operativnemu poslovanju v podjetju. Z njim je tesno povezano in prepleteno, vendar se za razliko od njega osredotoča na strateška vprašanja in strategijo podjetja.

V definicijah so v ospredju opredelitve strateškega menedžmenta kot kontinuiranega procesa usmerjanja podjetja na osnovi strateškega planiranja. Pri domačih avtorjih so poudarjena vprašanja izvedbe strategije podjetja. Definicijo bi lahko prilagodili današnjim razmeram nekako tako: strateški menedžment je kontinuiran proces izvajanja sprememb v podjetju na osnovi vizije, ki navdihuje in aktivira zaposlene k izvajanju sprememb.

*Proces strateškega menedžmenta* sestoji iz temeljnih funkcij menedžmenta: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Strategija mora biti planirana, organizirana, uesničena in ovrednotena.

Proces strateškega menedžmenta je sestavljen iz večjega števila med seboj logično povezanih delnih procesov, faz, aktivnosti. Po vsebini predstavlja oblikovanje vseobsegajoče razvojne usmeritve podjetja (od vizije, misije, do globalne, poslovne in funkcijske strategije) ter uporabo funkcij menedžmenta za uresničitev le-te. Je zaporedje poslovnih odločitev na temelju informacij in lastnega znanja, ki združuje tako pogled na preteklo, sedanje in prihodnje poslovanje podjetja v povezavi s procesi v okolju. Stahl in

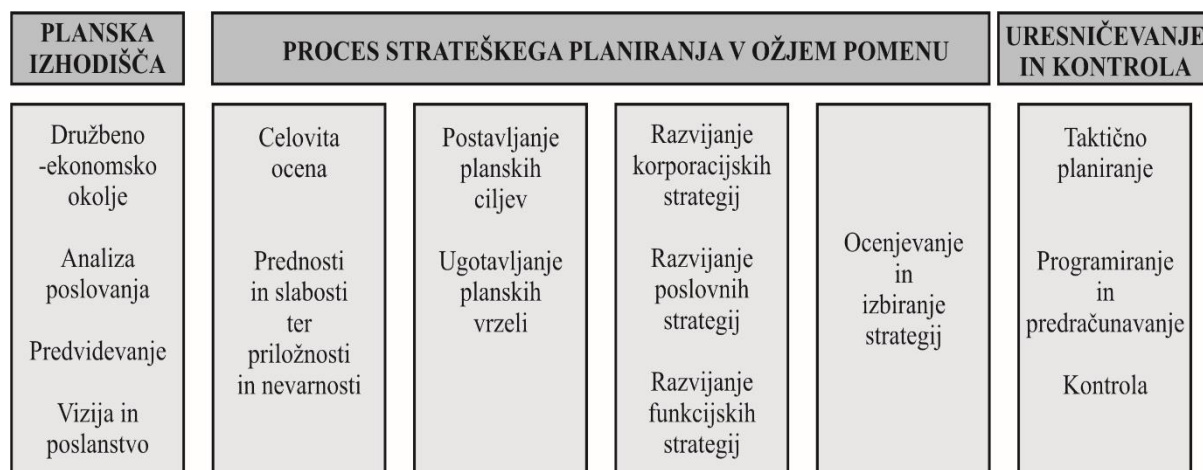
Grigsby (1992) definirata proces strateškega menedžmenta kot združitev vseh pomembnih poslovnih odločitev. Proces sestavljajo trije koraki: oblikovanje strategije, ki združuje zbir odločitev za postavljanje misije, ciljev, strategije in politike; implementacija strategije je drugi korak, ki obsega odločitve, povezane s postavitvijo strategije ali z nadomestitvijo stare strategije; navedene odločitve so povezane z motivacijskimi procesi, s strukturami, s sistemi, z delovnimi skupinami, s politiko in z organizacijsko kulturo podjetja za podporo izbrani strategiji; evaluacija in kontrola – kot tretji korak – predstavljata aktivnosti in odločitve, ki usmerjajo proces.

V praksi je razvitih veliko modelov strateškega menedžmenta; na njihovi osnovi proučujemo proces strateškega menedžmenta v podjetju. *Modeli* se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, vsebinsko večjih razhajanj ni.

*Rue in Byars* (1992) v svojem modelu deli proces strateškega menedžmenta na posamezne faze. »Načelno lahko delimo strateški menedžment na dve fazi: na oblikovanje strategije in na implementacijo strategije. Oblikovanje strategije je povezano z odločitvami za: definiranje misije podjetja, opredelitve dolgoročnih ciljev za doseg misije in izbora strategije. Implementacija strategije je povezana z uskladitvijo organizacijskih struktur, sistemov in procesov z izbrano strategijo. Obsega odločitve o: uskladitvi strategije in strukture ter sistema vodenja z izbrano strategijo, oblikovanje budžeta (predračunov), izdelavo funkcijskih strategij in motivacijskih sistemov za učinkovito izvajanje izbrane strateške usmeritve in nadzoru nad uspešnostjo in učinkovitostjo doseganja postavljenih ciljev«. Certo in Peter (1991) opredeljujeta proces strateškega menedžmenta kot serijo korakov. Temeljni koraki vključujejo (1) analizo okolja, (2) opredelitev poslovne usmeritve, (3) oblikovanje strategije podjetja, (4) implementacijo strategije in (5) strateško kontrolo.

*Pučkov model strateškega menedžmenta* (2002) najbolj logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in ravnanja v podjetju. Proces je razdeljen na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, na proces strateškega planiranja ter na uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij.

Slika 12: Proces strateškega menedžmenta



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 62.

Ko je strategija izbrana, se jo udejanji s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih.	Skupno vsem modelom je, da zadnji korak v procesu strateškega menedžmenta predstavlja uresničevanje strategij (implementacija), ki predstavlja najtežji del. V dobi sodobne ekonomije je potreba po bolj dinamičnih pristopih k oblikovanju kot tudi k implementaciji strategij vedno večja. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije preko integracije večih delov podjetja.
---	---

Menedžerji uporabljajo veliko število različnih pristopov za uresničevanje postavljenih ciljev in strategij, med najbolj priljubljenimi pa so:

- (MBO)
- Enkratni plani
- Stalni plani
- Kontingenčni plani – scenariji

*Planiranje s cilji (MBO)* je metoda menedžmenta, s katero menedžerji in zaposleni definirajo cilje za vsak oddelek, projekt in osebo in jih uporabljajo za nadziranje kasnejših rezultatov. MBO ponuja kar nekaj prednosti: trud menedžerjev in zaposlenih je usmerjen na aktivnosti, ki bodo pripeljale do uresnitve cilja, rezultati so lahko izboljšani na vseh ravneh podjetja, zaposleni so motivirani, cilji oddelkov in posameznikov so usklajeni s cilji podjetja. Obravnavana metoda ima tudi nekaj slabosti: v hitro se spreminjajočem okolju je MBO prepočasna metoda, okolje slabih odnosov med zaposlenimi in delodajalcem zmanjšuje učinkovitost metode MBO, lahko se zgodi, da strateške cilje zamenjajo operativni, mehanistične organizacije in vrednote, ki ne odobravajo participacije zaposlenih, lahko škodujejo uspehu MBO, velikokrat energijo črpa preveč administracije.

*Plani za enkratno uporabo* se uporabljajo za doseganje ciljev, za katere obstaja le majhna verjetnost, da se bodo v prihodnosti ponovili. *Stalni plani* so v uporabi neprenehoma, in sicer kot vodilo za naloge, ki se izvajajo v organizaciji redno in pogosto. Plani za enkratno uporabo ponavadi vključujejo tako programe kot tudi projekte, stalni plani pa so primarno politika organizacije, pravila in procedure. Ko organizacija deluje v skrajno negotovem okolju ali se ukvarja z dolgimi časovnimi horizonti, se planiranje včasih zdi izguba časa. Dejansko lahko strogi plani zavirajo organizacijo, namesto, da bi ji bili v oporo, ko ima opraviti z izredno hitrimi

tehnološkimi, družbenimi, ekonomskimi in ostalimi spremembami v okolju. V teh primerih lahko menedžerji razvijejo več scenarijev za prihodnost in ti jim omogočijo oblikovanje bolj fleksibilnih planov. *Kontingenčni plani*, včasih imenovani tudi scenariji, definirajo, kako naj se podjetje odzove na nujne primere, zastoje ali nepričakovane razmere.

### 2.7.3 Analiza okolja in podjetja – SWOT analiza

*SWOT analiza* je celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti podjetja in je osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja.

*Namen analize in predvidevanja okolja* je oblikovati celovito sliko prihodnjih trendov v okolju, ki so pomembni za sedanje poslovanje in prihodnji razvoj podjetja. Spremembe v okolju so izredno hitre in velikokrat lahko usodno vplivajo na poslovanje podjetja. Pravočasno zaznavanje, pravilno razlaganje in predvidevanje prihodnjih smeri razvoja sprememb, danes predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Tako za analiziranje in predvidevanje okolja kot tudi za analizo podjetja so potrebne informacije, in to posebne vrste informacij, tako

imenovane strateške informacije, in potreben je strateški informacijski sistem. Osnovni namen strateškega informacijskega sistema je, da podpira strateške odločitve menedžmenta in tako utrjuje in omogoča pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja.

Certo in Peter (1991) definirata analizo in predvidevanje okolja kot »proces zaznavanja in analiziranja okolja, v katerem podjetje posluje z namenom odkrivanja sedanjih in prihodnjih nevarnosti in priložnosti za uspešno poslovanje podjetja«. Tudi Rozman (1993) kot ključno nalogo analize in predvidevanja okolja opredeljuje analizo sedanjega delovnega okolja, predvidevanje prihodnjega stanja okolja in predvidevanje odločitev in njihovih posledic okolja o poteh za doseg prihodnjega stanja. Širšo opredelitev predvidevanja lahko zasledimo pri avtorju Pučku (1993), ki navaja, da je predvidevanje »nekaj drugega od planiranja«. Je pa 3praviloma ozko povezano s planiranjem. To velja ne glede na področje družbenih dejavnosti. Predvidevanje se ukvarja z okoljem. Po opredelitvi je to na podjetniškem področju ocenjevanje zunanjih, se pravi objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem prihodnjem časovnem obdobju. Predmet predvidevanja so vprašanja, kot npr., kaj se lahko dogodi ob danih razmerah, ali, kaj je verjetneje in kaj manj verjetno, da se bo zgodilo glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturne spremembe in glede na mehanične projekcije.

Iz navedenih definicij in opredelitev predvidevanja in analiziranja okolja lahko povzamemo, da je pri predvidevanju in analizi okolja vedno v ospredju pravočasno zaznavanje različnih sprememb in trendov v okolju, ki lahko bolj ali manj vplivajo na poslovanje podjetja. Pri tem je pomembno, da jih zaznamo pravočasno in se nanje pripravimo tako, da postane naš odgovor na spremembe prednost v poslovanju. Ali kot pravi Kovač (1996), sodobno podjetje mora uveljaviti takšno kulturo poslovnih sprememb, ki spodbuja nosilce k:

- sprotnemu prilagajanju spremembam v poslovnem okolju,
- hitri podjetniški reorganizaciji,
- odprtemu spoprijemanju z izzivi trga in konkurence,
- uresničevanju novih strateških ciljev,
- drugačni poslovodni in podjetniški kooperativnosti ter
- uveljavljanju novega poslovnega optimizma pri reševanju problemov.

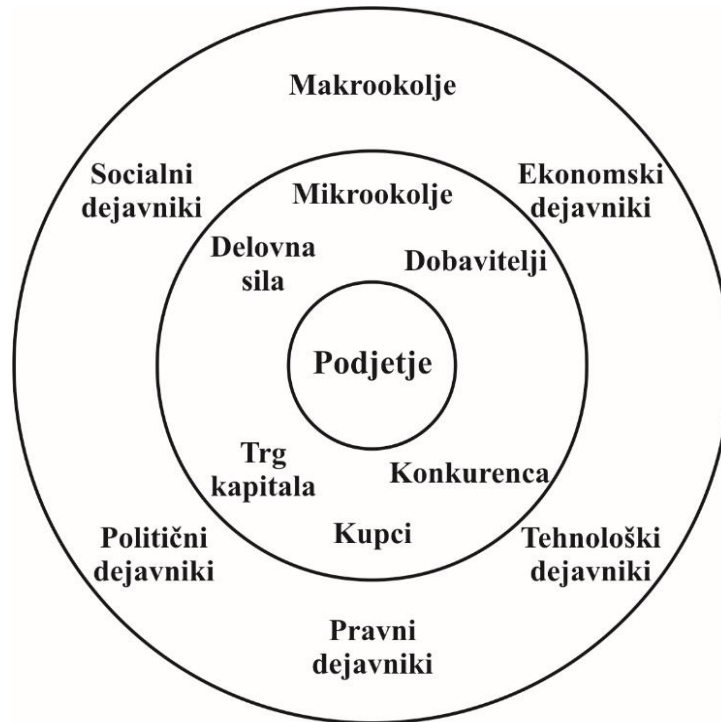
*Menedžer mora postati srce sprememb* (Kotter, 2003).

Sprememba postaja najbolj obrabljena poslovna beseda današnjega časa. Ljudje spreminjajo svoje navade in življenjski stil, spreminjajo se družbeni sistemi, tehnologija, konkurenti, vlada spreminja svoje ukrepe in strateške usmeritve, menedžment išče nove poti sprememb. *Menedžerji* morajo biti proaktivni v tem nenehno spreminjajočem se

okolju, kar pomeni, da ni dovolj, da le zaznavajo spremembe in se jim prilagajajo, ampak morajo spremembe tudi sprožati, ustvarjati.

Medsebojna povezanost med podjetjem in okoljem je večplastna. Odvisna je od številnih dejavnikov. Najpomembnejši dejavnik pri opredeljevanju stopnje vpliva na okolje je razdelitev okolja na makro in mikro raven. Potrebno je predvideti in analizirati obe ravni. Podroben prikaz delitve okolja prikazuje slika 13.

Slika 13: Ravni okolja podjetja



Vir: Vila, A. (1999). Postmoderna družba in organizacija. Kranj: Moderna organizacija, str. 45.

V dosednji teoriji in praksi strateškega planiranja se je razvilo mnogo metod in tehnik. Tudi na področju analiziranja in predvidevanja okolja jih poznamo veliko. Naštejmo nekatere najpomembnejše:

- delfi metoda,
- scenarij,
- analiza časovnih vrst,
- Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge,
- metoda ocenjevanja in predvidevanja,
- regresijska analiza,
- ekonometrična metoda.

Analiziranje in predvidevanje okolja je bilo usmerjeno v zbiranje, ovrednotenje in razlaganje podatkov o trendih v makro – in mikrookolju podjetja. Rezultate analiz in predvidevanja okolja lahko popolnoma izkoristimo šele takrat, ko jih postavimo v primerjavo z rezultati analize podjetja. *Analiza podjetja* predstavlja zbiranje podatkov in informacij ter njihovo obdelavo o preteklem in trenutnem poslovanju podjetja z željo, da bi ugotovili gibanje poslovnih trendov in odstopanj od načrtanih ciljev. Poglejmo si na kratko razlago analize podjetja z opredelitvami domačih avtorjev. Opisi domačih strokovnjakov so namreč bolj celoviti in navajajo bistvo analize podjetja.

Rozman (1993) svoja razmišljanja o analizi začena z opredelitvijo, da analiza poslovanja obsega »zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z

»normalnim« poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov odstopanja«. Pri tem poudarja, da je analiza poslovanja lahko povezana s kontrolno funkcijo (če ugotavljamo probleme) ali s procesom planiranja (če ugotavljamo probleme in prednosti). Podobno razmišlja Pučko, (1993) ki navaja, da je »bistvo takšne celovite ocene analiza preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajejo temelj za sam proces dolgoročnega planiranja v ožjem smislu besede«. In nadaljuje: »Taka analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanja: kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja donosnosti, stopnja ekonomičnosti itd.) so: boljši ali slabši od planiranih veličin v preteklosti, boljši ali slabši od dosežkov konkurence«. opredeljuje analizo poslovanja kot »proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenimi ekonomsko-organizacijskimi nameni. Pri analizi podjetja je v ospredju primerjava obstoječih virov s trendi v okolju, identifikacija prednosti in slabosti, celovitost podjetja itd. Navedena razlaga analize podjetja predstavlja pomemben odmik od pojmovanja analize poslovanja kot kontrolne ali informacijske funkcije. Predstavlja širšo opredelitev, ki se je razvila zaradi potreb strateškega planiranja in je pomembna faza v procesu izdelave strategije podjetja.

#### 2.7.4 Taktično planiranje kot del uresničevanja strategij

*Taktično planiranje* v praksi najpogosteje imenujemo letno planiranje, ki se ujema s koledarskim letom. S taktičnim planiranjem uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije. Namen taktičnega planiranja je ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejitvah proizvodnih zmogljivosti določiti tisti proizvodni program in tiste vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno. Zato rečemo, da je taktično planiranje sistematični proces pretvarjanja strateških planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale narediti organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju.

*Proces taktičnega planiranja vključuje devet faz:*

1. opredelitev taktičnih planskih ciljev in poslovne politike,
2. izdelava modela proizvodnje ali modela transformacijskega procesa v podjetju,
3. izdelava omejitev (zunanjih in notranjih),
4. izdelava plana variabilnih stroškov na enoto proizvoda oziroma blagovne skupine,
5. izdelava plana cilja kot merila planskega odločanja,
6. izdelava plana proizvodnje oziroma transformacije,
7. izdelava drugih delnih planov,
8. izdelava zbirnih planov in
9. izdelava plana kazalcev uspešnosti poslovanja.

V svetu namesto termina taktično planiranje uporabljajo pojem *predračunavanje*, zasti v anglosaksonskem svetu.

Tabela 1 kaže *poenostavljeni integrirani kratkoročni planski model*, ki med vložke

vključuje šest modelov, nadalje sledi izdelava šestih modelov in kot rezultat taktičnega plana sledijo vložki, v takšni obliki, ki jo je možno imeti za poročila, ki so

posredovana najvišjemu menedžmentu in organom upravljanja. Če le ti niso zadovoljni z izdelanimi plani in poslovno uspešnostjo, je potrebno ponoviti proces taktičnega planiranja.

Strokovnjaki podajajo kar nekaj nasvetov menedžerjem, ki želijo, da bi bili njihovi taktični plani oziroma *predračuni učinkoviti*:

- *Vključiti je potrebno tim*: z drugimi besedami pri oblikovanju predračuna morajo sodelovati zaposleni z vseh oddelkov in funkcij znotraj podjetja, če je le mogoče, pa je dobro oblikovati poseben tim, ki se bo ukvarjal s predračunavanjem.
- Omejiti se je potrebno na podatke, ki so nujno potrebni za uresničitev strateških ciljev.

- Tehnologija je potrebna kot orodje, vendar ne gre pričakovati, da bo rešila vse: podatki morajo biti natančno definirani, ne sme jih biti preveč.
- Predvideni predračun je treba povezati z menedžmentom na podlagi aktivnosti: jasno je treba opredeliti procese in ostale faktorje, ki vplivajo na projekcijo, upoštevati je potrebno tudi izdatke izven prodaje in proizvodnje.
- Držati se je treba preizkušenih postopkov.
- Predračunavanje in drugi finančni procesi morajo biti povezani s celotnim poslovnim procesom.

Tabela 1: Integralni taktični planski model

Vložki	Model	Izložki
1. Model generiranja planskih ciljev in politike;	• <i>Model izdelave plana cilja</i>	- Najvišjemu managementu  - V bazo podatkov
2. Model izdelave zunanjih in notranjih omejitev	• <i>Model izdelave plana proizvodnje</i>	
3. Model proizvodnje	• <i>Model izdelave drugih delnih planov</i>	
4. Model izdelave planiranih variabilnih stroškov na enoto	• <i>Model izdelave zbirnih planov</i>	
5. Model izdelave plana osnovnih sredstev	• <i>Model izdelave plana kazalcev uspešnosti</i>	
6. Podlage za planiranje fiksnih stroškov	• <i>Model generiranja napisanih planov (celovit taktični plan)</i>	
(povratna povezava)		

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 58.

### 2.7.5 Projektni menedžment

Vsak projekt ima svoj cilj, življenski cikel in določene edinstvene elemente.

Projekt opredelimo kot kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničenje traja nekaj mesecev ali celo let. Uresničevanje strategij se velikokrat da razčleniti na projekte, zato sodi na tem mestu več povedati o značilnostih projektnega menedžmenta. Vedno več združb pri poslovanju pri poslovanju uporablja *projektni pristop*, ki je eden od načinov za doseganje konkurenčne prednosti. *Projekt je moč označiti kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti*. Vsak projekt ima svoj namen in svoj cilj. Slednji se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, z ustrežno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvornici ter s čim manjšimi stroški. Projekt je določena končna naloga, ki mora biti opravljena. Lahko je kratkoročen ali dolgoročen, majhnega ali velikega obsega. Pomembno je, da ga obravnavamo kot enoto.

Vse opredelitve projektov se med seboj razlikujejo v določenih podrobnostih, vendar pa so si v celoti vsebinsko precej podobne. Iz njih lahko izluščimo *sledenče značilnosti projektov*:

- Vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene.
- Projekt je enkratna dejavnost.
- Trajanje projekta je omejeno, prav tako stroški in poraba poslovnih prvin pri projektu.
- Vsak projekt ima svoj cilj in namen, ki ju določi naročnik projekta.
- Projekt mora biti vodljiv. Možno ga je planirati, uveljavljati in kontrolirati.

Planiranje projekta je podrobna določitev projekta, njegovih aktivnosti, dogodkov, rokov in stroškov. Je tudi usklajevanje vseh aktivnosti v projektu ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, zaposlenih in stroškov. Uveljavljanje projekta pomeni kadrovanje projektne

udeležencev, vodenje in motiviranje le-teh ter komuniciranje z njimi. Kontroliranje projekta je spremljanje izvedbe, primerjanje dejanskega stanja in poteka projekta s planiranim, ugotavljanje odstopanj med doseženim in planiranim ter predlaganje popravnihih akcij, s katerimi bi odpravili odstopanja in uresničili planirano. *Pri kontroli projekta moramo spremljati predvsem:*

- Doseganje planiranih rokov.
- Doseganje planiranih stroškov.
- Doseganje planirane kakovosti učinkov projekta.

Danes mora biti vsaka združba inovativna, kreativna, napredna in pripravljena na spremembe, če želi ostati konkurenčna na trgu.

Tveganje je že od nekdaj stalni spremljevalec projektov in njihovega ravnanja. Namen obvladovanja tveganja in sploh celotnega projektne ravnanja je povečati verjetnost, da bo projekt izveden *v okviru planiranih stroškov, časa in kakovosti*. Obvladovanje tveganja se je iz začetnega položaja, ko je bilo nepogrešljiv del ravnanja projektov, v

zadnjih desetih letih preoblikovalo v samostojno disciplino.

#### 2.7.6 Krizni menedžment

Pristop k ravnateljevanju podjetja v krizi je drugačen od ravnateljevanja podjetja v normalnih okoliščinah. Naloga *kriznega menedžerja* je v prvi vrsti ohranitev podjetja in s tem omogočanje nadaljnega poslovanja in zagotavljanja osnove za razvoj. V obdobju krize je čas omejen prav tako kot tudi sredstva, odločitve pa morajo biti hitre. Vse to zahteva prilagojene tehnike ravnateljev podjetja in tudi dodatna znanja in sposobnosti ravnateljev. Teorija navaja veliko možnosti strategij reševanja podjetja iz krize, ki pa skupno predstavljajo sanacijo podjetja. Prašnikar (1999) za poglobitve strategije reševanja kriz v podjetju navaja zamenjavo ravnateljev, močan centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev, odprodajo osnovnih in obratnih sredstev, izboljšanje trženja, zniževanje stroškov, nove proizvodno tržne strategije, spremembo organizacijske strukture ter rast z nakupi podjetij. Dubrovski (2004) natančno opredeljuje šest načinov zdravljenja kriz v podjetju: stečaj, prisilna poravnava, strateško povezovanje, prestrukturiranje, reinženiring in spreminjanje kulture podjetij.

Če gre za prehodno-kratkoročno krizno obdobje, potem bo negativne posledice mogoče zaježiti s kratkoročnim delovanjem pri izkoriščanju notranjih rezerv podjetja. Taki ukrepi so lahko: zniževanje in poostreni nadzor nad vsemi stroški podjetja, zmanjševanje zaposlovanja za določen čas in pospešeno upokojevanje, prestrukturiranje tujih virov financiranja, zagotavljanje likvidnosti in plačilne sposobnosti, zniževanje cen, selekcija proizvodno-prodajnega programa, preložitev investicij in selekcioniranje razvojnih projektov, itd. Za omilitev »zunanjih vzrokov« krize na nacionalnem, mednarodnem ali celo globalnem nivoju se v reševanje akutne krize običajno vključi država in vlada s svojimi ukrepi.

Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornost in dramatične spremembe poslanstva, vizije in strategije in odločnost v izvedbi.

V primeru, da gre za pričakovani dolgoročnejši ali kar trajni vpliv gospodarske krize, potem morajo ravnatelji izvesti korenite, radikalne ukrepe in spremembe v podjetju. Take korenite spremembe zahtevajo tudi spremembo sistema vrednot in obnašanja, torej organizacijsko kulturo, kar pa je težko izvesti v normalnih razmerah, to je v obdobju zmerne trenda nenehnega izboljševanja, saj menedžment in podjetja

ostanejo omejeni s sistemom planiranja in nezmožnostjo implementacije sprememb. V tem primeru je kriza lahko priložnost za izdelavo in izvedbo prepričljive in uspešne strategije za povečanje konkurenčnosti podjetja.



*Kriza* je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Pučko, 1993). V kriznem obdobju so razmere izredne in zato so potrebne hitre in učinkovite odločitve, saj je možnost popravkov majhna. Značilnost kriznih razmer je, da je celotno dogajanje hitrejše, spremembe nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in resursi omejeni, omejena je tudi razpoložljivost informacij ter velika verjetnost nesodelovanja. Krizno stanje daje sicer veliko možnosti propada, ki pa ni nujen. Včasih celo tako stanje privede do novih priložnosti in pozitivnih preobratov.

Poznamo notranje in zunanje vzroke kriz. Vsako krizo v podjetju je potrebno analizirati, predvsem zato, da se znamo spopadati z obstoječo krizo, pa tudi zato, da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju obstoječe krize. Pri analizi vzrokov kriz ravnatelji pogosto podcenjujejo notranje vzroke. Ravnatelji namreč težko priznavajo svoje napake v preteklosti. Zunanji vzroki kriz nastanejo v okolju združbe – podjetja, zato na njihov nastanek združba nima vpliva. Gre za tako imenovane objektivne-eksogene vzroke, kot so: naravne nesreče, politične spremembe, panožna kriza, padec (rast) cen surovin, varčevalni ukrepi, padec povpraševanja, krize zlonamernih dejanj, finančna kriza ... Notranji vzroki nastanejo znotraj združbe, na njihov razvoj je vplivala združba sama, ravnatelji in zaposleni, zato so tudi subjektivni oziroma endogeni vzroki, kot npr.: slabe strateške odločitve, zapoznele odločitve, strukturne pomanjkljivosti, tehnološka zaostalost, premajhna dodana vrednost, neučinkovitost poslovanja na različnih nivojih, nedejavnost ravnateljev, itd.

*Vzrok za krizo nikdar ni le eden, krize so večvzročne.*

V krizni situaciji se težko sledi simptome, vzroke, učinke in posledice, ki so precej istovetni. Vzroki se tudi ne pojavijo le pred nastankom krize, ampak se med samo krizno situacijo množijo, saj vzroki povzročajo tudi vzroke in se tako med seboj krepijo s sinergijskim učinkom. Zelo pomembno je, da ravnatelji pravočasno zaznajo simptome, ki krizo signalizirajo, niso pa vzroki za krizo. Simptomi opozarjajo na podrtje razmerje v podjetju. Nanje morajo biti v prvi vrsti pozorni ravnatelji in ostali zaposleni v združbi, na drugi strani pa tudi lastniki, konkurenca, banke, odjemalci in javnost.

Aktivnost vodenja združbe v akutni krizi, katere osnovna naloga je zaustavitev negativnih gibanj in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (oživitev), imenujemo krizno ravnateljevanje (krizni menedžment), kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti. *Krizni menedžment zasleduje dve osnovni usmeritvi oziroma cilja:*

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje)
- doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj

*Krizni menedžment je treba ločiti od menedžmenta sprememb.*

Krizni menedžment daje prednost kratkoročnim ukrepom in odpravi tveganja na naslednjih temeljnih področjih poslovanja: znižanje stroškov, finančna sanacija, tržna diferenciacija proizvodov, hitra reorganizacija podjetja. Na vseh štirih področjih sta najbolj cenjena hitrost in temeljitost ukrepanja. Ravnatelji morajo centralizirati odločanje, hitro diagnosticirati temeljne probleme poslovanja in postaviti poslovne rešitve. Krizni menedžment je podobno kirurški operaciji, kjer rešujemo pacienta tako, da mu preprosto izrežemo bolno tkivo. Glede na razmere v podjetju z akutno krizo, v katerih morajo krizni menedžerji sprejemati poslovne odločitve, in stalno pretečo nevarnost propada podjetja, pomeni krizni menedžment reševanje poslovne odločitve najvišje stopnje zahtevnosti na kratki rok. *Naloge, ukrepi in aktivnosti, ki se jih morajo lotiti krizni menedžerji v podjetju v akutni krizi, so:*

- čim prej pridobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju (poslovni procesi in sistemi);
- centralizirati finančno funkcijo;

- oceniti primernost obstoječih ravnateljev in izbrati prvi krog sodelavcev;
- centralizirati odločanje in uvesti pravila avtokratskega vodenja;
- zagotoviti vsaj minimalno likvidnost (vzpostavitev denarnih tokov);
- sestaviti prvi akcijski načrt in smernice sanacijskega načrta;
- sestaviti način motiviranja ključnih kadrov;
- postaviti ali prilagoditi informacijski sistem potrebam odločanja;
- opraviti uvodne razgovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih ter zastaviti načela nadaljnjega komuniciranja;
- temeljito analizirati podjetje kot celoto in po posameznih poslovnih funkcijah ter postaviti diagnozo obstoječega položaja;
- pripraviti predlog za oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanji sodelavci;
- pripraviti podroben akcijski načrt kratkoročnih ukrepov in
- pripraviti strateški načrt reševanja krize.

Če gre za *prehodni in sorazmerno kratkoročni neugoden odziv oziroma krizo*, potem bo menedžerjem uspelo negativne posledice zajezi s kratkoročnim delovanjem pri izkoriščanju notranjih rezerv in sicer:

- na področju optimizacije prodaje (plan, izvedba, upravljanje in nadzor aktivnosti v skladu s konceptom 4P: proizvod, cena, promocija in trgi-kupci),
- stroškovna racionalizacija na vseh področjih,
- zmanjšanje stroškov dela (zmanjševanje zaposlitev za določen čas, pospešene upokojitve, skrajšani delovni čas, itd.),
- omejitev investicij in selekcioniranje razvojnih projektov,
- ukrepi na področju denarnega toka – zagotovitev likvidnosti.

Za omilitev »*zunanjih vzrokov*« krize na nacionalnem ali celo globalnem nivoju se v reševanje akutne krize običajno *vkluči država preko finančnega sektorja*, ki naj podpira gospodarstvo:

- z zagotavljanjem likvidnosti,
- z ugodnimi obrestnimi merami,
- z vrnitvijo zaupanja potrošnikov (garancija za depozite).

Na *fiskalnem področju* so potrebni:

- investicijske olajšave,
- poročstva za banke do posojil na mednarodnih trgih,
- začasna razbremenitev vplačila socialnih prispevkov, ki se lahko nadoknadi v času gospodarskega razcveta.

Na *področju delovne zakonodaje* je potreben prožnejši trg delovne sile:

- možnost zmanjšanja delovnika na 36 ali celo manj,
- lažje zaposlovanje in odpuščanje,
- ohranitev ravni minimalnih plač,
- sistemske spodbude za zaposlovanje mladih v smislu delne razbremenitve iz naslova prispevkov in davkov za prva leta zaposlitve,
- dialog s posameznimi segmenti prebivalstva (upokojenci, delavci, mladi).

Za menedžerje v luči krize je zelo pomembno vprašanje v kakšni kondiciji je podjetje vstopilo v sedanjo krizo. Ali je podjetje pred krizo delalo inventivno, torej ali je sposobno dolgoročno preživeti? V krizah nastopa faza čiščenja podjetij in dober trenutek za prevzeme drugih podjetij. Močni postajajo močnejši, slabi šibkejši. Kriznega menedžmenta ne smemo enačiti z vodenjem podjetij v kriznih časih. Krizni menedžment je naravnano na kratkoročne ukrepe za kratkoročno preživetje podjetja, menedžment v kriznih časih pa mora delovati kot krizni menedžment torej

kratkoročno ukrepati in hkrati skrbeti za dolgoročne razvojne ukrepe. Menedžerji morajo delovati v kriznih razmerah kot strateški menedžerji in menedžerji sprememb.

*Inštrument preprečevanja krize je strateški menedžment oziroma strateško načrtovanje.*

Preprečevanje *latentnih in akutnih kriz* pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti ali omiliti stopnjo njene intenzivnosti. V ta namen velja posebno pozornost nameniti zgodnjemu opozorilnemu sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zaznanih signalov sprememb, nato pa tudi ukrepanje na temelju opaženih sprememb v notranjem ali zunanjem okolju. Kot velja za vsako bolezen, problem ali nezaželen dogodek, je preventivno ukrepanje vedno cenejše in varnejše kot pa kurativno, ki ponekod niti ni več mogoče.

*Strateško načrtovanje* omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih ravnateljskega odločanja ter olajšano komuniciranje in medsebojno razumevanje v podjetju. Današnja nelinearnost dogodkov in vzročno-posledičnih zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) otežuje ravnateljem načrtovanje dolgoročnega razvoja, saj je težko vnaprej napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko bistveno spremenijo razmere poslovanja in položaj podjetja v teh razmerah. Tudi teorija o organizacijah in menedžmentu namenja dinamičnim vidikom sorazmerno malo pozornosti. Ker je torej dogajanje v okolju vse intenzivnejše, pri tem pa manj linearno in predvidljivo, je potrebno toliko bolj pozorno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati na takšne spremembe. To pa zopet postavlja pred menedžerje v ospredje stalno budnost in pripravljenost za spreminjanje. Tako sodobni, kakovostni strateški menedžment postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejše, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo širok spekter možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva neprestano pozornost in aktivnost menedžerjev. Vse manj je namreč možnosti za počasno, vase zaprto in nekreativno delovanje oziroma delovanje brez vizionarske širine in poznavanja najrazličnejših dejavnikov sodobnega okolja in oblik poslovanja. Glede na sodobna dogajanja v okolju je poslovna praksa razvila vrsto novejših pristopov, kako v takšnem turbulentnem, kompleksnem in kaotičnem okolju preživeti in uspeli. Gre torej za *nujnost in stalnost trislopnega ukrepanja*:

- *Spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,*
- *Prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje,*
- *Izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.*

Krize v podjetju ni mogoče vedno predvidevati, saj lahko nastane zaradi nenadnih zunanjih dogodkov. *Raziskave pa kažejo, da so se podjetja, ki so imela pripravljene različne krizne scenarije, kako ravnati ob določenih skrajno neugodnih dogodkih, na krizo uspešnejše odzvala.* Problem je, da še tako dober načrt za ukrepanje v primeru krize, katere posledice so že nastopile, ne more predvideti razvoja vseh dogodkov in potrebnega ravnanja. Zato bi morala podjetja več pozornosti nameniti preprečevanju njihovega nastanka kot načrtovanju izhoda iz kriz.

Krizo je treba obravnavati kot posledico učinkovanja tako notranjih kot zunanjih vzrokov, ki se kaže v neuspešnem in neučinkovitem delovanju. Notranje napake in slabosti so se tako pojavile že v fazi načrtovanja poslovne politike podjetja ali pa kasneje v fazi njenega izvajanja oziroma uresničevanja. Pri strateškem menedžmentu se iz interesov udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev smotrov in ciljev podjetja. Poslovanje sistema tako temelji na njegovi uspešnosti kakor tudi učinkovitosti, zanemarjanje enega ali drugega vodi k slabšim skupnim rezultatom. Praksa kaže, da ko se podjetje približuje kriznim razmeram, ravnatelji vedno več časa posvečajo vsakodnevnim operativnim ali situacijskim opravilom (npr. zagotovitev denarnih sredstev, iskanje razpoložljivih sredstev za plačilo zapadlega obroka

dolga, tehnično razreševanje reklamacij, itd.), ki imajo značaj vsakokratnega sprotnega delovanja brez začrtane smeri. Bolj podjetje zapade v krizo, večji je delež operativnih kratkoročnih ukrepov, ki pa običajno nimajo skupnega imenovalca oziroma smeri (Dubrovski, 2004). *Našteti je mogoče nekatere razloge, zaradi katerih menedžerji premalo časa namenjajo strateškemu delovanju v podjetju:*

- Premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju;
- Pomanjkanja vizionarstva;
- Beg na področja, kjer napake niso usodne ali so manj verjetne;
- Beg na področja, kjer je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega delovanja);
- Dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se bo iz teh razvila sama po sebi;
- Krizne razmere se pojmujejo kot objektivni dejavnik (do katerih je prišlo na osnovi subjektivnih vzrokov);
- Slaba usposobljenost nižjega in srednjega menedžmenta (prevzem njihovih nalog).

V posameznih raziskavah iz slovenske poslovne prakse izhajajo nekateri dodatni problemi v zvezi z vsebino in procesom strateškega načrtovanja:

- Problem opredelitve pripravjalca in izdelovalca načrta (ta naloga se pogosto prepušča analitskim službam, medtem ko vrhnji menedžment aktivno v proces ni vključen);
- Pretirano poudarjanje števil (pretiravanje z natančnostjo števil namesto ukvarjanja s smermi razvoja);
- Največji obseg je namenjen opisovanju poslovanja, premalo pa analizi konkurence in lastnemu pozicioniranju na izbranih tržiščih;
- Manjkajo merljivi cilji;
- Ker je načrtovanje prepuščeno drugim izvajalcem, se pogosto vrhnji menedžment ne istoveti z zastavljenimi cilji;
- Intuitivne odločitve vrhnjega menedžmenta so velikokrat v nasprotju z zapisanimi smernicami v načrtu;
- Togost prikazov, še posebej finančnih delov.

*Strateško usmerjanje* se torej nanaša na razreševanje eksistenčnih in razvojnih vprašanj podjetja, v katerem namesto rutinskih odločitev večji obseg zavzemajo intuitivne in analitične odločitve. Iz navedenega sledi, da je opuščanje (podcenjevanje) vloge in pomena strateškega načrtovanja lahko zelo tvegano, celo tako, da lahko pripelje do resne ogroženosti podjetja (krize). Ker je strateško načrtovanje in usmerjanje v domeni vrhnjih menedžerjev, spada slabo načrtovanje in izvajanje strategije in politike podjetja med signifikantne notranje vzroke kriz, saj sta učinkovito strateško načrtovanje ter strateški menedžment najboljši sredstvi proti krizam podjetij.

Kriza je kot nekakšna lupa: intenzivno poveča vse pomanjkljivosti (Schuster, 2009).

Menedžerji bi se v kriznih časih morali vprašati: »Ali v tem trenutku naše podjetje potrebuje spremembe v viziji in strategiji? Kje so korenine naše posamične krize? Ali proizvajamo mimo trga? So naši procesi in strukture prepočasni in premalo prožni? Ali je naš servis še v redu? Kako je z zadovoljstvom naših strank in z našo inovativnostjo? Kako močna je v resnici naša distribucija?« Uspešni

ravnatelji lahko izkoristijo krizo za radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in izdelavo prepričljivega koncepta za bistveno izboljšanje konkurenčnosti na trgu. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornost in

dramatično spremembo poslanstva in vizije ter odločnost v izvedbi, pri čemer nenehne spremembe in izboljšave lahko odvrtačajo pozornost od korenitosti in nujnosti.

## 2.8 Vprašanja za ponavljanje

1. *Opredeli izhodišča funkcije planiranja..*
2. *Definiraj proces postavljanja ciljev.*
3. *Opredeli poslanstvo in vizijo, v čem ju ločimo?*
4. *Pojasni vrste planskih ciljev v organizaciji.*
5. *Opiši pomen planiranja v podjetju in navedi vrste planov glede na kriterije: čas, predmet, obseg organizacijske enote in značilnost dejavnosti.*
6. *V čem je bistvo sodobnih pristopov k planiranju, pojasni decentralizirano planskom osebjem in nariši njihov položaj v organizacijski strukturi.*
7. *Pojasni in opiši pravila planiranja v učeči se organizaciji.*
8. *Definiraj pojem strategije in naštej glavne ravni strategij v organizaciji in podaj primer.*
9. *Opiši proces oblikovanja strategij in njihovo implementacijo. Podaj osnovno klasifikacijo ravni strategij v organizaciji.*
10. *Opiši in nariši model strateškega menedžmenta od Pučka.*
11. *V čem je bistvo SWOT analize? Kaj podajajo dobljeni rezultati analize za menedžerja v praksi?*
12. *Pojasni vlogo taktičnega planiranja kot dela uresničevanja strategije. Nariši integralni taktični planski model po posameznih fazah.*
13. *Opredeli projektni menedžment kot del uresničevanja strategije.*
14. *Definiraj krizni menedžment in opredeli krizo.*
15. *Naštej razloge zaradi katerih menedžerji namenjajo premalo časa strateškemu delovanju podjetja.*

## 2.9 Vaje - naloge in zgledi iz prakse

### *1. vaja: Načrtovanje poslovnih – študijskih ciljev*

Načrtovanje je proces določanja ciljev in načinov, kako bi se jih doseglo v negotovi prihodnosti. V širšem smislu načrtovanje zaobjema celotno organizacijo, tako njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje, kot predvidene rezultate. V ožjem smislu pa z načrtovanjem pojmujeemo le opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznim članom. Načrtovanje je v smislu postavljanja ciljev predvsem miselni proces. Uspeh načrtovanja je odvisen predvsem od ustreznih dosežkov, ne pa od večnega eksperimentiranja.

### *Vprašanja:*

1. *S kakšnim ciljem ste se vpisali na to šolo?*
2. *Ali ste si napravili kakšen plan za opravljanje izpitov? Ste imeli pri tem dovolj podatkov, morda kakšne težave?*
3. *Ali ste planirali čas študija in kvaliteto svojih dosežkov?*
4. *Kako bi ocenili svojo sposobnost načrtovanja in predvidevanja?*

### Navodila za praktično delo

S pomočjo spodnje razpredelnice planirajte svoje študijsko delo v tem letniku, predvsem predviden čas in uspeh študija.

Pri predvideni oceni študijskega uspeha uporabite lestvico izpitnih ocen.

Predmet	Čas študija od – do za izpit	Predvidene ocene

Opombe: (Napišite eventualna dodatna pojasnila glede načrtovanja študijskega dela – opravljanja izpitov).

### Vprašanja za diskusijo

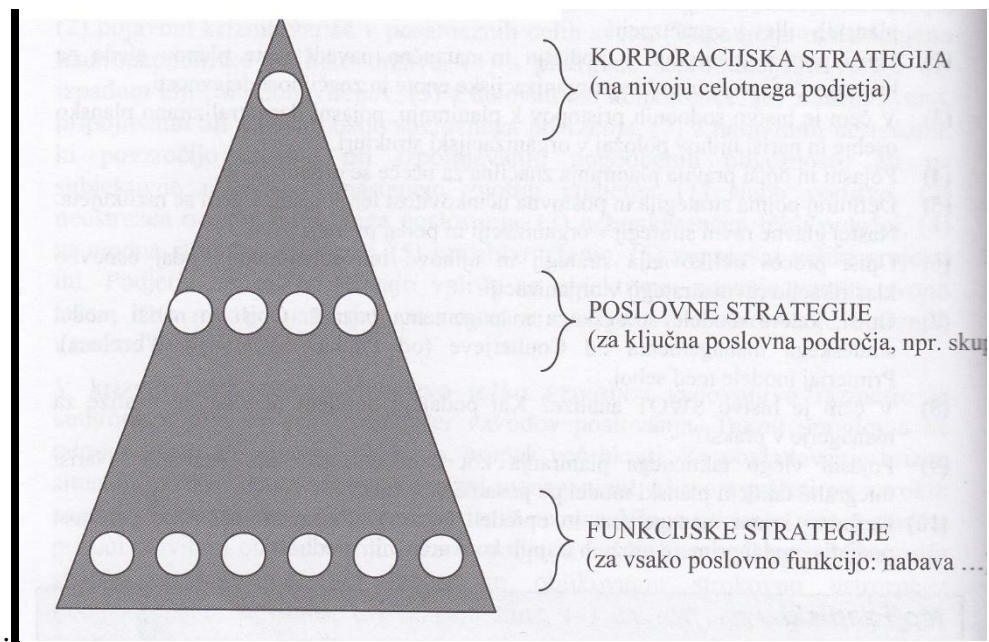
1. Ali vam je planiranje študijskega dela razkrilo kaj novega oziroma vas v čem celo presenetilo?
2. Kakšna je povezava med višino ocene in predvidenim študijskim časom?
3. Kakšen je vpliv ostalih dejavnikov na kvaliteto študijskega dela?
4. Ali menite, da je potrebno planirati vsako delo, dosežek?
5. Primerjajte svoj plan študijskega dela z drugimi v skupini. So razlike v podobnosti? V čem?

Primerjajte svoj študijski plan z dejansko doseženimi ocenami in časom študija.

### 2. vaja: Proces strateškega in oblikovanje strategij

Zamislite si poljubno podjetje in zanj zapišite vse tri vidike strategij.

Slika 14: Oblikovanje strategij



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 62.

a) Opišite proces postavljanja ciljev v organizaciji (nivoje, plane in njihovo pomembnost glede na hierarhično raven, na kateri se cilji postavljajo).

b) Narišite proces strateškega menedžmenta po lastni izbiri podjetja in ga opišite.

### 3. vaja: Poslanstvo, vizija, strategija

Izberite si poljubno podjetje in zanj zapišite poslanstvo in vizijo ter temeljne strateške cilje (podatke poiščite na internetu iz Letnega poročila podjetja za zadnje poslovno leto).

Odgovorite na vprašanja:

1. Primerjajte vizijo in poslanstvo podjetja in ju komentirajte.
2. Analizirajte temeljne strateške cilje združbe - podjetja.
3. Kakšna je strategija podjetja, na čem temelji (analiza notranjega okolja) in v kakšnem okolju (analiza zunanega okolja) deluje (SWOT analiza)?

### 4. vaja: strateški menedžment

V centru Ljubljane odpirate modno trgovino višjega cenovnega razreda »Bela Dona«.

Zapišite:

1. poslanstvo in vizijo vaše trgovine.
2. samostojno izdelajte SWOT analizo za vašo novo trgovino.
3. opišite in skicirajte proces postavljanja ciljev za vašo trgovino »Bela Dona« (zapišite ravni ciljev in njihovo pomembnost glede na hierarhično raven, na kateri se cilji postavljajo).
4. naredite konkretni izris ravni menedžmenta v hierarhiji organizacije in podajte vsaj en primer odločitve oziroma nalog za vsako posamezno raven (število zaposlenih si zamislite sami kot tudi njihove vloge).

Informacije, ki jih dodatno potrebujete za oblikovanje odgovorov, lahko predpostavite sami!

### 3 ORGANIZIRANJE

#### UČNI CILJI POGLAVJA:

1. *Spoznati namen organiziranja dela.*
2. *Spoznati vlogo in pomen delitve dela v organizaciji.*
3. *Vedeti vlogo in pomen organiziranja dela.*
4. *Znati definirati organizacijsko strukturo, proces organiziranja, kontrolni razpon in vlogo centralizacije, decentralizacije in formalizacije pri procesu oddelčenja.*
5. *Razumeti pomen vertikalnih in horizontalnih organizacijskih povezav.*
6. *Preučiti vlogo oblikovanja organizacijske strukture in razlikovati med mehansko in organsko strukturo.*
7. *Ločiti in poznati značilnosti organizacijskih oblik, spoznati prednosti in slabosti vsake izmed njih.*
8. *Vedeti, da je situacijska teorija ključna za razumevanje oblikovanja organizacijske strukture.*
9. *Razumeti in ločiti organizacijski in poslovni proces kot dinamični del organiziranosti združbe.*

#### 3.1 Osnovni pojmi organiziranja in organizacije

Organiziranje je druga menedžerska funkcija v procesu menedžmenta. Pomeni razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje postavljene s funkcijo planiranja. Organiziranje izhaja iz planiranja in če strategija določa kaj narediti, področje organiziranja definira, kako to izvesti, da bi organizacija dosegla postavljene strateške cilje.

*Organiziranje je zavestna težnja menedžerja k urejanju, sestavljanju elementov, tehničnega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto.*

Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, to je rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali organizaciji. Omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije in vodi k večji uspešnosti pri delu. Organiziranje dela ločimo glede na različne ravni opravljanja dela v tri dele, in sicer:

1. *organiziranje lastnega dela*, kamor uvrščamo probleme, ki se tičejo razporeditve in izkoriščanja delovnega časa, zaznavanja in reševanja delovnih problemov, priprav na delo, razgovorov, težav v zvezi z nezadostno hitrostjo v prebiranju in pomnjenju podatkov, načinu beleženja pomembnih podatkov in podobno;
2. *organiziranje dela v skupini*; sem spadajo problemi v zvezi z razporejanjem dela sodelavcem, odnosi s sodelavci, z učinkovitim spremljanjem dela, z vodenjem razgovorov in sestankov, kako dosegati enotna mnenja, kako načrtovati in uresničevati skupno postavljene naloge;
3. *organiziranje dela v organizaciji*; problemi se nanašajo na opredeljevanje in realizacijo organizacijskih ciljev, analizo in načrtovanje razvoja, spremljanje doseženega in drugo.

Delo menedžerja je zelo raznoliko, zato je mogoče podati le enostavna splošna navodila o organiziranju dela predvsem na področjih, ki se nanašajo na redna in občasna opravila, na projektne naloge in medsebojne odnose, na zunanje in notranje poslovne in druge dejavnike. Sicer pa bi moral vsakdo preučevati in izpopolnjevati svoj lastni način dela. Od vsakega menedžerja oziroma od njegovega aktivnega delovanja v organizaciji pričakujemo, da bo pravočasno zaznal prave probleme in da jih bo uspešno reševal sam, največkrat pa skupno z drugimi. To pomeni, da menedžer pri delu nastopa v različnih vlogah, in sicer mora biti raziskovalec, analitik, svetovalec, poučevalec, vodja, mentor, usmerjevalec, sodelavec in še kaj.



Različni avtorji pogosto opredeljujejo organizacijo v pomenu podjetja. Organizacijo enačijo s podjetjem, pa tudi z drugimi institucijami in jo opredeljujejo kot hoteno združbo ljudi, ki so se povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Pogosto so te opredelitve povezane s sistemsko teorijo, ki organizacijo opredeljuje kot sistem. George in Jones (1999) definirata organizacijo kot »sestav ljudi, ki dela skupaj, da bi dosegla različne cilje«. Wilson in Rosenfeld (1990) definirata organizacijo kot »družbeni kolektiv ... napolnjen z ljudmi«. Daft (1986), ki povzema druge avtorje, opredeli organizacijo kot ciljno usmerjen, v dejavnosti strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje. Ta opredelitev ima štiri osnovne elemente. Socialna enota ali sistem pomeni, da je podjetje sestavljeno iz ljudi, ki medsebojno delujejo. Ciljna usmeritev pomeni, da ima ta enota svoj cilj, ki je lahko drugačen od ciljev posameznikov. Razčlenjenost dejavnosti pomeni, da ljudje ali skupine opravljajo določen del nalog. Meje pa določajo, kaj tvori podjetje in kaj vse je v okolju, torej zunaj podjetja. Vse *gornje opredelitve poudarjajo cilj združbe posameznikov, ki so osnovna enota podjetja* – organizacije, pa tudi njihovo medsebojno povezanost zaradi opravljanja različnih del, usklajenih v celoto. Slabost teh opredelitev je, da gre pri njih za opredelitev podjetja, ki ga kot celoto proučuje ekonomika. Kot cilj organizacije se navaja dobiček in podobni cilji. V teh delih avtorji zamenjujejo med seboj cilje podjetja in druge elemente podjetja s cilji organizacije in drugimi elementi v organizaciji podjetja v obliki razmerij med ljudmi. Pogosto to pojmovanje organizacije imenujemo *institucionalno; organizacija je opredeljena kot institucija, podjetje*.

Vedenje oziroma obnašanje posameznikov v organizaciji – združbi – je mogoče obrazložiti le preko razlage medsebojnih razmerij v združbi. Različni avtorji dajejo osrednjo vlogo obrazlagi vedenja v organizaciji prav preko razmerij-odnosov med člani, ki sestavljajo organizacijo. Koontz (1961) navaja, da izvirna zmeda leži v besedi organizacija. Mnogi avtorji organizacijo definirajo kot akcijsko-avtoritativno strukturo podjetja in jo povezujejo s tehnično strukturo. Nekateri uporabljajo izraz organizacija v pomenu podjetja, ki sovpada z našo predhodno definicijo organizacije kot združbe oziroma institucionalne enote. Velika večina organizacijskih teoretikov sedaj že dojema organizacijo kot skupek vseh človeških odnosov – razmerij v katerikoli skupini; to je ekvivalent socialni strukturi, kot navaja Koontz (1961). Koontz in O'Donnell (1968 v: Locke, 1991) ugotavljata, da razmerja povezujejo, držijo člane organizacije skupaj. Robey in Sales (1994) definirata organizacijo kot sistem vlog in nabor aktivnosti za izpolnitev deljenih namenov oziroma ciljev. Izraz sistem vlog opisuje strukturo organizacije; nabor aktivnosti pa se nanaša na organizacijske procese.

Ne glede na to, da mnogi avtorji medsebojna razmerja v organizaciji navajajo kot zelo značilna, pa glede na pomembnost ostajajo podrejena v organizaciji. Niso namreč postala specifičen in neposreden predmet proučevanja in raziskovanja katerekoli znanosti že. Nasprotno pa so organizacije ali njihovi posamezni deli oziroma specifične enote kot npr. podjetja, postale predmet proučevanja številnih znanstvenikov z različnih področij, kot npr. sociologov, ekonomistov, psihologov, antropologov, inženirjev itd.

<p><i>Poslovni proces zagotavlja uspešnost, organizacijski pa učinkovitost.</i></p>
---

V dinamičnem delu obravnavanja organizacije so organizacijski procesi še vedno navajani kot doseganje oziroma izpolnjevanje ciljev organizacije. Ne vidijo jih kot proces racionalnega zagotavljanja zastavljenih ciljev. Organizacijski proces tako ni jasno ločen od poslovnega procesa. *Poslovni proces ali izvršni proces izpolnjuje cilj organizacije, združbe. Organizacijski proces (menedžerski je eden od najbolj formaliziranih in razdelanih med njimi) zagotavlja, da so cilji poslovanja doseženi na racionalni način.* Poudarek medsebojnemu odnosu v organizaciji – združbi je znak, da na današnji stopnji razvoja ravno medsebojni odnosi največ prispevajo k uspehu organizacije.

Pri opredeljevanju svoje preizkušene opredelitve organizacije Lipovec (1987) izhaja iz ugotovitve, da organizacija podjetja ne more biti isto kot podjetje samo, temveč mora biti tisto, kar izoblikuje podjetje. Proučevanje podjetja kot celote je torej predmet drugih znanosti, ki pa ne odgovarjajo zadovoljivo na vprašanje, kaj daje podjetju njegovo identiteto, oziroma, kaj ga drži skupaj. Lipovec pravi, da tako obravnavamo le pojave, ne pa tisto, kar jih povzroča. Edini element, ki smo ga v dosedanjih opredelitvah organizacije obravnavali in ni v ospredju zanimanja drugih znanosti, je ravno element, ki drži podjetje skupaj, torej razmerje. Deli organizacije so torej razmerja, z razmerji so povezani ljudje, ki pa niso del organizacije, temveč del podjetja. Razmerja zagotavljajo obstoj podjetja in tudi smotrnost delovanja podjetja, ne pa samega delovanja. Organizacija podjetja je torej »sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja« (Lipovec, 1987). Iz te opredelitve organizacije podjetja lahko izvedemo tudi splošno opredelitev organizacije katerekoli združbe, ki je »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. (Lipovec, 1987, str. 35).

Vzpostavljane razmerij in struktur je organiziranje.

Lipovčeva definicija organizacije podjetja je sestavljena iz dveh delov, ki jih lahko analitsko razlikujemo. Prvi del, to je *sestav razmerij med ljudmi*, je *statičen*, drugi del, to je *proces*, v katerem se *sestav razvija*, pa je *dinamičen*. Lahko bi rekli, da je s tem združeno delo dveh klasikov organizacijske teorije – *Frederica W. Taylorja in Henryja Fayola*. Taylor sicer ni podal opredelitve organizacije, vendar je bistvo njegovega dela predstavljalo ravno proučevanje razmerij med delavci in ravnatelji, torej statičnega dela organizacije. Fayol pa je, kot vemo, obravnaval organizacijo kot proces, torej dinamično.

### 3.2 Organizacijske strukture

V vsaki združbi je vsak človek povezan z mnogo ljudmi z razmerji. Tako v združbi nastane mreža ali sestav razmerij, ki jo imenujemo organizacijska struktura.

Enovite strukture so tehnična, motivacijska, komunikacijska in ravnalna struktura.

Vzpostavljane razmerij in struktur imenujemo organiziranje. Za definicijo organizacijske strukture so *ključne tri komponente*:

1. organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravnih hierarhije in kontrolnim razponom menedžerjev in nadzornikov;
2. organizacijska struktura določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo;
3. organizacijska struktura vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih.

Ti trije elementi ustrezajo tako vertikalnemu kot tudi horizontalnemu vidiku organiziranja.

Kontrolni razpon prikazuje strukturo avtoritete v organizaciji.

Idealna organizacijska struktura je tista, ki zaposlene spodbuja, da horizontalne informacije in koordinacije posredujejo, ko je to potrebno. Organizacijska struktura se odraža v *organizacijskem diagramu*, ki je njena vizualna predstavitev. *Kontrolni razpon* predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje kdo je komu odgovoren. Gre za formalno in legitimno pravico menedžerja, da odloča, izdaja ukaze in razporeja vire, da bi dosegel organizacijske cilje. Pod pojmom kontrolni ali menedžerski razpon tako razumemo število zaposlenih, ki poročajo

nadzorniku. Ta določa, kako natančno je mogoče nadzirati podrejene. Povprečen kontrolni razpon v organizaciji določa, ali je njena struktura visoka, hierarhična, ali nizka sploščena. Visoka struktura ima na splošno ožji kontrolni razpon in ravni hierarhije, nizka pa ima širši kontrolni razpon, je horizontalno razpršena in ima manj ravni v hierarhični lestvici. Trend se v zadnjih letih nagiba k širšim kontrolnim razponom kot načinu spodbujanja delegiranja.

*Centralizacija in decentralizacija* se nanašata na raven hierarhije, kjer se sprejemajo odločitve. Centralizacija pomeni, da se odločitve sprejemajo na vrhu organizacije, pri decentralizaciji pa je moč odločanja prenesena na nižje ravni hierarhične lestvice. Menedžerji morajo postaviti diagnozo situacije, v kateri se nahaja organizacija in tako izbrati raven, na kateri se sprejemajo odločitve., da bodo potrebe organizacije kar najbolje zadovoljene. Dejavniki, ki ponavadi vplivajo na odločitev o centralizaciji odločanja so sledeči:

- Večja spremenljivost in negotovost okolja je ponavadi povezana z večjo decentralizacijo.
- Obseg decentralizacije in centralizacije mora biti v skladu s strategijo podjetja. Decentralizacija je ustrezna, ko želimo dati zaposlenim večjo moč odločanja, da bi se lahko najbolje in najhitreje odzvali na potrebe svojih strank, centralizacija pa je primerna za strategijo, ki predvideva znižanje stroškov, pospešitev odločanja in hitrejši razvoj novih proizvodov in storitev.
- V kriznih časih je primernejša centralizacija.

*Formalizacija* se nanaša na pisno dokumentacijo, ki se uporablja za usmerjanje in nadzor zaposlenih in vključuje knjige pravil, politik, postopkov, opisov delovnih mest in regulacij. Ti dokumenti dopolnjujejo organizacijski diagram s tem ko podajajo opise del in nalog, odgovornosti ter pristojnosti. Gre za del birokratskega modela, ki ga je razvil Max Weber z namenom racionalizacije poslovanja in vnašanja logičnosti v le-to. A kljub temu, da je formalizacija namenjena racionalizaciji in pomoči organizaciji, pogosto povzroča nezaželjeno birokracijo. To probleme bolj povzroča kot rešuje. Zato danes vedno več podjetij postaja manj formaliziranih, saj želijo doseči večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje na spremenljivo globalno okolje.

Pri povezavi istovrstnih razmerij govorimo o *enovitih strukturah*. Te so redke, saj v vzajemnem delovanju ljudi običajno nastaja več različnih razmerij istočasno. Več enovitih razmerij se tako povezuje v novo, *sestavljeno* ali *zloženo strukturo*. Prva enovita struktura, ki si jo bomo ogledali, je *tehnična struktura*.

Temeljne prvine strukture organiziranosti so: specializacija, standardizacija, avtoriteta in koordinacija.
--

S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Delovne naloge izvajajo zaposleni in pri tem prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih pa vse do tistih, ki so zgolj tehnične narave. Ta tehnična razmerja so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog; prav tako delovne naloge, ki zahtevajo vsaj približno enako sposobnost in znanje ljudi, združujemo, upoštevaje tudi njihova hotenja. Z delitvijo dela nastopi potreba po usklajevanju. S tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela v podjetju.

Usklajevalne naloge so širše od izvedbenih in od njih so izvedbene – za zdaj sicer le v tehničnem pogledu – odvisne. Večji del zaposlenih sicer opravlja specializirane izvedbene naloge in le manjši del zaposlenih usklajevalne naloge, ki so bolj kompleksne. Delovne naloge združujemo, tako da posameznik opravlja eno ali pa več delovnih nalog. Pri združevanju združujemo po zahtevnosti podobne naloge in upoštevamo tudi njihov obseg. Delovne naloge posameznikov ali delovna mesta združujemo v oddelke, oddelke v podjetje. Z druge strani gledano lahko

rečemo, da celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na naloge oddelkov. Ta razdelitev poteka po različnih merilih. Eno od najpogostejših je *delitev delovne naloge podjetja po poslovnih funkcijah*: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance, ki jim prištevamo še nekatere druge, kot npr. varstvena. *Drugo pogosto merilo delitve podjetja ali oddelkov* je na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov. *Tretji način je delitev po funkcijah menedžerskega procesa*: planiranje, izvedba, kontrola. Zlasti znotraj oddelkov je pogosta delitev po tehnoloških fazah, in to v skladu z delovnimi procesi. S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja.

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med sabo komunicirati. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Prejemniki in oddajniki so v medsebojnem razmerju. To je določeno z vsebino in obsegom komuniciranja, prav tako pa tudi s smerjo. Glede na smer je lahko razmerje eno – ali pa dvosmerno. Primer prvega so ukazi ali poročanje o opravljeni nalogi. Pri dvosmernem komuniciranju sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Glede na smer komunikacije lahko le-te potekajo navzdol ali navzgor; lahko so vodoravne ali vertikalne. Ena od najpreprostejših delitev je delitev na ustne, pisne komunikacije, govorico telesa na eni strani in na »elektronske« komunikacije na drugi strani. Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v *komunikacijsko strukturo*. Te strukture so različne. Ni si težko zamisliti, da so povezane, v svojih lastnostih odvisne od tehnične strukture.

Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolje opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost, zato lahko rečemo, da bo odgovornost sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti. Obenem si lahko predstavljamo, da bodo razmerja med ljudmi, ki so motivirani za ustrezno izvedbo naloge, drugačna, kot če niso. Nagrade, ki jih zaposleni dobijo za svoje delo, so na ravni podjetja, torej v skupnem obsegu, vsaj okvirno dane in omejene. Za nagrado si zaposleni medsebojno konkurirajo, kar spet vpliva na njihove odnose. Nagrada je povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo oziroma z ustrezno izvedbo delovne naloge. Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami in z doseganjem ciljev na drugi. Že pri menedžmentu s pomočjo ciljev si lahko predstavljamo, to ni usklajevanje nalog, temveč predvsem usklajevanje ciljev in s tem posredno tudi usklajevanje nalog. Tudi zadovoljevanje potreb posameznika je povezano, soodvisno od zadovoljevanja potreb sodelavcev. Navedeni primeri kažejo, da se v motiviranju tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture (*motivacijska struktura*) med zaposlenimi, ki so lahko namerna ali formalna, lahko pa tudi neformalna.

Že pri tehnični strukturi smo omenili, da so usklajevalne delovne naloge širše od preprostih, specializiranih, zato se delo začneja z usklajevanjem, saj sicer posameznik ne bo vedel, kako ravnati v skladu s cilji celotnega podjetja. Pogosto zato tudi pravimo, da delo posameznikov ni odvisno le od njih samih, temveč od usklajevalcev – menedžerjev. Skupno nalogo dajejo lastniki v izvedbo glavnemu menedžerju. Ta svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, temveč jih nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, izhajajoče iz tehnične strukture, in del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. Prenesti jim mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Moč, povezana z delovno nalogo, izhajajoča torej iz položaja v podjetju, je avtoriteta. Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene menedžerje se začne proces *delegiranja in pooblaščenja*, ki ga podrejene menedžerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Zaposleni so povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni ali stopenj. Vsaka stopnja ima določeno pristojnost ali kompetenco, ki daje tudi pravico ukazovanja

sodelavcem. Razmerjem in strukturam, povezanim predvsem s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izhaja iz lastnine in upravljanja, pravimo *oblastna razmerja in strukture* ali strukture avtoritete. Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhije, govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. Če večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu.

Pomembno je poudariti, da so sicer enovite strukture: tehnična, motivacijska in oblastna (ali menedžerska), pa tudi komunikacijska, med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer je to zlasti prilagajanje preostalih oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture imenujemo *zložena struktura* oziroma zložena organizacijska struktura. Tista razmerja ali strukture, ki se tvorijo načrtno, z namenom, doseči cilj podjetja, so *formalna razmerja in strukture*. Poleg njih se med ljudmi tvori vrsta razmerij in struktur, npr. na podlagi prijateljstva, simpatij itd., ki nimajo neposredne povezave z doseganjem ciljev podjetja. Pravimo jim *neformalna razmerja in strukture*. Le-te vedno obstajajo in posredno bistveno vplivajo na uspeh podjetja. Pogosto te strukture imenujemo kar skupine. Vrsta avtorjev, zlasti še iz vedenjske teorije menedžmenta, je proučevala in vedno bolj proučuje prav te skupine kot izjemno pomembne.

Ločimo med dvema osnovnima modeloma organiziranosti organizacij: *mehanski* in *organski* tip organizacije (tabela 2).

Tabela 2: Mehanski in organski tip organizacije

<i>Značilnosti</i>	<i>Vrsta organizacije</i>	
	<i>Mehanska</i>	<i>Organska</i>
Okolje	• stabilno	• inovativno
Primerljivo s/z	• klasično organizacijsko strukturo	• moderno organizacijsko strukturo; poudarek na samokontroli
Privrženost verigi poveljevanja	• velika	• majhna; verigi se izognejo
Oddelčna struktura	• funkcijska	• divizijska
Stopnja specializacije dela	• visoka	• nizka; zadolžitve se dnevno spreminjajo
Stopnja decentralizacije	• odločanje centralizirano	• odločanje decentralizirano
Kontrolni razpon	• ozek	• širok
Vrsta koordinacije	• hierarhija in pravila	• komisije, sodelovanje, posebna povezovanja

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 80.

Oblastna struktura ni vedno enaka. To je odvisno od določenih vplivov. Tako ločimo, predvsem v povezavi s hierarhijo, *linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije*.

Zlasti v novejšem času nastajajo nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične.

Vsak od navedenih tipov ima določene prednosti in slabosti, prav tako tudi svoje značilnosti. Na izbiro vplivajo različni elementi; pogosto srečamo vse v posameznem podjetju, seveda s poudarkom na nekaterih od njih. To je zlasti timski ali projektni pristop, ki je sicer začasna vrsta strukture. Zaradi povezanosti z

drugimi tipi struktur govorimo o matrični strukturi z vidika centralizacije oz. decentralizacije nalog v organizaciji oziroma odnosa med delom in celoto razlikuje naslednje temeljne tipe struktur organiziranosti:

1. poslovno-funkcijska struktura,
2. produktno-divizijska struktura,
3. projektnomatrična struktura,
4. trapezoidna (timska) struktura,
5. mrežna in virtualna struktura,
6. horizontalna (procesna) struktura,
7. hibridna organizacijska struktura.

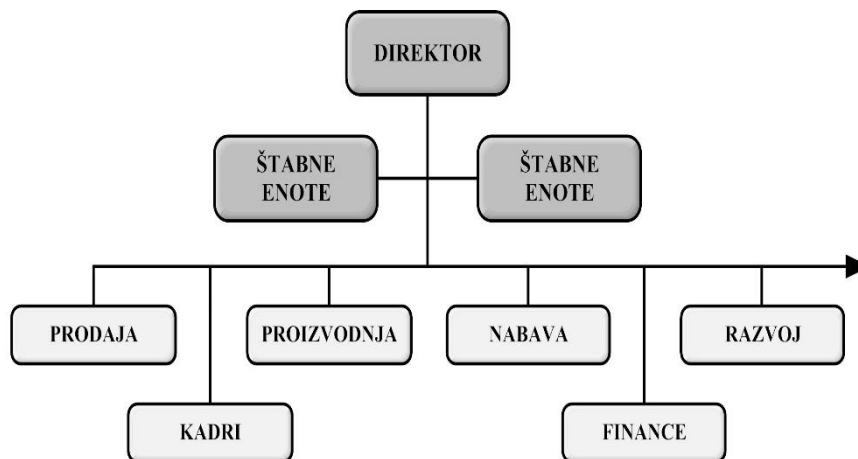
### 3.2.1 Poslovno-funkcijska struktura organiziranosti

Prednost *poslovno-funkcijske strukture* je predvsem v njeni racionalnosti.

Poslovno-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. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča

manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi, idr. Primerna je predvsem za stabilno okolje, v nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti. Funkcijska struktura organiziranosti namreč ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo, itd. Poenostavljen naris funkcijske strukture organiziranosti prikazuje slika 15.

Slika 15: Poslovno-funkcijska struktura organiziranosti



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 418.

Tabela 3 kaže prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture.

Tabela 3: Prednosti in slabosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture

<i>Prednosti funkcijske strukture</i>	<i>Slabosti funkcijske strukture</i>
Omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov.	Počasi se odziva na spremembe v okolju.
Spodbuja specializacijo znanj in spretnosti.	Lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu.
Spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev.	Vodi k slabi koordinaciji med oddelki.
Najbolj je primerna za enega ali malo proizvodov.	Rezultira v manj inovacijah.
	Vključuje omejen pogled na cilje organizacije.

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str.81.

### 3.2.2 Produktno-divizijska struktura organiziranosti

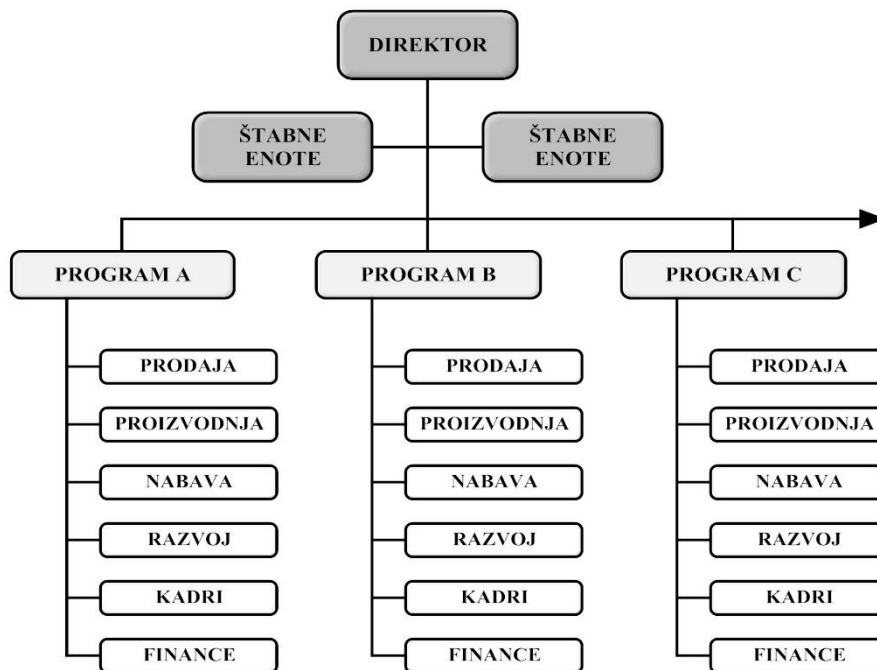
Produktno-divizijska struktura je decentralizirana struktura organiziranosti, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj podjetja. Odločanje je decentralizirano; vse pomembnejše funkcije se sprejemajo na ravni programa. Divizijska organiziranost je precej bolj prilagodljiva kot funkcijska. Poleg številnih prednosti ima seveda tudi svoje pomanjkljivosti. Te se najpogosteje kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Med programi oziroma panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav jo delno celo spodbujajo, saj jo smatrajo za gonilo napredka. Struktura posameznih programsko-tržnih celot mora biti oblikovana tako, da delujejo druga za drugo in ne druga proti drugi. Divizijska organiziranost ne pomeni popolne decentralizacije organiziranja funkcij.

Z divizijsko organiziranostjo dosežemo večjo prilagodljivost.
---

Na skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije ali dele teh funkcij, ki so skupne za vse panoge oziroma proizvodne programe, kot so npr. nabava surovin, skupni razvoj, trženje, finance idr. Prilagodljivost organiziranja se kaže v temeljnih

zahtevah vsake organizacije, namreč obvladovati konkurenco z inovacijami in nenehnim zniževanjem stroškov. Poenostavljeni naris divizijske strukture organiziranosti prikazujemo na sliki 16, tabela 4 pa prikazuje prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture.

Slika 16: Divizijska struktura organiziranosti



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 420.

Tabela 4: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture

<i>Prednosti divizijske strukture</i>	<i>Slabosti divizijske strukture</i>
Primerna je za hitro spreminjajoče se nestabilno okolje.	Odpravlja ekonomijo obsega v funkcijskih oddelkih.
Vodi k zadovoljstvu stranke, ker so jasni odgovornost za proizvod in kontaktne točke.	Vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami.
Vključuje visoko koordinacijo med funkcijami.	Odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo.
Enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah.	Povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki.
Najbolj primerna za velike organizacije z več proizvodi.	
Decentralizira odločanje.	

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 82.

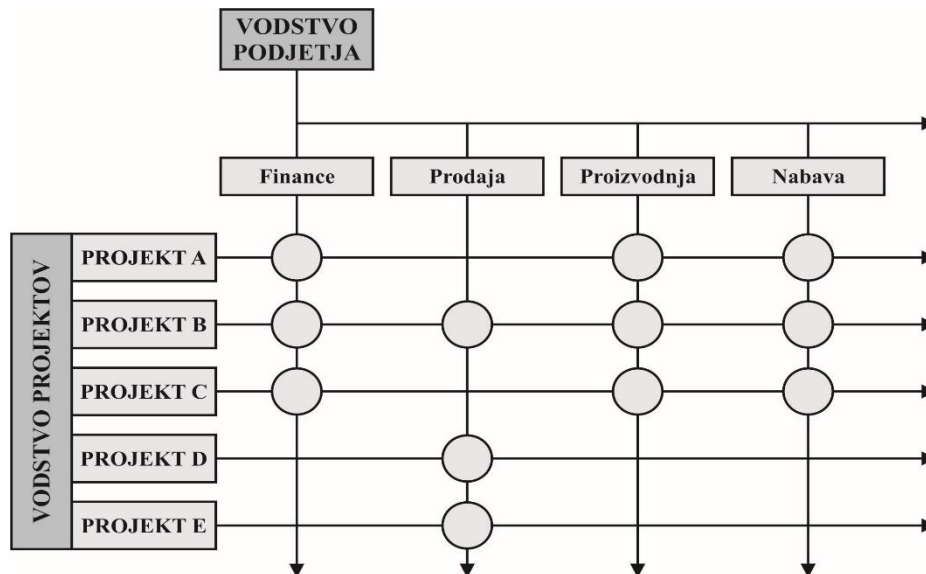
### 3.2.3 Projektno-matrična struktura organiziranosti

Projektno-matrična struktura je posebna kombinacija funkcijske in divizijske strukture organiziranosti. Reči moramo, da obstaja precejšen razkorak med teorijo in prakso matrične organiziranosti. Številni teoretiki kažejo prednosti matrične organiziranosti, ki se kažejo zlasti v večji prilagodljivosti. Organizacijski praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih idr. Matrična



organiziranost zahteva timsko delovanje organizacije. Vemo, da je timsko delo dolgotrajen proces, ki zahteva usposobljene ljudi za ta način dela. Matrična struktura organiziranosti se je uveljavila le na posameznih področjih, predvsem v *projektih oziroma projektantskih organizacijah* heterogenega proizvodnega sestava srednjega obsega. Slika 17. prikazuje matrično strukturo organiziranosti.

Slika 17: Projektno-matrična struktura organiziranosti



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 421.

Tabela 5 prikazuje prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture.

Tabela 5: Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture

<i>Prednosti divizijske strukture</i>	<i>Slabosti divizijske strukture</i>
Dosežena je potrebna koordinacija, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami strank.	Lahko povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojni avtoriteti - dvojnemu vodenju.
Fleksibilno deljenje človeških virov med proizvodi.	Udeleženci morajo imeti dobre medosebne spretnosti in visoko usposobljenost.
Primerna je za kompleksne odločitve in pogoste spremembe v nestabilnem okolju.	Velika poraba časa: zahteva veliko sestankov in sej za reševanje konfliktov.
Daje priložnost tako funkcijskemu kot tudi produktnemu razvoju.	Ne deluje, če člani združbe ne razumejo kolegialnih odnosov namesto vertikalnih.
Najprimernejša je za srednje velike organizacije z več proizvodi.	Zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči.

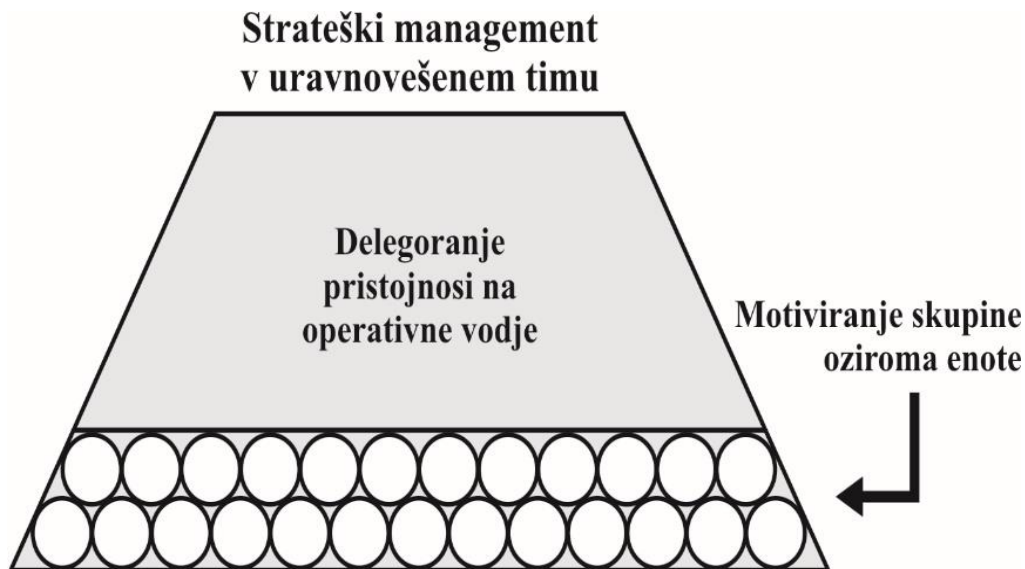
Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 83.

### 3.2.4 Trapezoidna (timska) struktura organiziranosti

Timi predstavljajo jedrni del današnje organizacije, v organizaciji prihodnosti bo njihova vloga še večja.

Timska struktura organiziranosti je sestavljena iz dveh ravni, to je iz strateške in iz operativne ravni, ki ju sestavljajo *strateški in operativni delovni timi*. Pri timski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov. Trapezoidna organiziranost je nastajala v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti. Prva razvojna stopnja zajema tako imenovano deteljičasto obliko organiziranosti, druga razvojna stopnja predstavlja organiziranost v obliki satovja, na naslednji razvojni stopnji je prešla v obliko trapezoidne organiziranosti. Če ima organizacija samo dve ravni menedžmenta, neposredna kontrola zaposlenih skoraj ni mogoča. Zaposleni si želijo največkrat samostojno odločati kot posamezniki ali v timu. Trapez ima dve vzporedni stranici. Strateški menedžerji in operativni vodje delujejo v ravni ploskvi trapeza, ker posebljajo timsko delo, vendar je zgornja ploskev manjša od spodnje. Drugi stranici tega štirikotnika sta lahko pod kakršnimkoli kotom, ker kontrolni razpon ni stalen, temveč spremenljiv. Celoten model je zgrajen tako, da omogoča učinkovitost vodenja timov. Osamljeni vodje si v sistemu trapezoidne organiziranosti in trapeznega vodenja zelo težko ustvarijo osebno bazo moči. Na sliki 18. je prikazana trapezoidna (timska) organiziranost.

Slika 18: Trapezoidna (timska) struktura organiziranosti



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 424.

Tabela 6 prikazuje prednosti in slabosti timske organiziranosti dela.

Tabela 6: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

<i>Prednosti timske strukture</i>	<i>Slabosti timske strukture</i>
Prevzema določene prednosti funkcijske strukture.	Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela.
Odstranjuje meje med oddelki.	Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov.
Omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju.	Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju.
Krajši odzivni časi in hitrejše odločanje.	Nenačrtovana decentralizacija.
Večja morala in participacija članov.	
Skrajšuje administrativne postopke.	

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 88.

Učea se organizacija uporablja nove ideje za povečevanje sodelovanja znotraj in med organizacijami (na primer virtualni timi, zavezništva in mrežne organizacije).

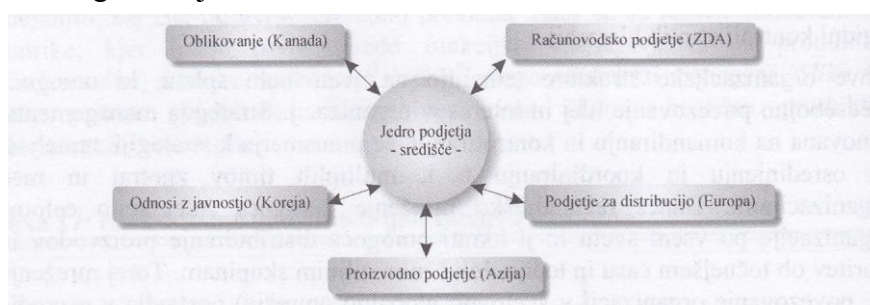
### 3.2.5 Mrežna organizacijska struktura

Značilnost mrežne organizacijske strukture je, da je v bistvu nevidna.

Mrežna struktura je razmeroma nova oblika strukture organiziranosti. Bistvo te strukture so povezave podjetij, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka, storitve ali projekta preko računalnikov. V dinamično strukturo so povezani vsi udeleženci pri proizvodnji kompleksnega proizvoda, storitev ali pri uresničevanju zahtevnega projekta.

Prednosti take strukture organiziranosti so v visoki stopnji prilagodljivosti, izrabi človeških virov in večji učinkovitosti ter poslovni uspešnosti. Ta oblika organiziranosti omogoča, da se pri projektu zbere veliko več znanja, kot bi se ga zbralo v drugih tipih struktur, in to brez dodatnega zaposlovanja. Slika 19 prikazuje mrežno organizacijsko strukturo.

Slika 19: Mrežna organizacijska struktura



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 86.

Mrežna struktura pomeni, da podjetje odda v zunanje izvajanje več svojih glavnih aktivnosti iz majhnega štaba. Na organizacijo je mogoče gledati kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov. Mrežna organizacijska struktura zahteva razporeditev moči asimetrično v prid centralni, osrednji organizaciji, ki omrežje kontrolira. Rajši kot da je vse pod eno streho, so dejavnosti kot oblikovanje, računovodstvo, proizvodnja in distribucija dane v zunanje izvajanje ločenim organizacijam, ki so elektronsko povezane s centralno organizacijo. Mrežni

pristop je revolucionaren, saj je težko odgovoriti na vprašanje, kje se nahaja organizacija. Če podamo znan primer hokejskih palic, ki jih oblikujejo v Skandinaviji, izdelajo v Koreji in distribuirajo v Kanadi s strani japonskega prodajalca, je vse jasno. Mrežni pristop podjetjem tudi omogoča, da se skoncentrirajo na tisto, kar znajo najboljše, ostalo pa dajejo v zunanjo izvajanje. Tabela 7 kaže prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture.

Tabela 7: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture

Prednosti mrežne strukture	Slabosti mrežne strukture
Globalna konkurenčnost	Težka kontrola
Fleksibilnost delovne sile/izziv	Lahko se izgubi del organizacije
Zmanjšani stroški administracije na osebo	Oslabljena lojalnost zaposlenih

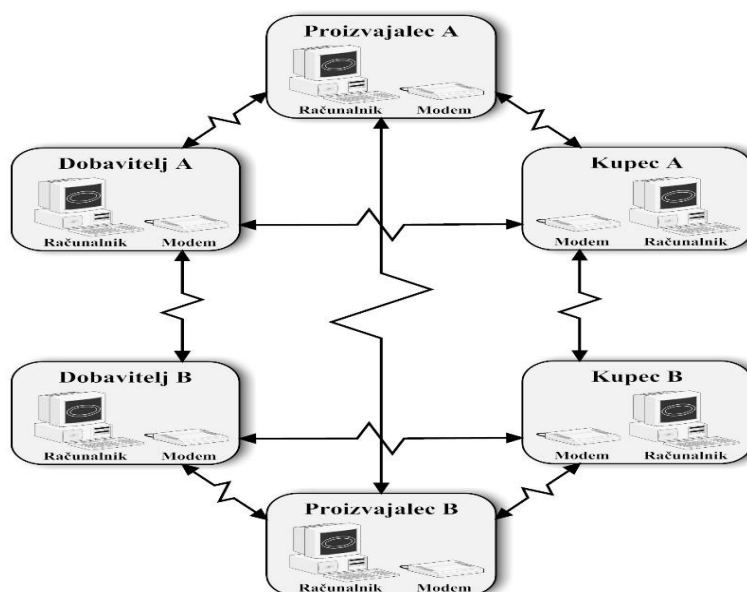
Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 87.

Posebna oblika mrežne strukture organiziranosti je znana tudi kot *virtualna* (možna, potencialna, navidezna) *organiziranost* podjetja.

Potreba po virtualni organiziranosti podjetja se pojavi takrat, ko se podjetje sreča s prezahtevno nalogo.

To je začasna mreža podjetij, od katerih ima vsako kompetenčne sposobnosti in ki so se združila za izvajanje določene naloge, da bi izrabila nekatere hitro spreminjajoče se položaje v svojem poslovnem okolju. V sodobnih razmerah dela in poslovanja, v primeru zahtevnih in zapletenih izdelkov, ki se tudi hitro spreminjajo, je združevanje proizvajalcev, kupcev in dobaviteljev potreba. Ker so udeleženci drug od drugega odvisni, nihče ne želi zapustiti virtualnega združenja. Vsi se trudijo za skupen uspeh. Menedžerji virtualnih podjetij morajo hkrati uspešno voditi podjetje in varovati svoje interese. Pridobivanje zaupanja med partnerji je zahtevna naloga menedžerjev virtualnih podjetij. Virtualna organiziranost omejuje prostost menedžerjev in povzroča zaskrbljenost v stalnem razmišljanju, ali se udeleženci procesov in timov pravilno odločajo, ali se ne bodo izgubili na poti nemirnega in zmedenega okolja, kako nagraditi najboljše in kako sploh izvedeti, kdo je najboljši v timu. Poenostavljeno shemo virtualne organiziranosti prikazuje slika 20.

Slika 20: Poenostavljena shema virtualne strukture organiziranosti



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta., str. 428.

### 3.2.6 Horizontalna (procesna) organizacijska struktura

Menedžerji po vsem svetu želijo razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram, ki bodo proizvajale z dovolj nizkimi stroški, da bodo njihovi izdelki cenejši, da bodo inovativne za ohranjanje tehnološke svežine svojih izdelkov ali storitev in da bodo dovolj zavzete za to, da bodo svojim odjemalcem zagotavljale najvišjo kakovost. S *procesno organiziranostjo* preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Katere in koliko procesov izpostavimo v organizaciji, je odvisno od možnosti izpostavljanja in od potreb podjetja.

Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer vrhnjega vodjo, vodje procesov in time znotraj procesov.
--

Organiziranje celovitih procesov omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture organiziranosti, ki ni hierarhična. Omogoča tudi hitro opredelitev procesov, ki jih v nekem trenutku lahko vidimo, ali tistih, ki so potrebni za povečanje uspešnosti organizacije. Procesi morajo biti čim bolj samostojni in morajo obsegati aktivnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in distribucijo izdelkov, storitev, ki jih zahteva trg. Procesna

organiziranost zahteva tudi tesno povezovanje z dobavitelji. To uresničujemo z zamisljivo, da del osebja dobavitelja vključujemo v procesno organiziranost naročnika. V procesni organiziranosti delujejo na drugi organizacijski ravni tudi strokovnjaki z različnih področij poslovanja, npr. tehnologi, tržniki, propagandisti, analitiki, organizatorji idr. Ta oblika organiziranosti je lažje izvedljiva v organizacijah z enotnim sistemom dela, ki odseva v celovitem procesu. Pri organizacijah z več sistemi dela oziroma z delavniškim načinom dela je uvajanje in izvajanje procesne organiziranosti bolj zapleteno. Procesno organiziranost spremljajo, kot navaja Vila (1998) tudi neželene posledice:

- Z zmanjšanjem števila ravni se najprej izgubi srednji menedžment, kar pomeni odpuščanje velikega števila srednjih menedžerjev; v velikih družbah je lahko odpuščanje več tisoč ljudi.
- Prerazvrstitev in združevanje nalog in poslov povzroča manjše potrebe po zaposlenih v delavnicah in pisarnah. Ljudje ne čutijo varnosti zaposlitve, postajajo zaskrbljeni, saj ne vedo, kakšna prihodnost jih čaka, kar pa ne deluje motivacijsko na njihovo zavzetost pri delu.
- Ameriški raziskovalci procesne organiziranosti navajajo, da bo reinženiring gotovo povzročil odpuščanje delavcev, kar bo negativno vplivalo na stopnjo zaposlenosti. Povečanje ekonomičnosti podjetja bo imelo neprijetne posledice za vso družbo.
- Napredovanje oziroma vzpenjanje po hierarhični lestvici bo izginilo, ker ne bo več hierarhične strukture organiziranosti. To bo zahtevalo drugačne načine motiviranja sposobnih strokovnjakov in tudi drugačen način nagrajevanja.
- Zahteva se vsestranska opredelitev ustvarjalnih ljudi v timih, hkrati pa se zahteva uspešno vodstvo na vrhu organizacije.
- Procesna organiziranost in stili vodenja so usmerjeni v prihodnost in dolgoročne cilje, hkrati pa zahtevajo trenutno izboljšanje in učinkovito poslovanje.

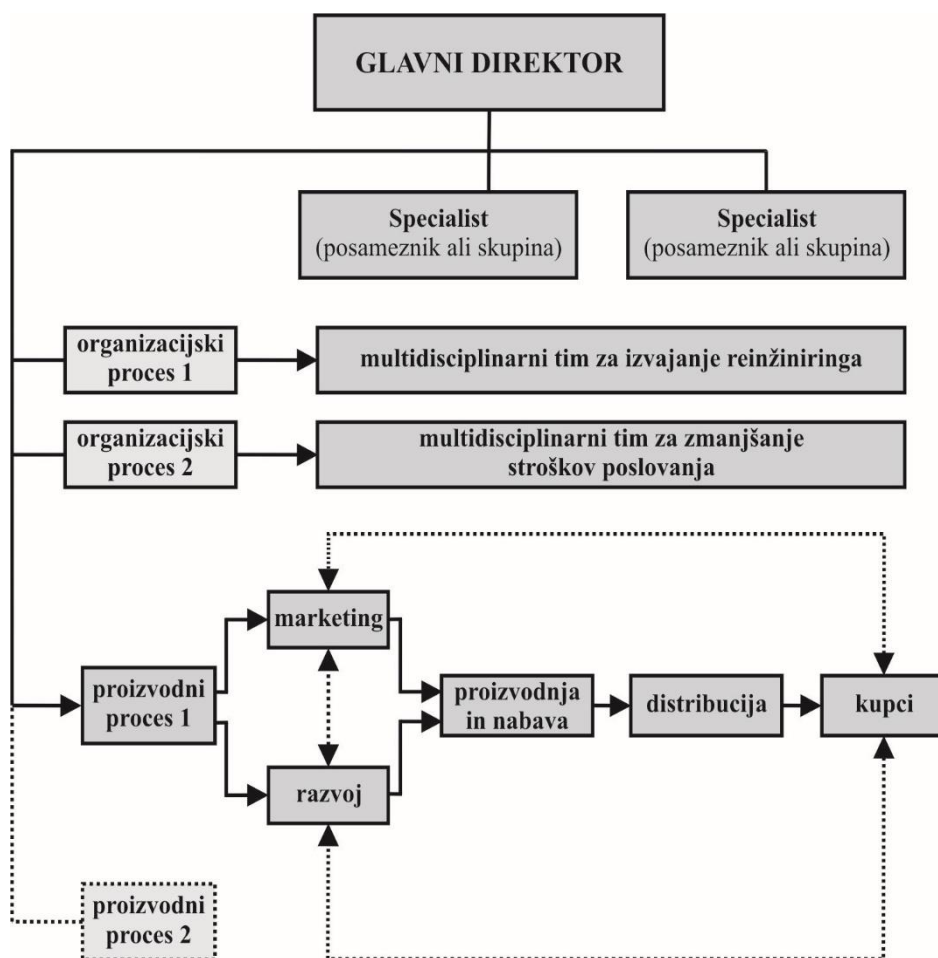
Sicer pa so prednosti in slabosti horizontalne (procesne) organizacijske strukture razvidne iz tabele 8.

Tabela 8: Prednosti in slabosti horizontalne (procesne) organizacijske strukture

<i>Prednosti procesne strukture</i>	<i>Slabosti procesne strukture</i>
Promovira fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank.	Določanje osnovnih dejavnosti je težko in dolgotrajno.
Usmerja pozornost vseh proti proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko.	Zahteva spremembo v kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji menedžmenta ter informacijskih in plačilnih sistemih.
Vsak zaposlen ima širši pogled na cilje organizacije.	Tradicionalni menedžerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete.
Osredinjena je na timsko delo in sodelovanje.	Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko delovali učinkovito v okolju horizontalnih timov.
Izboljšuje kvaliteto življenja za zaposlene s tem, ko jim ponuja možnost deljenja odgovornosti in odločanja.	Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 90.

Slika 21: Struktura organiziranosti celovitega procesa



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 430.

### 3.2.7 Hibridna organizacijska struktura

Hibridne strukture se uporabljajo zlasti v hitro spreminjajočih se okoljih.

Hibridna organizacijska struktura je nastala, ker veliko zgoraj naštetih struktur v realnem svetu ne obstaja v čisti obliki. Zlasti v današnjem kompleksnem poslovnem okolju organizacije pogosto uporabljajo *hibridne strukture*, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostili specifičnim strateškim potrebam organizacije. Večina podjetij združuje značilnosti funkcijskih, divizijskih, geografskih ali horizontalnih struktur, da bi izkoristili določene prednosti in se izognili slabostim teh struktur. Hibridne strukture ponujajo organizaciji večjo fleksibilnost.

Vsaka organizacijska struktura ima tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Za organizacijo je potrebno izbrati tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza njej značilnim razmeram dela in poslovanja. Manjšim organizacijam, ki proizvajajo standardne izdelke za različne kupce, na splošno ustreza funkcijska organizacijska struktura. Za velike organizacije s številnimi in z različnimi proizvodnimi linijami je najprimernejša produktna organizacijska struktura. Za organizacije s številnimi in kompleksnimi tehnologijami, npr. v farmacevtski industriji, je najprimernejša matrična organizacijska struktura. Za velike organizacije, ki delujejo v različnih državah ali regijah, je najprimernejša prostorska organizacijska struktura. Izbira in raba organizacijske strukture sta odvisni od razmer, v katerih organizacija posluje.

### 3.2.8 Evolucija organizacijskih struktur in situacijski pristop k oblikovanju organizacijske strukture

Ko organizacije rastejo, se zgodita dve stvari:

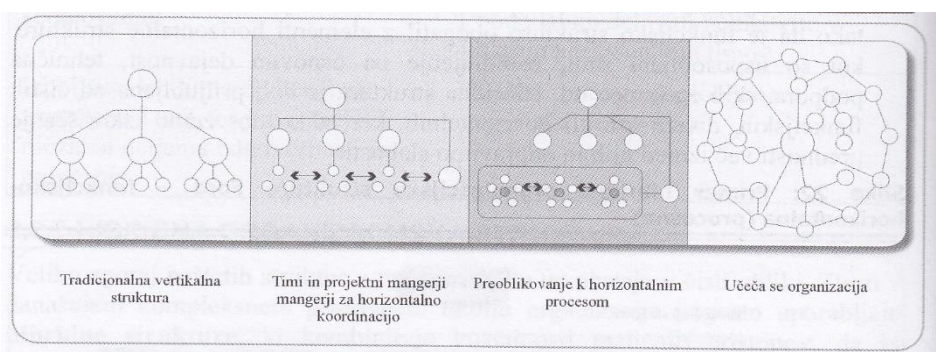
1. Nastanejo nova delovna mesta in oddelki, ki se ukvarjajo s faktorji v zunanjem okolju ali z novimi strateškimi potrebami.
2. Menedžerji na višjih položajih morajo najti način, kako povezati te oddelke skupaj.

Nadzor, ki ga ponuja kontrolni razpon, je sicer učinkovit, vendar ni zadosten. Koordinacija se nanaša na kvaliteto sodelovanja med temi oddelki. Brez koordinacije leva roka ne ve, kaj dela

Koordinacija je izid informacij in sodelovanja.

desna, kar povzroča številne probleme in konflikte. Koordinacija je potrebna ne glede na to, ali ima organizacija funkcionalno, divizijsko ali timsko strukturo. Menedžerji lahko oblikujejo sisteme in strukture, da spodbujajo horizontalno sodelovanje.

Slika 22: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 92.

Slika 22 prikazuje razvoj organizacijskih struktur, z naraščajočim poudarkom na horizontalni koordinaciji in komunikaciji. Vertikalna funkcionalna struktura je stara skoraj stoletje in je bila prva, ki so jo v večjem številu uporabile večje organizacije. Čeprav je učinkovita v stabilnih

okoljih, ne zagotavlja potrebne koordinacije v časih hitrih sprememb. Inovacije, kot so timi, delovne skupine in projektni menedžerji, lahko delujejo znotaj vertikalne strukture, da zagotavljajo medfunkcijsko komuniciranje in sodelovanje. Naslednja stopnja raje vključuje preoblikovanje strukture organizacije okrog horizontalnih procesov kot okrog vertikalnih funkcij. Vertikalna hierarhija je sploščena, po starem ostanejo organizirane samo nekatere podporne funkcije kot na primer finance in človeški viri. Nekatere organizacije so naredile še korak naprej k učeči se organizaciji tako, da so odstranile vse sledi organizacijske hierarhije. Učeča se organizacija predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije.

*Situacijski tudi (kontingenčni) pristop* k organizaciji temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom. Klasične – vertikalne organizacije so relativno učinkovitejše in produktivnejše, vendar relativno manj prilagodljive kot neoklasične – horizontalne organizacije. Določena organizacija, bodisi podjetje, vladna agencija, bolnišnica, univerza bodisi določena enota znotraj organizacije, bi morala biti strukturirana glede na to, ali sta učinkovitost in produktivnost pomembnejši od fleksibilnosti ali obratno. Ključno je določiti okoliščine, ki vplivajo na relativno pomembnost učinkovitosti in produktivnosti ali prilagodljivosti.

Raziskovalci in praktiki, ki so prispevali k idejam situacijskega pristopa, so predlagali številne okoliščine ali spremenljivke, ki vplivajo na odločitev o obliki. – te spremenljivke so:

- starost in velikost organizacije,
- oblika lastništva,
- tehnologija,
- negotovost okolja,
- strateška izbira,
- potreba zaposlenih in
- trenutna moda.

Starejše organizacije so bolj kompleksne, formalizirane in centralizirane kot nove. Raziskovalci so tudi ugotovili, da so velike organizacije pri oblikovanju organizacijske strukture več uporabljale klasični pristop kot neoklasične ideje.

*Slika 23: Situacijski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture*



*Vir:* Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 93.

Slika 23 kaže štiri situacijske dejavnike: *strategijo, okolje, tehnologijo in soodvisnost oddelkov* kot štiri ključne dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture in posledično na končni rezultat organizacije. Poenostavljeni kontinuum kaže, kako so strukturni



Učeča se organizacija je primerna za doseganje fleksibilnosti in inovativnosti.

pristopi povezani s strateškimi cilji, torej izbrano celovito strategijo. Čista funkcionalna struktura je primerna za doseganje notranjih ciljev učinkovitosti. Vertikalna funkcijska struktura uporablja specializacijo del in ozek kontrolni razpon za učinkovito izrabo omejenih resursov, vendar pa organizaciji ne omogoča, da bi bila fleksibilna in inovativna. V učeči se organizaciji je vsak tim majhen, sposoben hitrega odzivanja in ima ljudi ter vire potrebne za izvrševanje neke naloge. Učeča se organizacija je zato primerna za hitro spreminjajoča se, nestabilna okolja. Divizijska struktura promovira diferenciacijo, kajti vsak oddelek se lahko usmeri na specifičen proizvod ali stranke, čeprav so ti oddelki večji in manj fleksibilni od majhnih timov.

Koncept *tehnologije ožje* definiramo kot proizvodnjanje, ki se razlikuje od administrativnih in

Stopnja tehnologije, ki jo menedžment vključi pri oblikovanju posameznih delovnih mest, pogojuje organizacijsko obliko.

distribucijskih procesov, s čimer se ukvarjajo proizvodnjalna podjetja, ki vložke pretvorijo v rezultate. Širša definicija pa vključuje vrsto aktivnosti, opreme, materiala, znanja in izkušenj, ki jih potrebujemo pri izvrševanju nalog. Tehnologija vpliva na oblikovanje delovnih mest, slednja pa vplivajo na obliko organizacij. Sleherna organizacija deluje v *okolju*. Konkurenti, dobavitelji, kupci, posojilodajalci in država so pomembni subjekti, ki organizaciji postavljajo različne zahteve. Vsaka izmed naštetih zunanjih sil lahko vpliva na obliko organizacije. Vertikalna struktura je oblikovana za delovanje v stabilnem okolju in horizontalna struktura za delovanje v nestabilnem, spreminjajočem se okolju. O nestabilnem okolju govorimo, kadar so spremembe nepričakovane in nepredvidljive. Nove konkurenčne strategije, novi zakoni in nova tehnologija lahko ustvarjajo turbulentne razmere.

Pomembni značilnosti tehnologije, ki vpliva na strukturo, pravimo *medsebojna odvisnost*. Medsebojna odvisnost je stopnja soodvisnosti oddelkov pri resursih ali materialih, ki so potrebni za izvršitev nalog. Nizka medsebojna odvisnost pomeni, da oddelki lahko opravljajo svoje delo neodvisno od drugih oddelkov in imajo zato mahne potrebe po interakciji, posvetovanju ali izmanjavi materialov. Nasprotno pa visoka medsebojna odvisnost pomeni, da morajo oddelki med seboj neprestano izmenjavati resurse.

### 3.3 Organizacijski procesi

Sestav razmerij med ljudmi (statični del organizacije) pa se razvija v organizacijski proces (dinamični del organizacije). Samo z organizacijskim procesom lahko zagotavljamo učinkovito doseganje zastavljenih ciljev združbe. Skladno z Lipovčevo opredelitvijo organizacije podjetja (Lipovec) je organizacijski proces proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja. To je torej proces zagotavljanja.

V vzajemnem delovanju ljudje prihajajo v medsebojni stik, s tem pa nastajajo neformalne organizacijske strukture. Prav tako je posledica stikov med ljudmi v vzajemnem delovanju tudi spreminjanje njihovih izkušenj, njihovega znanja, njihovih čustev in stališč. Če je vzajemno delovanje trajnejše, se s postopnim spreminjanjem navad, stališč, izkušenj ipd. izoblikujejo neka pravila oziroma norme, ki predstavljajo pogoje za trajnejše vzajemno delovanje.

Neformalni organizacijski procesi nastanejo nenamerno oziroma samoniklo.

Spoštovanje norm se zagotavlja z medsebojnim uveljavljanjem in s ponotranjanjem norm. Vsi našteti procesi: spreminjanje navad, stališč, izkušenj, ipd., oblikovanje norm ter medsebojno uveljavljanje in ponotranjanje norm, so *neformalni* organizacijski procesi. V formalnih združbah, kakršna je podjetje, so organizacijski procesi zavestni in podrobneje izoblikovani – so torej namerni ali *formalni* organizacijski procesi.

Že v uvodu smo povedali, da obstajajo tri temeljna razmerja med ljudmi v podjetju oziroma tri temeljne organizacijske funkcije: *upravljanje, ravnanje in izvajanje*. Struktura funkcije izvajanja je dejansko zgolj tehnična struktura, ki smo jo obravnavali kot eno izmed enovitih organizacijskih struktur. Predstavlja navzven najbolj vidni del organizacije podjetja –

Formalni organizacijski proces predstavlja procesa upravljanja in ravnanja.

poslovanje. Ni pa izvajalna funkcija tista, ki daje značilnosti razmerjem med ljudmi v podjetju, temveč sta to upravljanje in ravnanje, ki družbeno določata tudi funkcijo izvajanja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da formalni organizacijski proces predstavlja procesa upravljanja in ravnanja, ki določata tudi poslovanje podjetja. Sestavljen je torej iz dveh procesov, iz upravljanja in iz ravnanja, s skupnim izrazom ga bomo imenovali upravljalno-ravnalni proces. Ta proces si bomo ogledali nekoliko podrobneje in opredelili njegove sestavne dele. To nam bo v končni fazi omogočalo uvid v razmerje med ravnanjem in vodenjem na podlagi razvite teorije organizacije.

Različni avtorji zelo različno določajo sestavine upravljalno-ravnalnega procesa, enotni so si samo glede navajanja dveh sestavnih procesov – planiranja in kontroliranja. Mnogi avtorji navajajo usklajevanje oziroma vsebinsko podobne pojme, vendar pa smo že povedali, da je usklajevanje temeljno organizacijsko načelo oziroma celotna vsebina organizacijskega procesa in ne njegova posebna sestavina. Tudi planiranje na primer je dejansko usklajevanje ciljev s predvidenimi zunanjimi dejavniki. Še več je avtorjev, ki kot posebno sestavino upravljalno-ravnalnega procesa navajajo organiziranje, torej oblikovanje organizacijske strukture, kar pomeni vzpostavljanje razmerij med ljudmi. Navajanje organiziranja kot posebne faze upravljalno-ravnalnega procesa povzroča mnogo dilem. Ni namreč jasno ali smo v fazi planiranja planirali tudi organizacijo in bi se torej naslednja faza morala imenovati uresničevanje organizacije in ne organiziranje, ali pa morda druga faza predstavlja organiziranje v celoti, ne da bi bil kakšen njegov del vključen tudi v planiranje. Slednje bi namreč pomenilo, da v fazi planiranja ne planiramo organizacije, temveč le poslovanje oziroma izvedbo. Tretja možnost je, da sprejmemo, da v fazi organiziranja postavljamo organizacijo, ne da bi si jo sploh vnaprej zamislili. Dileme razrešimo tako, da organiziranja ne štejejo za posebno fazo upravljalno-ravnalnega procesa, kljub temu pa si seveda moramo odgovoriti na vprašanje, kaj potem sploh je organiziranje.

Poleg omenjenega avtorji navajajo še sestavine upravljalno-ravnalnega procesa, kot so komandiranje, uresničevanje, izvedba delovanja, motiviranje in vodenje, usmerjanje ali dirigiranje. Vsem tem izrazom je skupno, da pomenijo sprožitev delovanja organizirane združbe in njenih delov. To fazo bomo imenovali uveljavljanje, to je uveljavljanje planiranega (Lipovec, 1987).

Faze upravljalno-ravnalnega procesa bomo torej opredelili kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Za natančno predstavo o tem, kaj ti pojmi predstavljajo, si bomo nekoliko podrobneje ogledali dva različna procesa, ki se odvijata v vsaki združbi in sta bila do sedaj

Poslovni proces je dejansko izvajanje različnih poslovnih funkcij.

nekako v ozadju naše razlage. Prvi proces imenujemo poslovni proces oziroma poslovanje. Kot smo že povedali, je njegovo bistvo proizvajati in prodajati proizvode ali storitve, prodaja katerih podjetju prinaša prihodke in s tem možnost za pozitiven poslovni izid. Je dejansko izvajanje različnih poslovnih funkcij (kadrovske, nabavne, proizvodne, prodajne, finančne, če omenimo le temeljne), vključno s planiranjem in kontrolo teh funkcij, ki jih sicer proučujejo različne poslovne vede. Proces se tako odvija s fazami planiranja, izvedbe in kontroliranja poslovanja (glej sliko 24).

Slika 24: Poslovni proces oziroma poslovanje



Vir: Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 223.

Drug tak proces, ki poteka v združbah, je organizacijski proces, za katerega smo povedali, da njegovo bistvo ni v proizvodnji ter prodaji proizvodov ali storitev, temveč v zagotavljanju nemotenega in smotrnega poteka poslovnega procesa oziroma poslovanja. Proces se odvija s fazami planiranja, uveljavljanja in kontroliranja organizacije. Pravimo lahko, da organizacija v zamisli obstaja v fazi planiranja, uresničuje pa se v fazi uveljavljanja. Organizacijo seveda tudi kontroliramo. Tako je edini možen sklep, da organiziranje sestavljajo planiranje organizacije, uveljavljanje in kontroliranje organizacije. Organizacijski proces je torej isto kot organiziranje (glej sliko 25).

Slika 25: Organizacijski proces oziroma organiziranje



Vir: Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 228.

Sedaj, ko smo nekoliko podrobneje spoznali poslovanje in organiziranje, lahko tudi natančneje opredelimo posamezne faze upravljalno-ravnalnega procesa. Podjetje posluje z namenom doseganja dobička. Ravnatelji morajo razmišljati o prihodnosti in načinih za doseg čim boljših poslovnih rezultatov. Analizirajo okolje, oblikujejo vizijo, določajo cilje, oblikujejo strateške in taktične zamisli. To je faza *planiranja poslovanja* podjetja. Uresničevanje planiranega seveda ne sledi neposredno, saj planov ne uresničuje podjetje kot tako, temveč ljudje, člani podjetja. Ravnatelji si morajo zamisliti med ljudmi ustrezna razmerja, zamisliti si morajo torej ustrezne strukture dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja. Tej fazi pravimo *planiranje organizacije*. Organizacijo, kot je bila v fazi planiranja zamišljena, je treba tudi uresničiti. Vzpostaviti je torej potrebno takšna razmerja med ljudmi, kot so bila zamišljena. Organizacijo uresničimo s kadrovanjem, s čimer mislimo na izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja. Iz oseb, ki jih kadrujemo, moramo narediti podjetje, kar pomeni, da moramo vzpostaviti med njimi določena razmerja. Le-ta lahko vzpostavljamo le tako, da povezujemo ljudi z določenimi lastnostmi, ki ljudi povezujejo na določen način. Pri kadrovanju torej ne mislimo toliko na konkretne ljudi kot za skupke različnih lastnosti oziroma zmožnosti, ki jih povezujemo z namenom, da med njimi nastanejo neka predvidena razmerja. Ker so lastnosti neločljive od živih oseb, s kadrovanjem ne nastaja samo organizacija združbe, temveč tudi združba. Zaradi tega lahko kadrovanje proučujemo tako s stališča organizacijskega procesa kot tudi s stališča poslovnega procesa in pravimo, da je kadrovska funkcija tako imenovana dvojna funkcija;

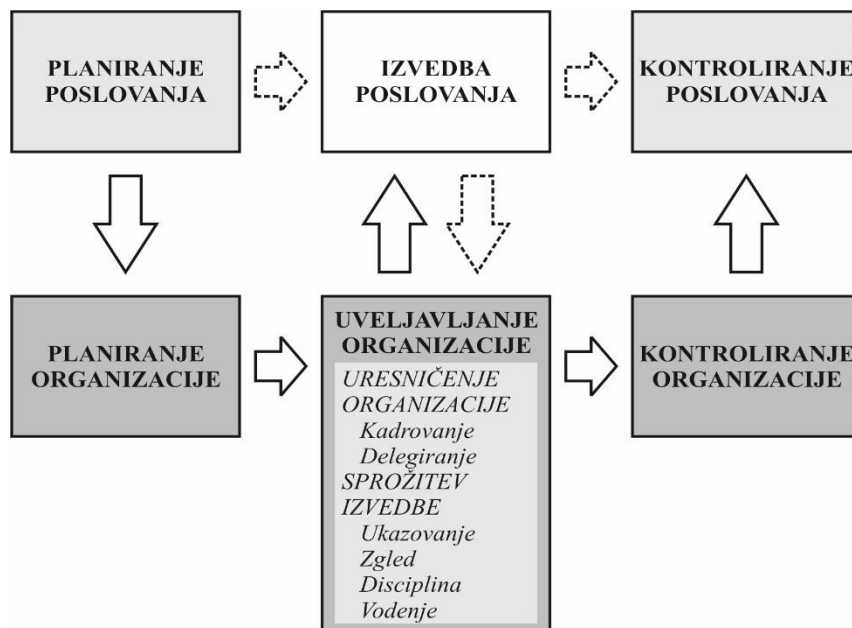
poslovna (celo ena izmed temeljnih poslovnih funkcij) in organizacijska. Fazi uresničevanja organizacije mora slediti še faza, v kateri se upravljalno-ravnalni proces spreminja v izvedbo. To je dejanje sprožitve izvedbe. Fayol je to dejanje sprožitve imenoval komanda ali ukaz, omenjal je tudi zgled in disciplino,

Vodenje in kadrovanje skupaj predstavljata uveljavljanje organizacije.

sčasoma pa se je kot akt sprožanja izvedbe izoblikovalo predvsem vodenje. Vodenje in kadrovanje (v smislu ravnanja s človeškimi zmožnostmi) skupaj predstavljata torej fazo uveljavljanja organizacije. Uveljavljanje organizacije je potrebno kontrolirati. Ustvarjene organizacijske strukture in procese je potrebno primerjati s planom. To je faza kontroliranja organizacije. Primerjavi s planom morajo biti podvrženi tudi dejanski oziroma uresničeni poslovni rezultati, čemur pravimo kontrola poslovanja (Rozman, 2002).

Upravljalno-ravnalni proces zavzema torej celotni organizacijski proces (je najbolj formalen organizacijski proces) ter del poslovnega procesa. Faze oziroma funkcije ravnanja, če se osredotočimo le na ravnanje, lahko torej opredelimo kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje, pri čemer se tako planiranje kot kontroliranje nanašata na poslovanje in organizacijo. Druga možnost je, da faze oziroma funkcije ravnanja opredelimo kot planiranje poslovanja, organiziranje in kontroliranje poslovanja, pri čemer z organiziranjem mislimo na planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije. Vse faze ravnanja so, vključno z njihovimi medsebojnimi povezavami ter povezavami z izvedbo poslovanja, prikazane na sliki 26. Faza uveljavljanja je prikazana razčlenjeno.

Slika 26: Poslovni in organizacijski proces ter faze ravnanja (prikazane so osenčeno)



Vir: Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 232.

Opisani proces ravnanja na podlagi razvite teorije organizacije je opredeljen nekoliko drugače od procesa, kot ga pojmuje in navajamo v disertaciji, kjer opredeljujemo faze procesa oziroma ravnalne funkcije kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Razvita teorija organizacije upošteva dejstvo, da se v podjetju poleg procesa poslovanja odvija tudi zelo kompleksen proces, ki zagotavlja, da poslovanje poteka smotno in učinkovito, to je organizacijski proces, ki je dejansko isto kot organiziranje. Sestavljajo ga planiranje

organizacije, uveljavljanje – uresničevanje organizacije (kadrovanje in delegiranje) ter sprožitev izvedbe (ukazovanje, zgled) in kontroliranje organizacije. Ravnalni proces tako sestoji iz planiranja (poslovanja in organizacije), uveljavljanja organizacije in kontroliranja (poslovanja in organizacije). Uveljavljanje organizacije je faza ravnalnega procesa, ki sledi planiranju (poslovanja in organizacije). Pojavlja se sicer kot enotna faza, vendar se v njej uveljavljata dve različni stvari z različnimi orodji, in sicer uresničevanje organizacije in izvedba oziroma sprožitev. Faza uresničevanja dejansko pomeni (skladno z našim opredeljevanjem ravnalnega procesa) fazo organiziranja in vodenja. Lipovec navaja vodenje kot najbolj razvito sredstvo sprožanja izvedbe (Lipovec, 1987).

Sestava procesa ravnanja, kot ga navaja Lipovec, je logična in omogoča dober vpogled v dogajanje v podjetjih, tudi glede razmerja med ravnanjem in vodenjem. Posledično omogoča dober vpogled v delo ravnatelja. Na podlagi take opredelitve procesa ravnanja si tudi zlahka predstavljamo odnos med ravnanjem in drugimi poslovnimi vedami, kot so finance, trženje, nabavno poslovanje, ravnanje z zaposlenimi itd. Razvita teorija organizacije izhaja iz težnje po razumevanju bistva poslovanja in organiziranja. Sicer pa razvita teorija organizacije enako kot teorija ravnanja, ki ravnanje opredeljuje kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, umešča vodenje (kot najbolj razvito sredstvo sprožanja izvedbe) v širši koncept ravnanja, natančneje, opredeljuje ga kot del ravnanja.

### 3.4 Vprašanja za ponavljanje

1. *Delitev dela je temeljna metoda znanstvene organizacije dela. Kakšna sta vloga in pomen delitve dela v sodobni organizaciji?*
2. *Opredeli izhodišča funkcije organiziranja, organizacijsko strukturo, kontrolni razpon ter centralizacijo, decentralizacijo in formalizacijo.*
3. *V čem je bistvo prehoda od vertikalne k horizontalni integraciji?*
4. *Katere organizacijske oblike ima menedžer na voljo pri oblikovanju organizacije?*
5. *V čem je bistvo funkcijske organizacijske strukture, pojasni njene prednosti in slabosti ter jo nariši.*
6. *V čem je bistvo divizijske organizacijske strukture, pojasni njene prednosti in slabosti ter jo nariši.*
7. *V čem je bistvo matrične organizacijske strukture, pojasni njene prednosti in slabosti in jo nariši. Kaj je značilno za horizontalno matrično strukturo?*
8. *V čem je bistvo mrežne organizacijske strukture, pojasni njene prednosti in slabosti ter jo nariši.*
9. *V čem je bistvo timske strukture organiziranosti, pojasni njene prednosti in slabosti ter jo nariši.*
10. *V čem je bistvo procesne (horizontalne) organizacijske strukture, pojasni njene prednosti in slabosti ter jo nariši.*
11. *Pojasni in definiraj evolucijo organizacijskih struktur, prikaži jo na sliki in podaj ključne značilnosti najrazvitejše faze, to je učeče se organizacije.*
12. *Pojasni situacijski pristop k oblikovanju organizacijske strukture in podaj temeljne situacijske dejavnike. Opiši enega izmed njih bolj podrobno.*
13. *Opiši organizacijski proces in razliko med poslovnim in organizacijskim procesom v združbi.*

### 3.5 Vaje - naloge in zgledi iz prakse

#### 1. vaja: Organiziranje dela

Sposobnost delitve in načrtovanja nalog je za podjetnika oziroma menedžerja izredno pomembna. Uspešen vodja mora biti dober organizator. Kdor ne zna razporejati svojega časa, seveda ne bo znal razporediti časa svojih sodelavcev.

##### *Vprašanja:*

3. Kako pogosto zamujate na dogovorjene sestanke (predavanja)?
4. Ali v družbi veljate za človeka, ki zna organizirati stvari?
5. Kaj menite o svojih organizatorskih sposobnostih?
6. Ali je vaš oče/mama dober organizator?
7. Kaj je bistveno za dobrega organizatorja?

#### 2.vaja: Organizacijske strukture

Podjetje »Marketing plus« ima 24 zaposlenih in poslovalnice v Ljubljani, Mariboru, Celju, Kranju, Novem mestu in Kopru in je eno od vodilnih podjetij na področju oglaševanja v Sloveniji. Glavna dejavnost podjetja je oglaševanje in poslovno svetovanje. Podjetje je usmerjeno k stalni izboljšavi storitev, upoštevajoč zadovoljstvo poslovnih strank in zaposlenih. Vodstvo želi razviti nov model organiziranosti, ki bo omogočal razvoj učeče se organizacije.

##### *Vprašanja:*

1. Katero organizacijsko strukture predlagate vodstvu? Narišite jo in vnesite podatke v sliko!
2. Opišite značilnosti (prednosti) predlaganega modela strukture ter vaše argumente, zakaj tako rešitev predlagate vodstvu podjetja.
3. Informacije, ki jih potrebujete za rešitev, predpostavite!

#### 3. vaja:

Podjetje »Nasvet« ima 20 zaposlenih in sedež v Ljubljani. Glavna dejavnost podjetja je finančno, davčno in premoženjsko svetovanje na treh področjih: (a) davčno svetovanje malim podjetjem in obrtnikom, (b) premoženjsko svetovanje fizičnim osebam in (c) svetovanje finančnim organizacijam in zavarovalnicam na področju trženja zavarovalniških in premoženjskih storitev. Vodstvo podjetja ugotavlja težave pri komunikaciji med različnimi poslovnimi funkcijami, zato želi na novo organizirati podjetje.

Katero organizacijsko strukturo predlagate vodstvu? Narišite jo in vnesite podatke v sliko!

Opišite značilnosti (prednosti) predlaganega modela strukture ter vaše argumente, zakaj tako rešitev predlagate vodstvu podjetja.

Informacije, ki jih potrebujete za rešitev, predpostavite!

#### 4. vaja: Procesna organizacijska struktura

*Komentirajte značilnosti in prednosti procesne organiziranosti:*

Spodbuja notranje podjetništvo.

Opolnomoči zaposlene, razvija inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih.

Omogoča takojšnji vpogled v zadovoljstvo kupcev.

Zahteva sodelovanje in medsebojni prenos znanja.

Omogoča uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti.

Zahteva uporabo sodobnih ERP rešitev in IT.

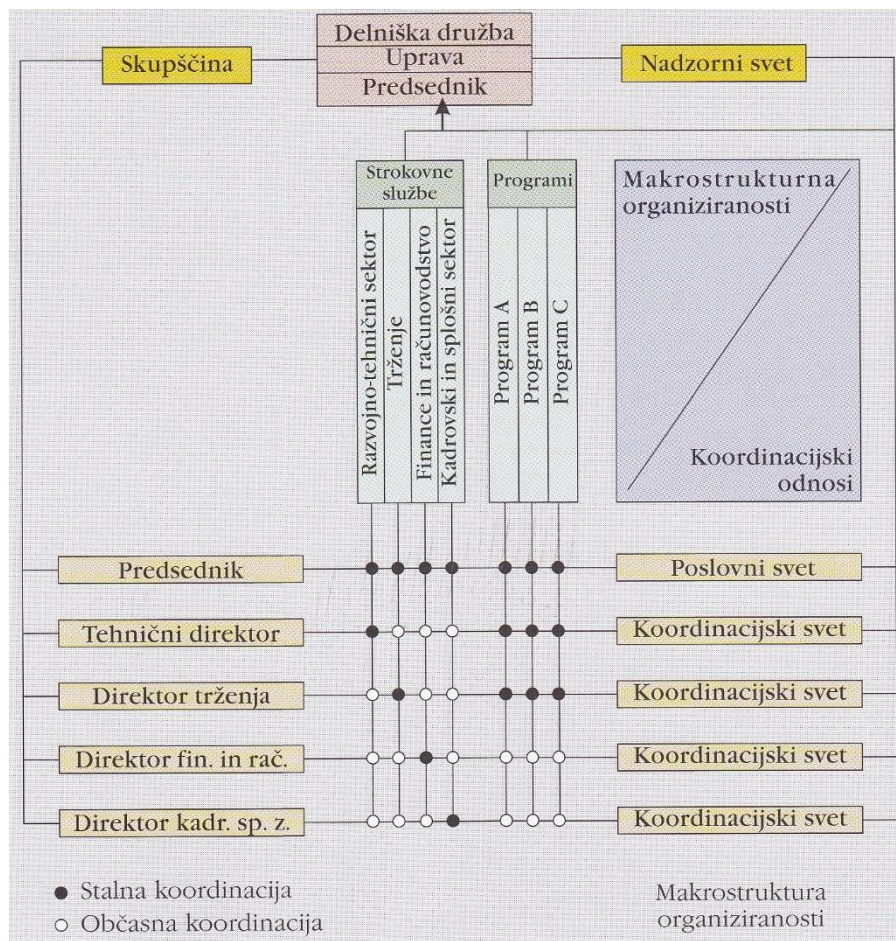
Zaposleni so visoko usposobljeni in potrebujejo le malo navodil za izvajanje delovnih nalog.

Razvija občutek pripadnosti in smisel za skupno reševanje problemov...

5. vaja: Sprememba v organiziranosti podjetja – primer za preučevanje

Srednje velika delniška družba Nanos s tremi proizvodnimi programi je uporabljala klasično funkcijsko strukturo organiziranosti. Posamezne funkcije so bile organizacijsko oblikovane v sektorjih: tehnični, marketing, finančno-računovodski, kadrovsko-splošni sektor. Menedžment je bil prepričan, da je funkcijska struktura organiziranosti najprimernejša glede na zaostrene razmere dela in poslovanja, v katerih se je organizacija znašla po osamosvojitvi Slovenije. Podjetje je namreč izgubilo tržišča za svoje izdelke v republikah nekdanje skupne države. Kmalu mu je uspelo pridobiti nova tržišča v Evropi in drugih delih sveta. Po nekaj letih je začelo poslovati pozitivno. Nekaj let so se rezultati vidno izboljševali. Družba je investirala precejšna sredstva in je v proizvodnjo uvedla nove programe. Zadržala pa je funkcijsko strukturo organiziranosti, ki je primerna za enoprogramske ali enostoritvene organizacije. Funkcijska organiziranost je začela delovati z vsemi svojimi negativnostmi. Odgovornost za uspešnost poslovanja je bila osredotočena le v organizacijskem vrhu. Odločitve so počasi sprejemali in še počasneje uresničevali. V petih letih organizaciji ni uspelo razviti in uvesti na trg niti enega novega izdelka. Poslovni rezultati, ki jih je podjetje doseglo, so se vidno slabšali. V podjetju je vendarle prišlo do spoznanja, da je potrebno spremeniti organiziranost. Namesto funkcijske organiziranosti je uvedla posebno kombinacijo funkcionalnotimske projektnomatrične organiziranosti. Ta organiziranost je izgledala tako, kot je prikazano na sliki 27.

Slika 27: Funkcionalnotimska projektnomatrična struktura organiziranosti



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 441.

Nova struktura organiziranosti je sodobnejša oblika funkcionalnotimske produktomatrične strukture organiziranosti, ki ima vrsto prednosti v primerjavi s klasično funkcijsko strukturo organiziranosti. Menedžment obravnavane združbe pričakuje, da mu bo nova struktura organiziranosti omogočila uspešnejše poslovanje v prihodnosti.

*Vprašanja:*

1. Primerjajte prejšnjo in novo strukturo organiziranosti!
2. Kako so v novi strukturi upoštevane temeljne prvine strukture organiziranosti, to je specializacije, standardizacije, avtoritete in koordinacije?
3. Kaj lahko pričakujete od predlagane strukture organiziranosti?
4. Kakšne so morebitne pomanjkljivosti uvedene strukture?



## 4 VODENJE

### UČNI CILJI POGLAVJA:

1. *Poznati osnove organizacijskega vedenja kot interdisciplinarnega področja, ki proučuje človeške odnose, vedenje in uspešnost v organizaciji. Preučiti komponente vedenja, vpliv osebnosti na vedenje posameznika.*
2. *Spoznati sestavine vodenja ter vpliv in moč vodenja oziroma vodij.*
3. *Vedeti, da vodenje v širšem pomenu vključuje vodenje v ožjem smislu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.*
4. *Proučiti modele vodenja. Prepoznati demokratske in avtokratske pristope vodenja in temeljne študije (modele) vodenja.*
5. *Znati razumeti pomen situacijskih pristopov vodenja, ki so jih razvili Fiedler in sodelavci, Hersey in Blanchard z modelom situacijske teorije, House z modelom poti in ciljev, prepoznavanje nadomestkov za vodenje.*
6. *Spoznati vlogo komuniciranja v vodenju, vlogo motivacije zaposlenih pri delu ter razlikovati med teorijami motivacije in njenimi predstavniki. Imeti pregled nad ključnimi avtorji motivacijskih teorij skozi čas, kot so Maslow, Herzberg, McClelland, Adams, Vroom...*

V poglavju o menedžmentu smo navedli, da so glavne funkcije *menedžerjev planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje*. Ko menedžerji delo oziroma dejavnost planirajo in organizirajo, morajo poskrbeti še za izvedbo zamišljenega oziroma planiranega. Poskrbeti morajo za uveljavitev planiranega. V tej fazi morajo prevzeti vlogo vodje in s svojim vplivom z motiviranjem, z mobiliziranjem, s čustvenim navdušenjem in z empatijo poskrbeti, da jim bodo zaposleni sledili in želeli izpolniti oziroma uresničiti zastavljene cilje. To je zahtevna naloga, saj mora biti vodenje izvajano tako, da bodo zaposleni delovali v prid zastavljenih ciljev združbe, ki pa niso zmeraj tudi v interesu zaposlenih, ki imajo svoje potrebe, ki jih želijo v združbi zadovoljiti. Ena od bistvenih nalog menedžerja je doseči, da bodo ljudje pripravljeni izpolniti naloge, ki so usmerjene v dobro združbe.

Menedžer mora kadrovati ustrezne ljudi, jih s pomočjo komuniciranja, vizije, z vplivom in zgledom prepričati o pomembnosti in smislu ciljev in jih tako navdušiti in motivirati, da bodo pripravljeni slediti ciljem, v katerih bodo videli uresničitev svojih potreb. To je vodenje. Vodenje je torej samo del menedžmenta. In to tisti sestavni del, ki se nanaša na uveljavljanje planirane organizacije. Glavni namen menedžmenta je doseganje ciljev podjetja, glavni namen vodenja pa je vplivanje na ljudi, da bi želeli delovati v zahtevani smeri za doseganje ciljev podjetja. Vodenje je torej tisti sestavni del menedžmenta, od katerega je odvisno, ali bo tisto, kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno, in ali bodo zaposleni delovali v skladu z zamisljimi vodij. Vodenje je izjemnega pomena, saj ne pomaga še tako dobro planiranje, organiziranje ali kontroliranje, če ne uspemo doseči izvedbe zamišljenega.

Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Vodje poskušajo prepričati, navdušiti zaposlene, vplivati nanje, da delujejo v skladu s planirano organizacijo, ki so jo postavili.

Vodenje pomeni izvajanje planirane organizacije.

V skladu s tem vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Pomeni uveljavitev in »izvedbo« (sprožitev, aktiviranje) planirane organizacije, vodene s strani menedžerjev. Kot »izvajanje« se vodenje izraža s komunikacijo kot edino funkcijo menedžmenta, ki se lahko vidi, sliši in čuti, medtem ko sta planiranje in kontroliranje poslovanja bolj skrita. To bi lahko bil vzrok, zakaj veliko ljudi

vidi vodenje kot celovito funkcijo ( v njegovi kompleksnosti celo kot menedžment) in drugačno od menedžmenta.

## 4.1 Osnove organizacijskega vedenja

### 4.1.1 Opredelitev organizacijskega vedenja

Če najprej opredelimo *organizacijsko vedenje (obnašanje)*, ugotovimo, da gre za interdisciplinarno področje, ki se ukvarja s proučevanjem človeških odnosov, vedenja in uspešnosti v organizacijah. Črpa iz večih disciplin, vključno s psihologijo, sociologijo, kulturno antropologijo, industrijskim inženiringom, ekonomijo, etiko in svetovanjem kot tudi iz menedžmenta. Ti koncepti in principi so pomembni za menedžerje, saj so v vsaki organizaciji v končni fazi ljudje tisti, ki se odločajo in kontrolirajo, kako bo organizacija dobila in uporabila resurse. Ti ljudje lahko podpirajo eden drugega, sodelujejo, tekmujejo med seboj ali si preprosto mečejo polena pod noge. Njihova prepričanja in občutenja o sebi, sodelavcih in organizaciji določajo, kaj delajo in kako dobro to počnejo. Ljudje lahko zavedejo organizacijo stran od njene strategije s tem, da se ukvarjajo s konflikti, lahko pa združijo različne talente in vidike, da bi dosegli kot skupina veliko več, kot bi lahko kot posamezniki dosegli kdajkoli.

Menedžerji opažajo, da nekateri ljudje pridejo na delo polni želje po novih izzivih, medtem ko si drugi preprosto želijo, da bi bili nekje drugje. Nekateri zaposleni se spopadajo s problemi v pričakovanju, da bodo skupaj s sodelavci uspeli pri njihovem reševanju, ostali podležejo pritisku in jih zgrabi panika. Te različne vrste obnašanj odražajo različne pristope do dela.

Naravnost posameznika vključuje naslednje komponente:

- kognitivno (spoznavno) področje,
- afektivno (čustveno) področje,
- vedenje, torej kar vpliva na osebo, da se obnaša na določen način.

Če povemo razumljiveje, gre za to, da se oseba s pristopom »Rad imam svoje delo, ker je zabavno in zanimivo«, loteva problemov na svojem delovnem mestu pozitivno. Oseba s pristopom »Sovražim svoje delo«, najverjetneje ne izkazuje ravno dosti entuziazma ali želje po reševanju problemov. Menedžerji najbolj zanimajo pristopi povezani z delom (zlasti tisti, ki vplivajo na to, kako uspešni so zaposleni). Da bi učinkovito vodili zaposlene, uporabljajo pristopa, ki vplivata na boljšo uspešnost: (1) zadovoljstvo z delom in (2) pripadnost organizaciji.

*Zadovoljstvo z delom.* Zaposleni imajo pozitiven pristop k delu takrat, ko delo, ki ga opravljajo, ustreza njihovim potrebam in interesom, ko so delovni pogoji in nagrade (kot recimo plačilo) zadovoljivi in ko so jim všeč njihovi sodelavci. Zadovoljstvo z delom sicer vpliva na boljše delovne učinke, čeprav so raziskave pokazale, da je povezava med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo v glavnem šibka in da nanjo vplivajo tudi drugi dejavniki.

*Pripadnost organizaciji* predstavlja zavezanost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo. Zaposleni z visoko stopnjo pripadnosti organizaciji zelo verjetno reče »mi«, ko govori o organizaciji. Takšna oseba poskuša prispevati k uspehom organizacije in želi v njej ostati.

### 4.1.2 Vpliv osebnosti na pristope k vedenju

Na pristope v povezavi z delom in vedenjem lahko vpliva tudi posameznikova osebnost, ki se odraža v: (1) prepričanju v moč kontrole nad dogajanjem, (2) avtoritarizmu, (3) machiavelizmu in (4) stilih reševanja problemov.

*Prepričanje v moč kontrole.* Ljudje se razlikujejo v vzrokih, ki jih navajajo za svoje uspehe ali neuspehe. Njihovo prepričanje v moč kontrole določa, ali menijo, da leži odgovornost v njih samih, ali pa verjamejo, da so za njihov uspeh/neuspeh odgovorne zunanje sile. Nekateri ljudje

verjamejo, da lahko njihova dejanja močno vplivajo na to, kar se jim dogaja. Obvladujejo svojo usodo. Ti ljudje imajo visoko prepričanje v moč samokontrole, tu govorimo o nizki stopnji verjetja v moč usode. Drugi ljudje verjamejo, da se dogodki v njihovem življenju pojavljajo zaradi sreče, naključij ali drugih ljudi oziroma dejanj. Čutijo se vdane v usodo. V tem primeru govorimo o nizki stopnji prepričanja v moč samokontrole, ali visoki stopnji verjetja v moč usode.

*Avtoritarizem* je prepričanje, da znotraj organizacije morajo obstajati moč in statusne razlike. Posamezniki z močnim avtoritarizmom verjamejo v moč, ubogajo priznane avtoritete nad sabo, držijo se konvencionalnih vrednot, kritično sodijo o drugih in nasprotujejo uporabi subjektivnih občutkov. Stopnja avtoritarizma pri menedžerjih je razvidna iz tega, kako operirajo z močjo in do kakšne stopnje so jo pripravljene deliti. Če se menedžerji in zaposleni preveč razlikujejo v stopnjah avtoritarizma, imajo lahko menedžerji težave pri učinkovitem vodenju.

*Machiavelizem*. Naslednja razsežnost osebnosti, ki pomaga pri razumevanju delovnega obnašanja, je machiavelizem, za katerega je značilno pridobivanje moči in manipulacija z ostalimi ljudmi za čisto osebne interese. Machiavelizem je poimenovan po Nicoli Machiavelliju, avtorju iz 16. stoletja, ki je napisal knjigo Princ, ki uči tako imenovano modro kri, kako pridobiti in uporabiti moč. Psihologi so razvili instrumente, s katerimi merijo machiavelistično (Mach) usmeritev neke osebe. Raziskave kažejo, da so osebe z visokim Machom pragmatične, sposobne lagati za doseganje osebnih ciljev, bolj verjetno zmagajo v situacijah dobim – zgubiš ali bolj verjetno prepričajo, kot so prepričane.

Tabela 9: Jungovi štirje stili reševanja problemov

Osebnostni stil	Nagnjenja	Verjetne zaposlitve
<b>Vtis – razmišljanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poudarja detajle, dejstva, gotovost</li> <li>praktično razmišlja</li> <li>usmerjen je na kratkoročne, realistične cilje</li> <li>razvija pravila in regulacije za ocenjevanje uspešnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>računovodstvo</li> <li>proizvodnja</li> <li>računalniško programiranje</li> <li>tržne raziskave</li> <li>inženiring</li> </ul>
<b>Intuicija – razmišljanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rajši se ukvarja s teoretičnimi ali tehničnimi problemi</li> <li>je kreativen, napreden, dojemljiv mislec</li> <li>usmerjen je na možnosti uporabljajo neosebno analizo</li> <li>lahko obravnava veliko opcij in problemov hkrati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sistemska analiza</li> <li>pravo</li> <li>srednji/top management</li> <li>učitelj poslovanja, ekonomije</li> </ul>
<b>Vtis – občutek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaže skrb za trenutne probleme iz stvarnega življenja ljudi</li> <li>je pragmatičen, analitičen, metodičen in vesten</li> <li>poudarja detajlna dejstva o ljudeh namesto njihovih nalog</li> <li>usmerjen je na oblikovanje organizacij v korist ljudem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nadzornik</li> <li>svetovalec</li> <li>pogajalec</li> <li>prodaja</li> <li>intervjuji</li> </ul>
<b>Intuicija – občutek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>izogiba se specifikam</li> <li>je karizmatičen, participativen, orientiran k ljudem in rad pomaga</li> <li>usmerjen je na splošne vidike, širše teme in občutke</li> <li>decentralizira odločanje, razvija malo pravil in regulacij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odnosi z javnostmi</li> <li>oglaševanje</li> <li>kadri</li> <li>politika</li> <li>odnosi s strankami</li> </ul>

Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str.111.

*Stili reševanja problemov*. Menedžerji morajo razumeti, da se posamezniki razlikujejo v načinih, na katere se lotevajo zbiranja in vrednotenja informacij za reševanje problemov in odločanje. Psiholog Carl Jung je identificiral štiri funkcije v povezavi s tem procesom: (1) vtis,

(2) intuicija, (3) razmišljanje in (4) občutenje. Po Jungu je zbiranje informacij in vrednotenje informacij ločeno. Ljudje zbirajo informacije bodisi z vtisi bodisi z intuicijo, vendar ne z obojim istočasno. Ljudje tipa »vtis« rajši delajo z znanimi dejstvi in trdnimi podatki ter dajejo prednost rutini in redu v zbiranju informacij. Intuitivni ljudje rajši iščejo možnosti, kot da bi delali z dejstvi, in rajši rešujejo nove probleme ter uporabljajo abstraktne koncepte. Vrednotenje informacij vključuje sodbe o informacijah, ki jih je neka oseba zbrala. To počnejo ljudje z razmišljanjem ali občutenjem, ki predstavljata dva ekstrema.

*Razmišljujoči posamezniki* vzamejo za osnovo svojih sodb neosebne analize in raje uporabljajo razum in logiko kot osebne vrednote ali čustvene vidike situacije. *Čustveni ljudje* vzamejo za osnovo svojih sodb bolj osebna občutja, kot je npr. harmonija, in so nagnjeni k sprejemanju odločitev, ki izhajajo iz odobritve drugih. Po Jungu je samo ena od teh štirih funkcij – vtis, intuicija, razmišljanje in občutenje – pri posamezniku prevladujoča in podprta še z drugo odgovarjajočo funkcijo. Tabela 9 prikazuje štiri stile reševanja problemov, ki izhajajo iz teh parov funkcij, pa tudi zaposlitve, ki so določenim tipom ljudi blizu.

### *Opredelitev vodenja*

Vodenje je del ravnanja v vseh teorijah o menedžmentu. Kot smo videli iz razvoja menedžmenta, je na Bližnjem vzhodu babilonski kralj Hamurabi že dobrih 2000 let pred našim štetjem izdal zakon, ki ureja tudi poslovne zadeve, razmerja med ljudmi, plače in podobno. Razmerja med ljudmi dejansko nakazujejo zametke vodenja. V nadaljevanju so tako klasične teorije menedžmenta kot teorije menedžmenta o ravnanju z ljudmi vodenje opredeljevale kot del menedžmenta. Razlikovali so se le načini vodenja. Tudi situacijska teorija menedžmenta, ki zagovarja, da sledenje dosežeš tako s komando (mehanistično) kot s spodbujanjem, z utemeljevanjem (organsko), vodenje opredeljuje kot del menedžmenta. Kljub temu dejstvu, v praksi obstajajo in se vedno znova pojavljajo različni pogledi različnih avtorjev na opredeljevanje vodenja. Znana in mnogokrat navajana je Stogdilova izjava, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja kot ljudi, ki so vodenje skušali definirati (Black in Porter, 2000).

V nadaljevanju si oglejmo nekaj najbolj znanih in uveljavljenih pojmovanj in definicij vodenja, na podlagi katerih bomo lahko izluščili bistvo vodenja. Še pred tem pa si pogledjmo, od kod izhaja beseda vodenje in kaj konkretno pomeni. Gary Yukl (1998) piše, da je bil pojem prenesen iz splošnega slovarja v strokovni slovar, ne da bi ga kakorkoli spreminjali oziroma prilagajali. To še danes povzroča nemalo težav pri razumevanju pojma, ki ga skušajo enačiti s pojmi moči, avtoritete, menedžmenta, administracije, nadzora itd. Tako pri prevajanju angleške besede »leadership« prihaja do velikih težav, ker lahko pojem razumemo na več načinov. Koren besede »leadership« je najprej beseda »to lead«, kar v slovenski jezik prevajamo kot voditi. Beseda ima mnogo pomenov, za pojem vodenja pa je preveč ozko opredeljena. Druga beseda je »leader«, ki jo v slovenskem jeziku prevajamo kot vodja. V slovenskem jeziku je beseda vodja pogosto uporabljena, žal pa prav tako pogosto tudi zlorabljena. V združbah pomeni formalno funkcijo, npr. vodja sektorja ali vodja prodaje, in sicer ne glede, na to ali ima oseba voditeljske sposobnosti ali ne. Nekateri zato uporabljajo besedo voditelj (angl. leader), ki pomeni osebo, ki ji drugi priznavajo vodstvene sposobnosti, in sicer ne glede na to, ali je ta oseba v vlogi formalnega vodje ali ne. V angleških slovarjih (Merriam Websters Collegiate Dictionary, Collins Cobuild English Language Dictionary, Longman Dictionary of American English) je pojem leadership opredeljen kot:

- služba ali položaj vodje,
- sposobnost vodenja,
- dejanje ali primer vodenja,
- ljudje, ki nadzorujejo skupino ali organizacijo – vodstvo,

- lastnosti, ki naredijo nekoga za dobrega vodjo – sposobnost sprejemanja odločitev, ukazovanja, pridobivanja zaupanja in spoštovanja drugih,
- določene metode, ki jih vodja izbere pri opravljanju svojega dela,
- položaj vodje,
- lastnosti, potrebne za vodjo.

Iz naštetih pojmov lahko izluščimo dva pomena pojma vodenja, ki se nanašata na področja, kjer se največkrat uporabljata. Prvi je voditeljstvo, ki izhaja iz političnega in vojaškega sveta. »Vodenje ljudi je voditeljstvo« (Kralj, 2000, str. 3), voditeljstvo v smislu vizionarstva in močnega vplivanja vodje s svojo karizmo, ki mu bodo sledile množice.

Drugi izraz je *vodenje*. Tudi Rozman (Možina et al., 2002) omenja, da je pravi prevod besede leadership – vodenje – in se danes uporablja v poslovnem svetu in svetu športa. Vodenje v smislu operative, izvajanje postopkov v podjetju, pridobivanje zaupanja zaposlenih, motiviranje, pozitivno vplivanje, zagotavljanje duševnega – materinskega pristopa v podjetju. V učbeniku uporabljamo oba pojma oziroma vse štiri izraze: *vodenje*, *voditeljstvo*, *vodja* in *voditelj* kot sinonime v glavnem pri opredeljevanju vodenja in citiranju avtorjev, sicer pa zaradi berljivosti pogosteje (v glavnini) uporabljamo izraza *vodenje* in *vodja*.

#### 4.1.3 Vodenje kot vplivanje

Veliko avtorjev kot enega izmed ključnih pojmov vodenja postavlja vpliv, vplivanje. Tako John C. Maxwell (1999, str. 13) kratko in jedrnato navaja: »Voditeljstvo je vpliv. To je to. Nič več in nič manj«. In nadaljuje: »Kdor verjame, da vodi, nima pa sledilcev, se le sprehaja«. Na koncu postavi definicijo: »Voditeljstvo je zmožnost pridobivanja sledilcev«. Gary Yukl (Sadler, 1997, str. 21) navaja: »Vodenje vključuje vplivanje ciljev, nalog in strategij, vplivanje obveze in voljnosti pri izvrševanju nalog za doseganje ciljev, vplivanje vzdrževanja skupine in identifikacije z njo ter vplivanje kulture organizacije«. Samuel C. Certo (1997, str.

Vodenje je proces vplivanja na ljudi za doseganje ciljev združbe.
---

350) pravi: »Vodenje je proces vplivanja na obnašanje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije«. Bennis (Bennis, Townsend, 1995) vidi vodenje kot učinkovito vplivanje. Daft in Noe (2001, str. 379) navajata: »Vodenje je razmerje vpliva med

vodji in privrženci, ki hočejo prave spremembe, ki so odraz njihovih skupnih namenov«. Cole (Morden, 1997, str. 519) pravi: »Vodenje je dinamičen proces, v katerem en posameznik vpliva na drugega in s tem prispeva k uresničitvi skupinskih nalog«.

Richard Daft (2003, str. 16) navaja: »Vodenje je sposobnost vplivanja na posameznike za doseganje ciljev združbe«. Helriegel in Slocum (1996) pojmuteta vodenje kot vplivanje na zaposlene, da ti delujejo v smeri doseganja ciljev. Ken Blanchard (2003) v svoji uspešnici »Srce voditelja« razkriva vodenje kot umetnost vplivanja. John Kotter (1990, str. 103) pravi: »Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem«. Možina (1994, str. 12) navaja: »Vodenje je proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine, seveda v prizadevanju za doseganje cilja v dani situaciji«. Rozman (1993, str. 197) navaja: »Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev«. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 130) pravijo: »Vodenje je umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si kot vodja prepričan, da mora biti storjeno«. Lipovec (1987) podaja McFarlandovo definicijo vodenja, ki je po avtorju spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja.

Bolj razdelan in ekspliciten pojem vplivanja uporabljajo avtorji s pojmom *prepričevanje*. Vodja naj bi znal prepričati sledilce, da mu le-ti sledijo, oziroma, da sledijo zastavljenim ciljem. Tako Davis (v Rozman, 2002) vodenje opredeljuje prav s pojmom *prepričevanje*, ko pravi, da je vodenje sposobnost prepričati druge, da z navdušenjem sledijo zastavljenim ciljem. Bennis

(1995) zatrjuje: »Vodenje ni prevlada, ampak umetnost prepričevanja ljudi, da delujejo v smeri skupnih ciljev«. Dale Carnegie (2000, str. 39–43) navaja: »Samo na en način lahko nekoga pripravite, da bo vse naredil, prepričati ga morate, da si to želi narediti«. Zaposlene namreč ne morete prisiliti, da bi opravljali dodatno delo. To bodo storili samo na lastno željo, kar lahko dosežete samo tako, da jih prepričate, spodbudite, da bodo želeli delati. To lahko vodje naredijo tako, da v zaposlenih najprej vzbudijo iskreno željo. Tisti vodja, ki lahko to doseže, bo imel na svoji strani ves svet. Tisti vodja, ki tega ne zmore, hodi po samotni poti. Pri tem Carnegie priznava, da obstajajo različni spodbujevalni in prepričevalni načini, toda temelj vseh so trije pomembni koncepti človeškega vedenja:

1. Zaposlene je treba pritegniti na vse stopnje delovnega procesa. Ključ do tega je skupinsko delo, ne hierarhija.
2. Ljudi moramo obravnavati kot posameznike. Vedno je treba poudarjati njihov pomen in jim izkazovati spoštovanje. Najprej so ljudje, šele potem uslužbenci, zaposleni.
3. Spodbujati je treba kakovostno delo, ga ceniti in nagrajevati. Vsakdo se odziva na pričakovanja. Če bo vodja zaposlenim pokazal, da je prepričan, da zmorejo in da so iznajdljivi – ter se umaknil – bodo tako tudi ravnali.

Tudi Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) v svoji opredelitvi vodenja kot umetnost vplivati na druge, da si le-ti želijo narediti nekaj, za kar si kot vodja prepričan, da mora biti storjeno, poudarjajo, da je ključna beseda v njihovi opredelitvi vodenja želeli. Brez nje se pojem vodenja občutno spremeni. Izbira, notranja motivacija ter osebne želje izginejo. Pripraviti zaposlene, da nekaj naredijo, ni težka naloga. Obljubite jim osebni dohodek, bonus, napredovanje ali nagrado, če nalogo dobro opravijo v določenem roku. Ali jim če spodbude ne delujejo, zagrozite, da jih boste prijavi, degradirali, jim zmanjšali plačo ali jih odpustili. S kombinacijo zunanjih nagrad in pritiska lahko večino ljudi pripravimo do tega, da korektno opravljajo naloge. Toda kaj storiti, če ne moremo dati nobenih bonusov, posebnih plačil, če ne moremo ponuditi napredovanja. Kaj storiti, če ljudem ne moremo plačati njihovega dela. Kako jih pripraviti, da prispevajo svoj čas, svojo energijo, svoje zmožnosti in včasih celo življenje za neko stvar? Tu nastopi vodenje. Prav tako Možina (1992) v svoji definiciji vodenja, in sicer vodenje kot usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge čim bolje opravili, s čim manjšimi stroški in čim večjim osebnim zadovoljstvom, prav z zadnjim izrekom »čim večjim osebnim zadovoljstvom« dejansko poudarja želje ljudi, zaposlenih. Lipovec (1987) poudarja, da je vodenje proces, s katerim skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel. John C. Maxwell (1999) v svojih predpostavkah o tem, kaj motivira ljudi, poudarja, da motivacija ne izhaja samo iz dejavnosti, marveč tudi iz želje, da bi uresničili cilj. Vecchio (1997) meni, da je vodenje proces, s katerim skuša vodja prepričati vodene, da opravijo nalogo, ki si jo je zaželel. Higgins (1991) pravi, da je vodenje zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se doseže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem.

#### 4.1.4 Vodenje kot motiviranje, navduševanje, kreativnost, vizija

Drugi ključni pojmi, ki se v definiciji vodenja uporabljajo za njegovo opredeljevanje, so: *motiviranje, navduševanje, mobiliziranje, kreativnost, vizija*. Tako John Kotter (Sadler, 1997) opredeljuje vodenje kot umeščanje, povezovanje ljudi, da se obdrži njihova obveza k uresničitvi vizije organizacije. Povezovanje je predvsem komunikacija, kar pomeni, da se sporočilo prenese tako notranjim kot zunanjim strankam, kar vzpostavi verodostojnost. Pride do opolnomočenja, ker zaposleni vedo, da imajo podporo nadrejenih, obenem pa ni možnosti, da bi prišlo do konfliktov, saj je pot do cilja enaka. Govorimo o motiviranju in navduševanju. John R. Schermerhorn (2001, str. 262) navaja: »Vodenje je proces navduševanja posameznikov za trdo delo, da bi ti izpolnili pomembne naloge. To je vizija, ki jo spremeniš v rezultate«. Munson (Bass (1990, str. 12 v : Bass in Riggio, 2006) navaja: »Vodenje je kreativna in neposredna sila morale«. V knjigi »Inspiring Leadership« (Cranwell - Ward et al., 2002) vodenje opisano kot

strast, smisel in sposobnost motiviranja drugih. Vodje uporabljajo srce, s katerim navdihujejo in spodbujajo kreativnost. James M. Kouzes in Barry Z. Posner (2002) trdita, da so njihuna odkritja razblinila še en mit o vodenju; namreč, da je vodenje nekaj, kar lahko najdete samo na najvišjih ravneh v organizaciji in družbi. Vendar to ni res. Vodenje najdemo povsod. Za njiju je vodenje navduševanje, ki daje vsem udeležencem upanje. Je razmerje med tistim, ki si prizadeva, da vodi (vodjo), in tistimi, ki so se odločili slediti mu (sledilci).

John Maxwell (1999) je prepričan, da kdor vpliva na ljudi le toliko, da mu sledijo, je omejeni voditelj. Neomejeni voditelj na druge vpliva tako, da začnejo voditi druge. Ali povedano drugače: vedeti, kako opraviti delo, je dosežek delavca; zmožnost nekaj razložiti drugim, je dosežek učitelja; navdihovati druge k boljšemu delu, je dosežek menedžerja; biti zmožen opravljati vse troje, je dosežek pravih voditeljev. Maxwell dalje navaja, da obstajajo tri ravni veččin ravnanja z ljudmi in delovnih veščin: 1. raven: človek, ki dela bolje skupaj z drugimi ljudmi, je sledilec. 2. raven: človek, ki drugim pomaga bolje delati, je menedžer; 3. raven: človek, ki razvije boljše ljudi, je voditelj. Pri tem navaja, da pravi »razvijalci ljudi« znajo pravilno oceniti ljudi. Jim znajo postaviti prava vprašanja, jim znajo ustrezno pomagati. Dale Carnegie (2000) je prepričan, da pravi vodja vzbudi v človeku čut za smisel, občutek, da dela za dragocen, pomemben skupen cilj. Od tod izhaja prava spodbuda – ne samo, da nekaj delaš, temveč, da se odlikuješ. Pravi vodja zato daje ljudem priznanja, jih vključi, spodbuja, jih uči. Sprašuje jih po njihovem mnenju. Hvali jih, pusti jih, naj odločajo, veseli se uspeha z njimi. Povpraša jih za nasvet in ga upošteva, če je le mogoče. Da jim vedeti kako dragoceni so. Spodbuja jih, naj tvegajo. Pusti jim proste roke, da delajo, kot se jim zdi prav, in pokaže, da zaupa v njihove sposobnosti s tem, da se jim umakne s poti. Z drugimi besedami, pokaže jim, da jim zaupa, da jih spoštuje in se zanima zanje. Vodje naj storijo tako in obdani bodo z motiviranimi ljudmi.

Motivacija in navdih dajeta zaposlenim energijo tako, da jim omogočata zadovoljevati osnovne človeške potrebe po dosežkih, uspehih, varnosti, pripadnosti, spoštovanju in samospoštovanju, občutku, da imajo kontrolo nad svojim življenjem, in po samouresničevanju. Dobri vodje to znajo delati na različne načine. Prvič, znajo pravilno oblikovati vizijo družbe, ki mora poudarjati vrednote zaposlenih, katerim je namenjena. To zaposlenim naredi delo pomembno. Vodje tudi redno vključujejo zaposlene v odločitve, kako doseči vizijo organizacije. To daje ljudem občutek vpletenosti. Naslednji pomemben motivacijski korak je podpirati zaposlene pri njihovih naporih za uresničitev vizije in ciljev z zagotavljanjem trenerstva (coaching) in drugih ustreznih metod in modelov za razvijanje profesionalnega znanja in samospoštovanja zaposlenih.

Značilnost pravih vodij je, da opažajo in nagrajujejo vedenje, ki ga želijo spodbujati.

In končno, dobri vodje morajo znati prepoznati in nagraditi uspehe svojih zaposlenih, s čimer ne samo, da dajo priznanje zaslužnim zaposlenim, ampak jim dajo tudi občutek pripadnosti organizaciji in občutek, da je organizaciji mar zanje. Ko je vse to storjeno, delo samo postane motivator za zaposlene. Primarna vloga dobrega vodje

je, da deli in širi prave organizacijske vrednote, vedenja in navade skupaj z spodbujanjem rasti in razvoja zaposlenih posameznikov. To zahteva, da vodje večino svojega delovnega časa porabijo za aktivnosti oziroma delo z ljudmi.

#### 4.1.5 Vodenje in vodje, voditelji

Kar nekaj avtorjev vodenje opredeljuje z vodji, voditelji. Tako David T. Kyle (2000, str. 7) pravi: »Vodenje torej ni toliko delovanje samo kot biti voditelj«. Razvoj voditeljskih veščin temelji na prepoznavi obeh moči: notranje moči in moči, ki jo nudi položaj. V osnovnem smislu je voditeljev izziv prav spojitev osebne moči s pozicijsko močjo. Biti voditelj ni toliko vprašanje igranja določene vloge, temveč pomeni dostop do moči, ki maksimira človekove skrajne in

edinstvene individualne zmožnosti in potencialne. Peter Drucker (v Kyle, 2000) piše, da so voditelji, ki jih je poznal ali pa opazoval, »poznali naslednje štiri preproste resnice«: voditelj ima sledilce; voditelj ni nekdo, ki ga ljubijo in občudujejo, temveč najbrž nekdo, ki dosega rezultate; je viden in daje zgled, zaveda se, da vodenje ni privilegij, marveč odgovornost. Nato Drucker našteje šest tem, na katere se osredotoča voditelj: 1. Kaj moram zares narediti? 2. Kako naj napredujem? 3. Kaj sestavlja izvedbo in ustvari rezultate? 4. Kako do različnosti sledilcev izkazovati strpnost in kako v primeru njihovega slabega dela, njihovih slabih meril ali rezultatov izkazovati nestrpnost? 5. Kako se ne odzivati z bojznijo na moč tistih, ki ga obkrožajo. 6. Soočite se z »ogledalno« preizkušnjo: delajte le tisto, na kar ste lahko ponosni. Nikdar ne storite ničesar zlobnega ali malenkostnega, česar ne bi želeli ponosno priznati.

Pogled na voditeljstvo kot na stanje bivanja opisuje Robert Fritz v delu *Corporate Tides* (Kyle, 2000). Fritz v knjigi o strukturi navede sedem dejavnikov vodenja, ki jih je sam opazil in so temelj velikega voditeljstva: 1. Voditelji z vizijami in vrednotami, ki jih spremenijo v dejanja, poskrbijo za razvidnost organizacije. 2. Voditelji odgovarjajo za organizacijo v celoti in to breme radi nosijo. 3. Čeprav voditeljski slog ni bistvo vodenja, tvori njegovo vsebino, saj vključuje modro presojo, močan značaj, namen in izrazito spremljanje k vrednotam in željam. 4. Vodenje organizacije ne potrebuje karizmatične osebnosti, temveč strategijo, obveščenost, zmožnost ocene resničnosti in voljo po dokončanju dela – po doseganju ciljev in rezultatov. 6. Voditelji dosežejo rezultate tako, da motivirajo druge k osredotočenju na resničnost. 7. Voditelji vedo, kako preusmeriti sledilce iz obstoječe resničnosti k viziji in k dogovorjenim rezultatom.

Obstaja še veliko avtorjev in definicij vodenja, ki se v bistvu ne ločijo zelo od naštetih primerov. Avtorji sicer vedno znova poskušajo plemenititi sam izraz vodenje, mu dodajati določene nove pomene, vendar so to bolj lepotni popravki in dopolnitve kot pa neke resne vsebinske spremembe. Tako npr. Warren Bennis (2006) pravi, da je danes drugi največji izziv za vodje to, da postanejo *odlični opazovalci*, prvi izzivi pa vnovična *okrepitev zaupanja v vodje in njegove časti*. Kot izjavlja, so vodje, ki resnično povezujejo, odlični opazovalci, to so posamezniki, ki opazijo pomembne stvari. Vendar pa istočasno pravi, da je vodenje več kot zgolj to. Je prav toliko umetnost kot znanost. Ni ne eno ne drugo in je oboje. Nekatero njegovo vidike je mogoče izmeriti, vendar moramo nanj gledati kot na mešanico umetnosti, pustolovščine, znanosti in, kar je morda najpomembnejše, namena. Namen je povezan s prizadevnostjo, z motiviranostjo, s strastjo. Povezan je z željo biti vodja. Med njegove sestavine sodijo sposobnost prilagajanja, verodostojen glas in spodbujanje drugih za skupen cilj. Torej lahko vidimo, da našteva vrline, ki naj bi jih imel dober vodja, ki pa se dejansko ne razlikujejo od tistih, ki so jih avtorji naštevali v že navedenih definicijah vodenja.

Če poskušamo povzeti vse gornje definicije vodenja, vidimo, da avtorji uporabljajo za opredeljevanje pojma vodenja nekaj ključnih, za vodenje značilnih pomenk oziroma pojmov, kot so: vpliv oziroma vplivanje, prepričevanje, motiviranje, mobiliziranje, navduševanje, kreativnost, vizija, čustva, voditeljstvo, voditelj. Vsi ti pojmi opredeljujejo vlogo vodje oziroma sam proces vodenja.

V preteklosti so klasični avtorji definirali vodenje kot *komandiranje, ukazovanje*, na primer Fayol (1949). Izvajanje vodenja z ukazovanjem je izhajalo iz predpostavk, da je bilo znanje vodje, kot tudi sama njegova strokovnost, veliko večje od specialistov in da je tako obstajala možnost uveljavljanja ukazovanja. Danes seveda te predpostavke ne veljajo več. Vodenje postaja vse bolj izpopolnjeno. Menedžerji ne morejo več zgolj ukazovati. Delajo z izobraženimi strokovnjaki, s sledilci, katerih motivacija je popolnoma drugačna, kot je bila v preteklosti. *Motiviranost in sledenje vodja v današnjih razmerah lahko doseže s pravilnim komuniciranjem, posredovanjem prave vizije, prepričevanjem, z navduševanjem, s čustvenim vplivanjem* itd. Vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi tako, da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in vse svoje zmožnosti. Imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora posredovati zaposlenim tako,



da jih pritegne, navduši, da se mu pridružijo. S svojimi načeli, s svojim zgledom in čustvenim vplivom poskrbi, da mu sledilci sledijo na lastno željo.

Vodenje je najpomembnejša funkcija menedžmenta in njegova najvišja sestavina.

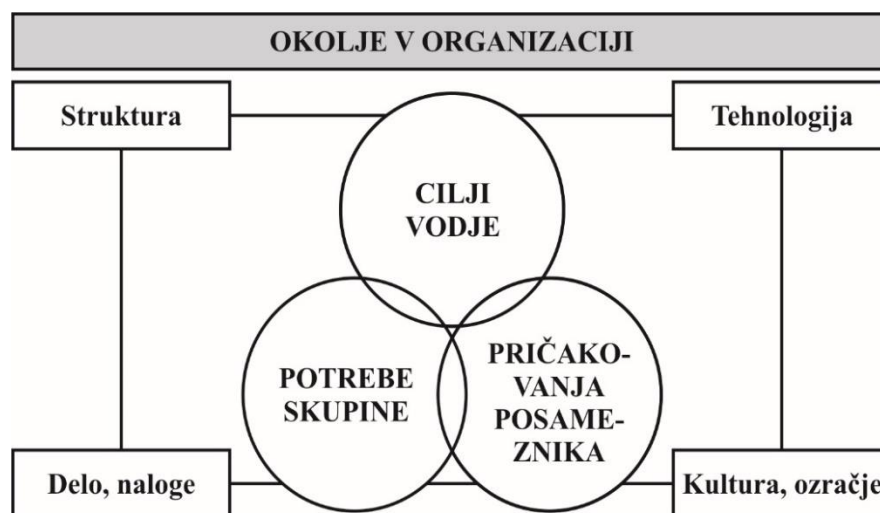
Če strnemo vse navedeno in dodamo svoj pogled, dobimo naslednjo definicijo vodenja: Vodenje je pomembna funkcija menedžmenta, ki pomeni kreativno-čustveni proces vplivanja in usmerjanja zaposlenih s komuniciranjem, posredovanjem vizije, prepričevanjem, z motiviranjem, navduševanjem za doseganje ciljev organizacije, v kateri bodo zaposleni videli uresničitev svojih potreb. Vodje lahko s svojimi osebnostnimilastnostmi, s svojim vedenjem in stili vodenja ustvarjajo med vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost in kreativnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost oziroma navdušenost za delo. Vodje delujejo (vplivajo na zaposlene) sicer samostojno, vendar je logično, da zaposlene usmerjajo, prepričujejo v določeni smeri, v usklajeno delovanje za doseganje cilja združb. To usklajeno delovanje je postavljeno v planiranju. Brez planiranja bi bilo sicer zgolj navduševanje za delovanje (ki ne bi bilo usklajeno in usmerjeno k cilju). Vloga vodje je eden najpomembnejših dejavnikov podjetja, združbe, saj s svojim delovanjem vpliva na delo celotnega podjetja, celotne združbe.

## 4.2 Sestavine vodenja

Temeljne sestavine vodenja so: vodja, skupina, posamezniki in okolje.

Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani vodjo izvolijo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prejetih smernicah. Naloga vodje je, da usklajuje navedene sestavine vodenja v smiselno produktivno celoto, kot prikazuje slika 28.

Slika 28: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 499.

Polje, kjer se trije krogi med seboj prekrivajo, predstavlja možna navzkrižja med cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine:

- *Vodja*. Številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Drugi mislijo, da je najpomembneje ustvarjati dobre odnose, tretji menijo, da je

njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. In vsakdo najbrž pri tem misli, da je njegov način vodenja pravilen.

- *Posameznik.* Vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju, zadovoljivosti pri delu itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih v skupini ali je celo v nasprotju s cilji vodje.
- *Skupina.* Stanje v skupini je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje. Lahko pa v skupini vladajo neenotnost, nasprotovanje, napetost in podobno, kar negativno vpliva na izvajanje nalog.

Vse to se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja v organizaciji, in sicer:

- *Struktura.* Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode, in druge, ki tega ne dopuščajo. Govorimo o centraliziranih in decentraliziranih sistemih. Organizacija ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj ploska, brez hierarhije.
- *Tehnologija.* Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in se posamezne izvedbe lahko med seboj razlikujejo.
- *Delo, naloge.* Podobno kot tehnologija so tudi delovni postopki in naloge lahko točno predpisani v navodilih in poslovniki ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.
- *Kultura, ozračje.* V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le to vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike.

### 4.3 Vrste moči, vpliva

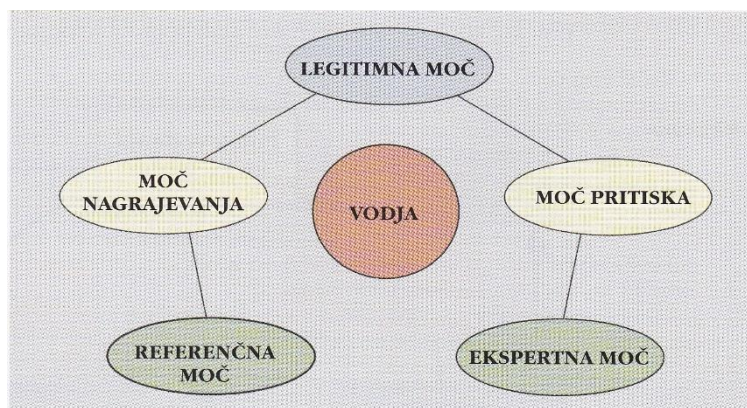
Za uspešno vodenje niso pomembne samo *sposobnosti* in *motivacija* ter *delegiranje*, vodja potrebuje tudi *moč* in *vpliv*.

*Moč* je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom.

*Moč* je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč je poglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Osnove, viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenega oziroma zakaj jih ne sprejemajo, zakaj ne sodelujejo. Moč se izraža z vplivom.

Lahko rečemo, da moč pojmuje kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine). Ločimo več vrst moči, vpliva. Ena izmed uporabnih oblik opredeljevanja, ki pomaga razumeti moč vodij in ki vsebuje pet vrst možnosti, prikazuje slika 29.

Slika 29: Vrste moči vodij



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 506.

*Legitimna moč.* Moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji, je legitimna moč. Direktor organizacije ima večji legitimni vpliv na investicijske odločitve kot njegovi podrejeni vodje posameznih področij. Ti imajo večji vpliv kot referenti, ki so jim podrejeni, in podobno.

*Moč nagrajevanja.* Ta moč izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje. Sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje potem nagrajeno. Vodja jih lahko nagrajuje z materialnimi in nematerialnimi oblikami, kot so: ustrežnejše delovno mesto, dopust v skladu z željami sodelavca, napredovanje, dodatki pri plači in drugo.

*Moč pritiska* je moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja, ki dobiva privolitev sodelavcev na tak način, uporablja razne vrste pritiska in sankcij. Kazni so lahko različne: manj zeleno delo, očitki, odtegljaji pri prejemkih in podobno.

*Referenčna moč.* Ta moč izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njegove osebnostne lastnosti. Zato mu sledijo in ga posnemajo. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti, imajo precejšen ugled in se odlikujejo vsaj v nekaterih zelenih značilnostih vodenja.

*Ekspertna moč.* Moč, ki je ključne narave za sedanje in prihodnje delo menedžerjev, izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. To je lahko omejeno na ozko strokovno področje dela ali pa je široko in zajema dejavnost določenega področja ali celotne organizacije. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju.

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času, pač glede na okoliščine. Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacije moči. Samo po sebi se razume, da vodja prevzema vso odgovornost, da uporablja posamezne oblike moči v praksi. Moč lahko prihaja tudi od sodelavcev, odvisna je od tega, koliko so člani pripravljeni slediti vodji in koliko zna vodja ustreči njim. Če člani teama podpirajo vodjo, njegova moč raste. Najlažje je pridobiti moč članov, če jim vodja omogoča svobodo v odločanju, če jim daje priznanja in če so njihovi dosežki v skladu z organizacijskimi cilji in pričakovanji članov. Določena vrsta moči se okrepi, če jo sodelavci uporabljajo v medsebojnem komuniciranju. Na primer, moč strokovnosti pogloblja strokovno znanje članov, če jo uporabljajo pri delu v skupini. Uporaba različnih vrst moči lahko vodi do treh vrst vedenja članov, in sicer: ali jo uresničujejo, ali se z njo strinjajo ali se ji upirajo. Sodelavci, ki predloge vodje sprejemajo, jih ponavadi tudi uresničujejo v praksi. Sodelavci, ki se strinjajo s predlogi oziroma zahtevami vodje, delajo pač, kolikor mislijo, da je treba. Sodelavci se upirajo, če menijo, da vodja od njih zahteva preveč ali na neprimeren način. To je razvidno tudi iz naslednje preglednice:

*Tabela 10:* Vrste moči in vodenje sodelavcev

Moč	VEDENJE		
	Uresničevanje	Strinjanje	Upiranje
legitimna	možno	zelo verjetno	možno
moč nagrajevanja	možno	zelo verjetno	možno
moč pritiska	malo verjetno	možno	zelo verjetno
referenčna moč	zelo verjetno	možno	možno
ekspertna moč	zelo verjetno	možno	možno

*Vir:* Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 508.

Kot prikazuje tabela, uporaba ekspertne in referenčne moči zelo verjetno vodi k temu, da sodelavci naloge uresničujejo, legitimna moč in moč nagrajevanja vodita k temu, da se sodelavci z njima strinjajo, uporaba moči pritiska pa povzroča, da se sodelavci upirajo. Uspešen

vodja bo zato uporabljal ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja, medtem ko bo legitimno moč in moč pritiska uporabljal le malokdaj. Legitimna moč je učinkovita, kadar vodja zahteva izvršitev naloge, ki je v skladu z delavčevimi zmožnostmi in z opisom dela. V nekaterih primerih je lahko učinkovita tudi moč pritiska, na primer v zagatnih situacijah, kadar ni drugega izhoda kot sklicevati se na spoštovanje pravil.

Moč v organizacijah se spreminja, kadar nastajajo nove ali posebne organizacijske strukture. V tehnološko specializiranih organizacijah je skorajda nemogoče ukazovati, da je treba narediti to in to. Praktiki so ugotovili, da prava moč prihaja iz sposobnosti vodij, da sodelavce spodbujajo k uresničevanju nalog. Pooblaščenje za odločanje praviloma pelje k večji zavzetosti sodelavcev oziroma k obliki vedenja, ki ji pravimo samozadostnost, kjer ni prisile.

#### 4.4 Stili in modeli vodenja

Skladno z razvojem menedžmenta se je razvijalo tudi vodenje. Tako so tudi na področju vodenja nastali številni modeli in šole, ki so se s časom, podobno kot pri menedžmentu, dopolnjevali, nadgrajevali in spreminjali. Tudi to dokazuje povezanost menedžmenta in vodenja oziroma njuno razmerje, v katerem opredeljujemo vodenje kot pomembno funkcijo menedžmenta. Način ali model vodenja izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izrabiti čim več in se loči od stila vodenja, ki se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi – seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Stil vodenja ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od konkretne situacije, čeprav se v njej zrcali. Na splošno naj bi se vodje razlikovali po dveh skrajnih dimenzijah, v katere so usmerjeni:

- *Dimenzija »dela«*, dosežki: razlaga, zakaj je neko delo potrebno narediti in do kdaj, vplivajo na ljudi tako, da se osredinjijo na delo.
- *Dimenzija »ljudi«*: zmanjševanje napetosti, pripravljanje pogojev za prijetnejše delo, poudarek na vrednotah, odnosih med ljudmi.

Ponavadi sta bolj ali manj prisotni obe, a prva bolj kot druga.

Stile vodenja razdelimo v dve skupini:

1. *Strukturni in vzajemni stili*: pomenijo vzpodbujanje strukture, ko dela organizira vodja, ki tudi natančno definira vloge in obveznosti podrejenih, kanale komunikacije in poti, kako naj bo delo opravljeno. Stili vključujejo premisleke, vzajemno zaupanje, prijateljstvo, podporo, toplino, spoštovanje. Zaposleni so sicer zadovoljni, vendar je vpliv na doseganje ciljev nekonsistenten. Pri preveliki stopnji vzajemnosti so rezultati lahko tudi slabi.
2. *Participativni in avtorski stili*: avtorske stile zaznamuje vodenje, pri katerem vodja odloča o vsem sam, na osnovi trenutnih podatkov, zahteva pokorščino, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate. Na drugi strani vodje, ki jih zaznamuje participativni stil, probleme delijo s sodelavci in tako skupaj iščejo rešitve za probleme ter alternative rešitev. Ta način zaposlene vzpodbuja k lažjemu doseganju ciljev, saj so to njihovi cilji.

V nadaljevanju si bomo ogledali troje vrst modelov vodenja: *modele osebnih značilnosti vodje*, *modele vodenja vodij in situacijske modele*, ki proučujejo razmerje med situacijo in vedenjem vodje.

#### 4.4.1 Modeli osebnih značilnosti

Zgodnje študije vodenja so se usmerile na iskanje osebnih značilnosti vodij, ki ločijo vodje od ostalih in učinkovite vodje od manj učinkovitih. Modeli osebnih značilnosti temeljijo na

*Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in telesne značilnosti določajo vodjo.*

da so osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Ključne značilnosti za razpoznavanje vodje so:

- *telesne*: mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;
- *osebnostne*: prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prediren;
- *socialne*: prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju;
- *delovne*: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Po mnenju marsikoga je samoumevno, da imajo vodje posebne interese, odlike, posebno znanje in posebne osebnostne lastnosti. Toda izkazalo se je, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih. To ne pomeni, da so posamezne našete značilnosti brez veljave. Pomeni le, da morajo biti navedene značilnosti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov skupine.

Eno od obsežnejših raziskav, da bi odkrili ključne lastnosti uspešnih voditeljev, je opravil Ralph Stodgil (Kavčič, 1991). Analiziral je najprej 124 člankov o tej tematiki v letih od 1904 do 1947, nato pa še 163 člankov, ki so izšli v letih od 1948–1970. Lastnosti, ki so se pokazale za najbolj stabilne, je združil v naslednje kategorije:

- *sposobnost*: inteligentnost, pozornost, verbalne sposobnosti, originalnost, dobro presojanje;
- *dosežki*: znanje, športna nadarjenost;
- *odgovornost*: zanesljivost, iniciativnost, agresivnost, vztrajnost, želja po uspehu;
- *participacija*: aktivnost, sodelovanje, humor, prilagodljivost;
- *status*: popularnost, socioekonomski položaj;
- *situacija*: usposobljenost, mentalna raven, cilji, ki jih mora doseči.

Po Adizesu ima dober vodja naslednjih devet značilnosti (Adizes et al., 1996, str. 30):

- Je komplementarna osebnost, ki se odlikuje na enem področju, na ostalih področjih pa mora izpolnjevati osnovne zahteve.
- Zaveda se svojih prednosti in slabosti.
- Povezan je s svojim družbenim okoljem in sprejema povratne informacije o sebi, da bi se lahko spoznal.
- Ima uravnoteženo stališče o sebi.
- Sprejema svoje slabosti in svojo moč in nikoli ne poskuša biti nekaj, kar ni.
- Lahko prepozna izjemne vrline pri drugih, tudi v vlogah, ki jih sam ne izpolnjuje dobro.
- Sprejema mnenja drugih na področjih, kjer je slabši.
- Lahko rešuje spore, ki nastanejo, če morajo skupaj delati ljudje z različnimi potrebami in stili, da bi ustvarili uspešno menedžersko mešanico.
- Ustvarja okolje, v katerem se uči.

Kouzes in Posner (v: Colvin, 2001) dajeta prednost naslednjim značilnostim:

- odkritosrčnost, zanos
- gledanje v prihodnost
- kompetentnost, pravičnost, dajanje podpore.

Capowskijeva (Daft in Noe, 2001) navaja osebne značilnosti vodij, ki temeljijo predvsem na duševnosti:

- vizionarstvo, ustvarjalnost, inovativnost, spodbujanje sprememb;
- prilagodljivost, iznajdljivost, praktičnost;
- osebna moč, pogumnost, navdahnjenost, strastnost.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) tudi pišejo, da vodjo določijo njegove lastnosti in značilnosti:

- kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebne poteze, značaj, inteligenca);
- kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine);
- kaj vodja POČNE (obnašanje, navade, stili, kompetence).

Mogoče je še najširši (zajema skupek značilnosti, ki so jih navajali mnogi avtorji) Stogdillov model značilnosti vodje (Yukl, 1998). Stogdill je med drugim ovrzel teorijo, da se vodje rodijo in da se vodenja ne da naučiti. Značilnosti vodij, ki jih navaja, so:

- prilagodljivost na različne situacije;
- pozornost na družbeno okolje;
- ambicioznost in usmerjenost k dosežkom;
- jasnost izražanja stališč;
- sodelovalnost, odločnost, zanesljivost;
- dominantnost (motiviranost k doseganju moči);
- energičnost (visoka stopnja aktivnosti), vztrajnost, samozavestnost;
- strpnost do stresnih situacij;
- sprejemanje odgovornosti;
- umska spretnost, domiselnost, ustvarjalnost;
- diplomatskost in taktičnost, zgovornost, izobraženost o delu;
- organiziranost (sposobnost upravljanja), prepričljivost, družabnost.

Različni avtorji dajejo posameznim značilnostim, ki naj bi jih imel vodja, različen pomen. Če povzamem le najpomembnejše trditve, mora biti vodja odgovoren, pravičen in pošten, komunikativen, odprt, pozoren do drugih, odločen, samozavesten, vztrajen, energičen, ambiciozen, občutljiv za potrebe zaposlenih. Poznati mora svoje sodelavce in jim mora biti s svojim znanjem, s svojo kreativnostjo, iznajdljivostjo in delavnostjo, vizijo, s svojim zgledom in navdihom za vzor.

Glavna pomanjkljivost modelov značilnosti vodij je, da preveč poudarjajo telesne in osebne značilnosti. Telesne značilnosti bi le težko povezali z uspešnim vodenjem, morda le nakazujejo vodjeve sposobnosti. Posamezne našete osebne lastnosti in značilnosti vsekakor pripomorejo k uspešnosti vodij, ne morejo pa biti edino merilom njihove uspešnosti. Povezati in ocenjevati jih moramo z okoliščinami in s potrebami članov skupine. Poleg tega se nabor lastnosti vodij spreminja. Včasih je bila pomembna lastnost natančnost, energičnost, dominantnost, danes so dominantne čustvena inteligentnost, vizionarstvo, empatija.

#### 4.4.2 Modeli vodenja vodij

Raziskovanje vodenja se je v nadaljevanju preusmerilo od iskanja posameznih značilnosti vodje k iskanju in preučevanju njegovih vedenjskih značilnosti. Raziskovalci so namreč ugotovili, da je težko najti oziroma določiti osebne značilnosti, ki bi definirale uspešne vodje, zato so začeli

preučevati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo; kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo itd.

*Vedenjski modeli poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje.*

V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je vedenje mogoče opazovati in se ga učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju. Osnova modelu je tako vedenje vodij, ki lahko vodi k uspešnemu ali neuspešnemu vodenju. Obstaja več vrst vedenjskih modelov, v nadaljevanju pa si bomo podrobneje ogledali tri od njih: teorijo x in teorijo y, modela dveh univerz in

model mrežnega vodenja.

#### *Teorija x in teorija y*

Vodje velikokrat razmišljajo o tem, kako bi vplivali in spodbujali podrejene. Postavljajo razne domneve in predpostavke o tem, kaj bi bilo najbolj primerno. Tako sta se izoblikovali dve vrsti domnev, ki jih poimenujemo s teorijo x in teorijo y, kot kaže spodnja tabela 11.

*Tabela 11: Primerjava domnev teorije x in teorije y*

DOMNEVE TEORIJE X		DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	N A S P R O T I	Ljudje imajo radi delo in so pripravljene trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejmejo odgovornost za delo.

*Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 518.*

Vodje, ki verjamejo, da so zaposleni motivirani za delo predvsem zaradi denarja, da so v bistvu leni, nekooperativni in imajo neprimerne delovne navade, itd., bodo ravnali temu primerno.

*Teorija x vsebuje negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem vodenju.*

Uporabili bodo avtoritativen način vodenja. Zaposlenim bodo povedali, kaj morajo delati, kaj se od njih zahteva, vztrajali bodo pri standardih in merilih in vedelo se bo, kdo je glavni in kdo podrejeni, to je, kdo odloča in kdo izvaja. Ta stil vodenja je poimenovan s *teorijo x*.

*Teorija y vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem vodenju.*

Po drugi strani pa bodo vodje, ki verjamejo, da so ljudje pripravljene trdo delati, da so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade, temu primerno z njimi ravnali. Takšni vodje bodo uporabili participativen način vodenja. Svetovali bodo zaposlenim, kako naj delajo, jih spraševali za mnenje in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. Tako vodenje opredeljuje *teorija y*.

Lahko rečemo, da imajo zaposleni raje teorijo y kot teorijo x, saj vidijo v njej možnost za sodelovanje in za uveljavljanje svojih koristi. Raziskave o tem, kakšne so značilnosti najbolj avtoritativnega vodje, so pokazale naslednje: je zahteven, nepopustljiv, trd, nestrpen in neizprosni. Kolikor toliko uspešen strog vodja je tisti, ki priganja člane tima do skrajnosti, neuspešen strog vodja pa sili zaposlene k doseganju majhnih ali prevelikih rezultatov. Oba se večinoma ravnata po teoriji x.

#### *Modela dveh univerz*

Raziskovalci Univerze Ohio State so želeli identificirati tiste dimenzije obnašanja vodij, ki najbolj vplivajo na njihove odnose s podrejenimi. Pri tem so preučevali predvsem to, kako vodje za doseganje želenega cilja prenašajo napotila za delo na svoje sodelavce. Razvili so vrsto vprašalnikov, v katerih so podrejene spraševali o vedenju njihovih vodij. Iz izbranih odgovorov so izluščili dva sloga vodenja: skrb za ljudi in skrb za naloge.

*Način vodenja- skrb za ljudi* poudarja položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih.

Slog oziroma stil vodenja, ki je usmerjen k ljudem oziroma ki skrbi za ljudi, poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Vodja, ki je usmerjen k stilu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Legitimno moč ali moč prisile uporablja

malo ali sploh ne vodenje, vsebuje naslednje vodjeve lastnosti:

- pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro;
- ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti;
- pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah;
- je prijazen in dostopen;
- ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju.

Brez dvoma je tako vodenje zelo zaželeno pri zaposlenih, saj jim omogoča, da uveljavijo svoje koristi. Poleg tega jih spodbuja k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov. Obstaja pa bojazen, da mogoče taki vodje premalo pozornosti posvečajo nalogam in s tem lahko negativno vplivajo na doseganje rezultatov.

*Način vodenja-skrb za naloge* poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog.

Za slog vodenja, ki poudarja predvsem *skrb za naloge*, je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Tipično vodenje, ki se nanaša na skrb za naloge, vsebuje naslednje vodjeve aktivnosti:

- zaposlenim natančno določi naloge;
- postavi delovne standarde, ki jih mora vsakdo doseči;
- informira zaposlene o zahtevah dela;
- delo načrtuje skupaj s člani;
- spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

Kot je bilo pričakovati, so se vodjem, ki so preveč skrbeli samo za naloge, zaposleni bolj pritoževali in so dosegli manj zadovoljstva kakor vodje, ki so precej skrbeli za ljudi.

Zaključek iz Ohio študije se zaradi identifikacije dveh med seboj neodvisnih dejavnikov vodstvenega obnašanja poimenuje »dvodimenzionalna teorija«. V primerjavi z dosedanjimi teorijami vodenja, ki so temeljile izključno na enodimenzionalnem prikazu vodstvenega vedenja z medsebojnim izključevanjem (avtoritativen – demokratičen), raziskovalci iz Ohio študije postavljajo trditev o medsebojni neodvisnosti obeh dimenzij. Torej, vodja je lahko usmerjen tako k nalogam kot istočasno k poudarjenemu spoštovanju sodelavcev. Na opisani



predpostavki se razvije tako imenovani Ohio vodstveni kvadrat (Ohio State Leadership Quadrant), ki je prikazan na sliki 30.

Slika 30: Ohio vodstveni kvadrat (prirejeno po Staehle, 1999)



Vir: Kovač, J. (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija, str. 67. Trditve Ohio študije so bile, da je najuspešnejši vodstveni stil tisti, ki združuje obe vodstveni dimenziji in se uvršča v desni zgornji kvadrat.

Poglobljene empirične študije dvodimenzionalne teorije vodenja so močno omajale postavljene trditve. Ponovljene raziskave so bile usmerjene predvsem v ugotavljanje medsebojne povezanosti med obema dejavnikoma ter na raziskovanje povezanosti med izvajanjem posameznega stila ter učinkovitostjo in uspešnostjo vodenja. Ugotovitve različnih študij so pokazale, da:

- obstaja pomanjkljiva razlaga neodvisnosti med posameznima dejavnikoma, kot je to prikazala Ohio študija;
- ne obstaja signifikantna medsebojna odvisnost med vodstvenim vedenjem in uspešnostjo ter učinkovitostjo vodenja;
- nobena vzročna povezanost ni prepričljivo dokazana;
- zanemarjajo situacijske spremenljivke in njihov vpliv na stil vodenja.

V kritičnih analizah je bilo izpostavljeno predvsem zanemarjanje vpliva organizacijske strukture na proces vodenja. Ohio študija je izhajala iz preučevanja procesa vodenja v majhnih skupinah ter zapostavljala celotno vodstveno strukturo v večjih organizacijah, ki izhaja in temelji na organizacijski strukturi. Ne glede na kritike dvodimenzionalne teorije vodenja je bilo iz ugotovitev Ohio študije izpeljanih zelo veliko praktično usmerjenih modelov vodenja, ki se še danes uporabljajo za razlago in prikaz tipičnih stilov vodenja. Lahko celo trdimo, da predstavlja Ohio-študija začetek moderne teorije vodenja.

Nekje v istem obdobju kot raziskovalci Univerze Ohio so vedenjsko obnašanje vodij proučevali tudi raziskovalci Univerze Michigan pod vodstvom Anne Arbor. Pri tem so postavili v ospredje iskanje povezanosti med stilom vodenja s kazalniki učinkovitosti organizacije, kot so npr. produktivnost, stroški, fluktuacija, absentizem itd. Na osnovi empiričnih raziskav skupina identificira dva stila vodenja:

- usmerjenost k sodelavcem,
- usmerjenost k rezultatom.

*Usmerjenost k sodelavcem* pomeni poudarjen pomen in izpostavljenost medosebnih odnosov med sodelavci pri izvajanju nalog. Posamezniki se obravnavajo kot individuumi z lastnimi cilji, potrebami ter lastnim osebnostnim razvojem. Usmerjenost k rezultatom izpostavlja naloge, cilje in rezultate dela. Posamezniki se obravnavajo kot sredstvo za doseganje postavljenih ciljev.

Podobnost z Ohio študijo je na prvi pogled zelo velika. Razlika je bila na začetku predvsem v tem, da Michinganska študija izhaja iz predpostavke o enotnosti in medsebojni povezanosti stilov vodenja. Posamezni usmeritvi (k sodelavcem ali k rezultatom) sta torej dve skrajnosti iste dimenzije. Izbor enega stila vodenja izključuje drugega. To so bile predpostavke, na katerih je temeljilo začetno raziskovanje.

Nadaljna poglobljena preučevanja so pripeljala do enakega izhodišča kot pri Ohio študiji. Obe dimenziji vodenja sta neodvisni in se med seboj ne izključujeta. Izhodišča pri obeh študijah so se zelo zblížala. Razlika je ostala predvsem pri izpostavljanju povezanosti med stilom vodenja in učinkovitostjo na tako imenovani humanistični dimenziji. Michinganska študija je izvajanje stila vodenja s poudarkom na usmerjenost k sodelavcem enačila z večjo stopnjo zadovoljstva podrejenih in s tem z neposredno večjo stopnjo učinkovitosti. Predvsem so to raziskovanja znanega strokovnjaka s področja vodenja, Likerta. Ta je izpostavil naslednjih pet predpostavk za uspešen in učinkovit stil vodenja:

- princip medsebojne podpore,
- izvajanje kontrole s pomočjo skupine,
- visoko postavljene cilje,
- tehniško znanje,
- planiranje, terminiranje in usklajevanje.

Poznejša empirična raziskovanja zgoraj navedenih predpostavk nikoli niso potrdila. Začne se utrjevati prepričanje, da kompleksnosti vodenja ne moremo pojasniti z dvodimenzionalnim stilom vodenja. Model dvodimenzionalnega vodenja ne upošteva osebnostnih značilnosti vodje ter njegovega vpliva na proces vodenja. Zanimarja povezanost situacijskih dejavnikov ter njihovo interakcijo z osebnostnimi značilnostmi vodje. Prav tako izhaja iz pasivno-reaktivnega položaja vodenih in s tem negira vpliv vodenih na rezultate vodstvenega procesa.

### *Model mrežnega vodenja*

To je poskus uporabe spoznanja iz modela dveh univerz. Prikazuje razne kombinacije usmerjenosti vodje k proizvodnji in k ljudem in s tem skuša najti ravnotežje med obema usmeritvama. Kot lahko vidimo na sliki 31 model mrežnega vodenja opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti menedžerja k proizvodnji ali k ljudem.

Na spodnji levi strani je oznaka 1.1, kar pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in prav tako nizko usmerjenost k ljudem. Vodja, ki uporablja to vrsto vodenja, ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, skratka, je neuspešen in nemočen. V gornjem levem kotu mreže je oznaka 1.9, ki označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za delovne naloge.

*Model mrežnega vodenja* opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti menedžerja k proizvodnji ali k ljudem.

Ozračje v taki skupini je prijetno, morda celo preveč domače, to pa ne vodi vedno k večji produktivnosti. Vodenje, ki ga označuje 9.1 na spodnji desni strani, poudarja veliko usmerjenost k nalogam v proizvodnji. Vodje, ki zagovarjajo ta način, zanemarjajo osebne želje in potrebe članov in silijo zaposlene k doseganju načrtovanih delovnih ciljev. Menijo, da je njihova glavna naloga, da storijo vse, da bodo z zaposlenimi

čim bolj izkoristili vse možnosti za delo. Na sredi je oznaka 5.5, kar pomeni, da smo na sredi poti. Veliko vodij meni, da je ta način vodenja najboljši, saj omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije. V gornjem desnem kotu mreže je oznaka 9.9

in pripis – timsko delo, kar pomeni visoko usmerjenost k ljudem in proizvodnji. Vodje v tem primeru oblikujejo tima zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 31: Model mrežnega vodenja



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 521.

Vedenjski modeli so bili zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju. Raziskovalce in praktike so odvrnili od preprostega gledanja, kakšen naj bo vodja, k temu, kaj vodje delajo, kako se vedejo. Toda vedenjski model, primeren v nekih okoliščinah, ni nujno primeren za kake druge okoliščine. Takih primerov je v praksi veliko, po navadi se dogajajo, kadar prihaja do večjih sprememb v organizaciji.

#### 4.4.3 Situacijski modeli vodenja

Vedenjski modeli se niso obnesli v vseh primerih, zato niso povsem zadovoljili pričakovanj. Raziskovalci so zato iskali nove, bolj kompleksne pristope in modele vodenja v želji po identifikaciji ključnih dejavnikov vodenja. Posledica teh trendov je bila situacijska teorija vodenja. Prav situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja.

*Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primerne načina vodenja.*

Empirično proučevanje v okviru situacijske teorije poteka na temelju predpostavke, da je stil vodenja odvisen od povezave med skupino (vodenih), nalogo in vodstveno situacijo. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različne stile vodenja. Ne obstaja samo en najboljši način vodenja in tudi ni nobenega velikega voditelja, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni

od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja pri analizi nalog, situacije ter skupine in njegove sposobnosti za prilagajanje stila vodenja danim razmeram.

Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Za situacijske modele je osnova specifična situacija, ki se ji mora

način vodenja prilagajati. Situacijski dejavniki so prikazani na sliki 32. Pri tem naj navedemo, da posamezni modeli upoštevajo le nekaj od navedenih dejavnikov.

Slika 32: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 522.

Kot je razvidno s sike 32 so dejavniki, ki jih je potrebno v posamezni situaciji upoštevati pri izbiri ustreznega načina vodenja, naslednji: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost del in nalog ter osebne značilnosti vodje. Vseskozi je preučevanje organizacijske strukture temeljilo na eni sami predpostavki, da obstaja – ali mora obstajati – ena sama prava organizacijska oblika. Na podlagi zgodovinskih dejstev bi moralo biti danes jasno, da je nesmiselno govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka svoje prednosti in slabosti. V prihodnosti bodo morali posamezniki delati sočasno v različnih organizacijskih strukturah. Za izvajanje nekaterih nalog se bodo vključevali v tim, pri drugih nalogah pa se bodo prilagajali direktivno-nadzorni funkciji. Posameznik, ki ima vlogo vodje v svoji organizaciji, bo prevzel vlogo partnerja v strateški povezavi z drugo organizacijo, v povezavi, v kateri ima njegova organizacija manjšinski delež. *Različne organizacijske strukture bodo morale postati sestavni del delovanja vodij.*

V okviru situacijskih teorij je posebno pozornost zbudila kontingenčna teorija Freda Fiedlerja ali kot jo imenujemo *Fiedlerjev kontingenčni model*. Model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se situacijski dejavniki ujemajo z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, kadar je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali da spremeni način svojega dela, kar pa ni vedno lahko.

Za ta model je značilen stil, način, ki ga uporablja vodja. Stil pojmuje Fiedler (v Možina et al., 2002) kot osebno značilnost vodenja, ki jo je težko spreminjati.

*Fidlerjev kontingenčni model* poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje.

Običajno se ugotavlja stil vodenja z vprašalnikom, na katerem kandidat opiše svoj odnos do najmanj želenega sodelavca, s katerim ne bi rad delal, ker ima določene vedenjske lastnosti. Možna sta dva načina vodenja: usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu. Vodje, ki so usmerjeni k odnosom, cenijo pri sodelavcih iskrenost, odkritost, prijaznost itd. in menijo, da

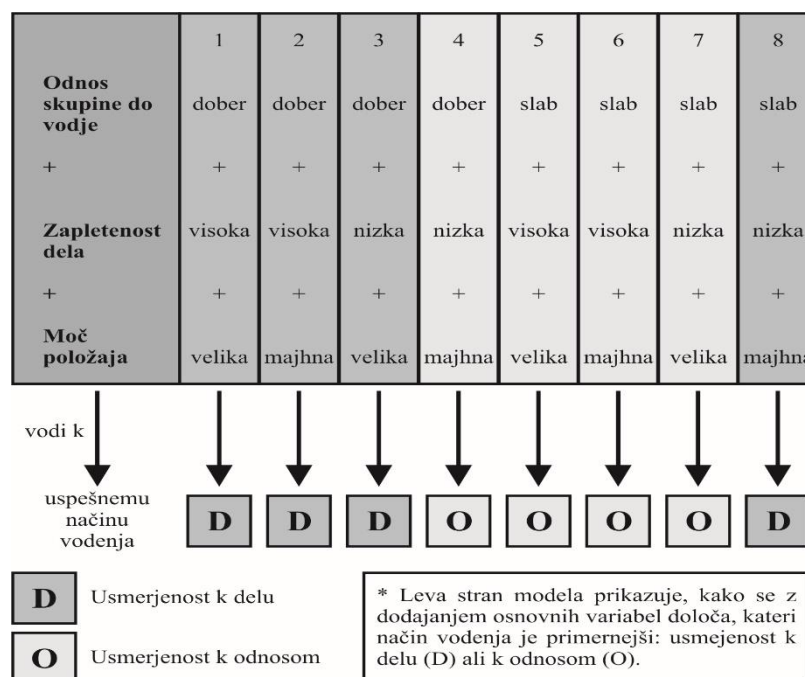
so dobri odnosi pomembni za uspešno vodenje. Nasprotno pa vodje, ki so usmerjeni k delu, ne dajo veliko na medsebojnim odnosom, pomembno jim je, da je delo dobro opravljeno in cenijo lastnosti, ki so s tem povezane: pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu in podobno.

Fiedler (v Možina et al., 2002) opredeli tri spremenljivke, ki vplivajo na to, kakšen način vodenja je primeren:

- osebni odnosi med vodjem in člani skupine, s čimer razumemo to, kako je skupina sprejela vodjo, kar je za uspešnost vodenja zelo pomembno (odnos skupine do vodje);
- stopnja strukturiranosti naloge, ki pomeni, ali je delo enostavno ali sestavljeno (zapletenost dela);
- moč položaja, ki pokaže, koliko ima vodja legitimne, nagrajevalne in prisilne moči.

Slika 33 prikazuje Fiedlerjev kontingenčni model vodenja. Osnovne tri situacijske spremenljivke so na levi strani modela. Osem stolpcev na sredi označuje možne kombinacije treh spremenljivk in so razporejene od za vodjo najbolj ugodne (1), do najmanj ugodne situacije (8).

Slika 33: Fiedlerjev kontingenčni model



Vir: Možina, S. et al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 523.

Kot je razvidno iz modela, so k delu usmerjeni vodje najbolj uspešni v situacijah, ki jih označujejo stolpci 1, 2, in 3. Situacije 1, 2, 3 so zelo ugodne za vodjo, saj označujejo dobre odnose s skupino, sestavljenost dela je dokaj visoka in tudi moč njegovega položaja ni majhna, zato si lahko privoščijo svobodo pri nagrajevanju, odločanju in zahtevah po kakovosti in količini dela. Če je situacija zapletena (glej stolpec 8, kjer ni podpore v skupini, ko je delo preprosto in je moč položaja majhna, mora k delu usmerjeni vodja uporabiti le ta način vodenja, če hoče sploh kaj doseči. Vodje, ki naj bi bili usmerjeni v dobre odnose s sodelavci, se nahajajo v razmeroma heterogenih skupinah. To so situacije, v katerih je delo zapleteno, skupina ne mara vodje, čigar položajna moč je velika, in nasprotno, kot je vidno iz stolpcev 4, 5, 6 in 7.

Kritike Fiedlerjevega modela so bile številne. Usmerjene so bile na model postavljenih situacijskih spremenljivk. Po mnenju kritikov je avtor popolnoma zanemaril osebnostne lastnosti vodenih. Glavni očitke je bil, da se Fiedler (v Možina et al., 2002) pri ocenjevanju vodje preveč opira na enodimenzionalen opis stila vodenja. Tak opis stila vodenja zajema namreč samo dve skrajnosti: ali usmerjenost k sodelavcem ali usmerjenost k nalogam.

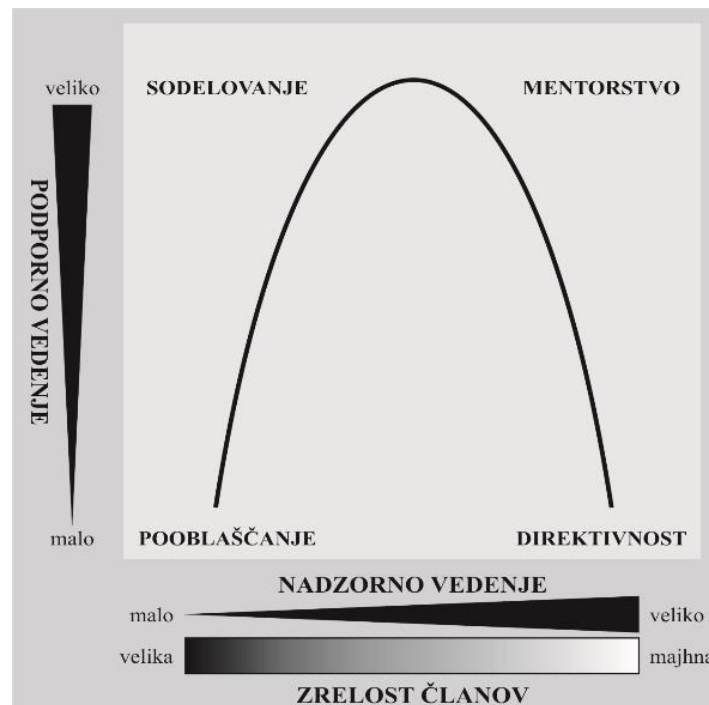
Navedeni model po mnenju kritikov popolnoma izpušča situacije, kot je npr. morebitna usmerjenost v obe skrajnosti. Ne glede na upravičenost izrečenih kritik na račun Fiedlerjevega modela razlage vodenja lahko avtorju pripišemo zasluge za razširitev in poglobitev raziskovanja procesov vodenja. Bil je prvi, ki je vključil v preučevanje stilov vodenja tudi situacijske dimenzije in s tem bistveno presegel takratna spoznanja in smeri empiričnega raziskovanja stilov vodenja. Njegov največji prispevek je v tem, da ne nudi končnega in edinega odgovora, ampak navaja k preučevanju stanja v organizaciji. Ne moremo kar določiti, da je ta vodja dober, ta pa slab. Lahko je namreč isti vodja v eni situaciji odličen, v drugi pa neuspešen.

*Herseyov in Blanchardov situacijski model* poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine.

Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Nadzorno vodenje se pojavi, ko vodja v glavnem uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine. Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in priteguje člane skupine v proces odločanja ter jim pomaga pri opravljanju nalog. Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo razmeroma

visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje. Model ponuja različne kombinacije nadzornega in podpornega načina vodenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. V nasprotju s Fiedlerjevim modelom, ki predpostavlja sorazmerno trdnost v načinu vodenja, Hersey in Blanchard (v Možina et al., 2002) poudarjata zmožnost vodje, da se prilagaja spreminjajočim se situacijam.

Slika 34: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 525.

Slika prikazuje odnose med različnimi načini vodenja in zrelostjo članov. Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven nadzornega in, ali podpornega načina vodenja. Način delovanja vodje je odvisen od zrelosti članov skupine. Če so člani zreli, je najprimernejši način

pooblašcanje, v nasprotnem primeru je ustrežnejši način z direktivami ali nasveti. S slike je mogoče razbrati naslednje načine vodenja:

- *Direktivni način*: Vodja daje jasne navodila in jasna navodila za delo, predvsem, če novinec v organizaciji še ne pozna niti pravil niti dela.
- *Mentorstvo*: Je koristno, ko je novinec že nekaj časa v organizaciji, ko še vedno potrebuje navodila za delo, vendar ga vodja polagoma že lahko pušča k samostojnemu delu. Pri tem mora vodja precej svetovati in pomagati, saj je odgovoren za celotno izvajanje nalog.
- *Sodelovanje*: Ko zaposleni čuti, da je že dovolj samostojen pri delu, vodji ni več potrebno uporabljati direktivnega načina. Namesto tega posluša zaposlenega, z njim sodeluje pri odločanju in mu pomaga, da kar najbolje uporablja svoje sposobnosti in pridobljeno znanje.
- *Pooblašcanje*: Ko član skupine doseže samostojnost pri delu, je prav, da mu vodja dodeli delovne naloge in da mu preda ustrezen del odgovornosti, vodja mu torej prepusti, da sam odloča o tem, kako, kje in kdaj bo opravil svoje delo.

Opisani situacijski model je pri vodjih zbudil precejšnje zanimanje, še posebno ideja, da se lahko oziroma se morajo prilagajati različnim situacijam. Vodja mora stalno pregledovati stopnjo izkušenosti članov, da lahko ugotavlja najprimernejše kombinacije podpornega ali nadzornega načina vodenja. Neizkušen član delovne skupine, ki ne pozna delovnih postopkov, je lahko z ustreznim načinom vodenja prav tako produktiven kot izkušen član, ki večinoma samostojno opravlja predvidene naloge. Hersey in Blanchard imata velike zasluge za uvedbo dejavnika zrelost/razvojna stopnja posameznikov in skupin v empirično preučevanje stilov vodenja. Njuno razmišljanje pogloblja in razširja razumevanje situacijskih dejavnikov ter njihovo povezanost z uspešnostjo in učinkovitostjo vodenja. Kritike njunega modela vodenja so bile usmerjene predvsem v očitke, da sta avtorja zanemarjala druge situacijske dejavnike. Prav tako so bili očitki usmerjeni na premajhno empirično potrditev postavljenega modela ter preverjanja postavljenega modela s pomočjo empiričnih raziskav.

*Housejev model poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in načine dela. S pomočjo katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu.*

Naslednji situacijski model, ki ga imenujemo model poti in ciljev ali Housejev model poti in ciljev, poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in načine dela, s pomočjo katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu. Vodja naj izbere tak način vodenja, v katerem se zaposleni prepoznajo in pomeni uresničitev tudi njihovih potreb, poleg tega pa naj bi prilagajal svoj

način vodenja značilnostim dela. Model predpostavlja, da obstajajo štiri stili vodenja:

- *Direktivni*: vodja v obliki ukazov vodi, zaposleni nimajo možnosti soodločanja;
- *Podporni*: vodja je prijateljski in se zanima za zaposlene kot osebnosti;
- *Participativni*: vodja upošteva zaposlene in njihove predloge pri odločanju;
- *Ciljno usmerjeni*: vodja postavi zanimive cilje za zaposlene in jim pokaže, da jim zaupa, da bodo dosegli želeno.

Vodja lahko kombinirano uporablja te štiri stile v različnih situacijah. Pomembno je, da poveže vedenje zaposlenih in cilje organizacije. Priporočeni način vodenja je odvisen od dveh situacijskih spremenljivk. Prva spremenljivka je sestavljena iz zunanjih dejavnikov, kot so zapletenost dela, formalna organizacijska struktura in timsko delo, druga spremenljivka pa je sestavljena iz lastnosti zaposlenih. Uspešno je tisto vodenje, ki je usklajeno z zunanjimi dejavniki in spodbujeno s pozitivnimi lastnostmi zaposlenih.

Eden od novejših prispevkov k situacijskim modelom je participativni model vodenja ali normativno-odločitveni model Vrooma, Yettona in Jaga. Izhodišče normativno-odločitvenega

modela Vrooma, Yettonov in Jaga je bilo prepričanje, da idealnega stila vodenja ni. Vroom Yetton model iz leta 1988 je bil dopolnjen z Jagovim modelom in predstavlja nadgradnjo v smeri računalniške podpore pri odločitvenem modelu ter bolj podrobnem opisu značilnosti situacije. Ta model opredeljuje pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja pri odločanju, in sicer v različnih razmerah. Ob spoznanju, da je lahko delo bolj ali manj zapleteno, so raziskovalci menili, da mora vodja prilagajati svoje vedenje strukturi tima. Tako je nastal normativni model, nekakšno zaporedje pravil, ki naj bi jih vodja upošteval, ko bi določal obliko in vsebino sodelovanja članov pri odločanju. Na osnovi stopnje udeležbe sodelavcev v procesu odločanja avtorji razlikujejo naslednje stile vodenja:

- A – avtorski (autocratic),
- C – posvetovalni (consultative),
- G – skupinski (group proces),
- D – delegativni (delegative).

Pri odločanju o izboru načina vodstvenega ravnanja je opis situacije ključnega pomena. Na osnovi značilnosti situacije lahko izberemo pravilno odločitev za vodstveno ravnanje. Situacijo opišemo z naslednjimi značilnostmi:

1. Pomen, ki ga ima kakovost odločitve.
2. Obseg znanja in informacij vodje za samostojni sprejem odločitve.
3. Stopnja strukturiranosti problema.
4. Stopnja sprejetosti odločitve s strani sodelavcev in velikost njihovega prispevka za učinkovito izvedbo odločitve.
5. Verjetnost, da bodo avtorski način odločanja sodelavci sprejeli.
6. Stopnja motivacije sodelavcev za doseg postavljenih organizacijskih ciljev.
7. Obseg konflikta pri alternativnih rešitvah.

Novo generacijo razmišljanj o situacijskem vodenju so vnesli, kot trdijo sami raziskovalci, Kenneth, Blanchard, Patricia in Drea Zigarmi. Sami so svojo teorijo poimenovali situacijsko vodenje II. Avtorji trdijo, da je celovit vodja tisti, ki je prilagodljiv in sposoben uporabljati štiri različne stile vodenja. Štirje osnovni stili vodenja, ki jih avtorji zagovarjajo, so:

1. Stil: *direktivni* : Vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge.
2. Stil: *inštruktivni*: Vodja nadaljuje direktivno in natančno nadzoruje izpeljavo naloge, poleg tega pa razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek.
3. Stil: *bodrilni*: Vodja pomaga sodelavcem in jih podpira pri izpeljavi naloge ter skupaj z njimi sprejema za posel pomembne odločitve.
4. Stil: *delegiranje*: Vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje podrejene.

Ti štiri stili so sestavljeni iz različnih kombinacij dveh osnovnih vodstvenih vedenj, ki ju lahko vodja uporablja, ko skuša vplivati na druge: iz direktivnega in bodrilnega vedenja. Direktivno vedenje lahko opišemo s tremi besedami: struktura, kontrola in nadzor. Bodrilno vedenje opišemo z besedami: pohvala, poslušanje in pomoč. Pri direktivnem stilu vodenja se vodja vede zelo direktivno in kaj malo bodrilno. Sodelavcem natančno pove kakšen je cilj in kakšna je dobra izpeljava, poleg tega pa tudi začrta postopen načrt izpeljave načrta. Skratka, problem reši sam. Sam sprejema odločitve; sodelavci le uresničujejo njegove ideje. Nasprotno pa vodja, ki uporablja *bodrilni stil vodenja*, svoje sodelavce podpira, bodri jih pri njihovih naporih, prisluhne njihovim sugestijam in jim pomaga pri stikih z drugimi. Da bi jim dvignil samozavest in motivacijo, jih pri delu spodbuja in hvali. Pri tem stilu vodenja vodje le redko dajo vedeti, kako bi se sami lotili reševanja določenega problema in izpeljave določene naloge. Svojim sodelavcem pomagajo doseči lastno rešitev s pomočjo vprašanj, ki jim razširijo pogled in jih spodbudijo k prevzemanju tveganja. *Inštruktivni stil vodenja* združuje direktivnost in podporo. Vodja začne z dvosmerno komunikacijo, kar doseže tako, da začne spraševati po sodelavčevih



sugestijah. Vodja sicer sam sprejme končno odločitev, vendar dobi informacijo od sodelavcev. Poleg tega jim daje veliko podpore, kot vodja pa hoče vedno spodbuditi iniciativo in sprejemanje tveganja. Vodja svoje sodelavce posluša in podpira. Želi jih naučiti, kako naj vrednotijo svoje delo. Pri četrtem stilu vodenja – pri delegiranju vodja prenese odgovornost za vsakodnevno sprejemanje odločitev in reševanje problemov na sodelavca, ki mu je zaupana konkretna naloga. Delegiranje je primerno za vrhunske sodelavce – takšne, ki so tako sposobni kot tudi zavzeti. Taki ne potrebujejo kakšnega večjega usmerjanja in so poleg tega tudi sposobni samopodpiranja. Slika 35 prikazuje vse štiri osnovne stile vodenja.

Slika 35: Štirje osnovni stili vodenja po Blanchard-Zigarmiju



Vir: Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1995). Vodenje in enominutni vodja. Ljubljana: Taxus, str. 124.

Predno se vodja odloči za določen stil vodenja iz zgornjih štirih kvadratov, mora diagnosticirati, analizirati sposobnost in zavzetost svojih sodelavcev. Sposobnost je skupek znanj in spretnosti, ki si jih lahko pridobimo s šolanjem, treningom ali z izkušnjami. Zavzetosti je prizadevnost, ki je kombinacija samozavesti in motivacije. Avtorji govorijo o *štirih razvojnih stopnjah*, ki so dejansko štiri kombinacije sposobnosti in zavzetosti.

Blanchard-Zigarmijev situacijski model vodenja je zanimiv, saj prinaša nekoliko nov in svež pristop v teorijo vodenja. Poudarja jasno razliko med mnenjem in čustvi vodje do sodelavcev ter med njegovim vedenjem do njih. Veliko avtorjev je poudarjalo, da kadar vodje uporabljajo direktivni stil vodenja, verjetno mislijo, da so njihovi podrejeni leni, nezanesljivi in neodgovorni ter zato potrebujejo več nadzora. Kadar vodje uporabljajo bodrilni stil vodenja, pa naj bi bili njihovi sodelavci odgovorni in sposobni lastne motivacije. Blanchard in Zigarmi razmišljajo drugače, saj prisegajo, da je pozitivno mnenje o ljudeh podlaga: vodja vnaprej verjame, da imajo sodelavci potenciale za to, da postanejo vrhunski izvajalci. Spreminja se vodjevo vedenje, ki je odvisno od potreb sodelavca po usmerjanju in podpori. Ali kot pravi Blanchard (1995, str. 113): »Vsakdo je potencialno vrhunski izvrševalec. Nekateri potrebujejo na poti do tja le malo pomoči«. Kadar vodje uporabljajo direktivni stil vodenja, vedo, da ga ne uporabljajo zato, ker je nekdo len in nesposoben. Ravno nasprotno, vodja je mnenja, da ima potencial postati vrhunski izvrševalec – samousmerjajoč in sposoben lastne motivacije – vendar mu manjka izkušenj. Navodila vodje potrebuje za začetek razvijanja svojega polnega

potenciala. Skratka, pozitivno mnenje o nekom lahko izrazimo z uporabo katerega koli stila vodenja in ne le bodrilnega stila ali delegiranja.

#### 4.4.4 *Transakcijsko in transformacijsko vodenje*

Do sedaj obravnavani modeli niso povsem jasno odgovorili na vprašanje kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce, potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih pa se je vse bolj večala. Kot odgovor na omenjena vprašanja in potrebe sta se razvila dva tipa vodenja, *transakcijsko in transformacijsko vodenje*.

*Transakcijsko vodenje* je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih kadrovskih in drugih ugodnostih.

*Transakcijsko vodenje* v osnovi prinaša vrsto izmenjav ali transakcij med vodjo in sledilcem. Pri tem se osredotoča na razčiščevanje ciljev, pričakovanj in nagrad. Apelira predvsem na samointeres sledilcev. Poznamo dve vrsti transakcijskega vodenja: gašenje požarov ter v cilje usmerjeno vodenje. Gašenje požarov je pogost način delovanja vodij. Vodja spremlja dogajanja in po potrebi naredi kakšna korekcijska dejanja.

Pri tem lahko preventivno nadzoruje odstopanja od standardov, napake in težave pri izvajanju nalog svojih sledilcev ter jim nato pomaga pri reševanju težav, še preden se razrastejo v velik problem. Pogosto vodja zaradi velike obremenjenosti in številnih operativnih nalog spregleda začetne znake težav in ukrepa šele, ko problem privre na dan. Še preden mu uspe rešiti en problem, se že pojavi nov. Vodenje se tako spremeni v nenehno gašenje požarov ter v tekanje od krize do krize. Rešitve so pogosto lečasne, odpravljajo le posledico, ne pa vzroko, zato se določeni problemi pojavljajo vedno znova, na različnih mestih. Vodja nima časa trenirati in razvijati sledilcev, da bi tako trajno odpravil nekatere težave.

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

V določenih situacijah je tak način vodenja sicer nujen, še posebej, ko so stroški napačnih potez veliki. Toda tak način vodenja obremenjuje vodjo z vsakodnevnimi, operativnimi zadevami in mu zmanjka časa za bolj kompleksno in dolgoročno delovanje, pa tudi nezadovoljstvo sodelavcev lahko narašča. Dolgoročno vodja ne uspe izkoristiti vsega potenciala svoje enote. Če se gašenje požarov osredotoča na napake in reševanje problemov in nastalih težav, se *ciljno vodenje* osredotoča na

preprečevanje težav. Zaposleni v združbi imajo določena prepričanja in mišljenja o svojem vodji, njegovih pričakovanjih, prepričanjih in zahtevah. Prav tako imajo prepričanja tudi o svoji vlogi, kaj naj bi počeli in kaj zato dobili. Podobna prepričanja o svoji vlogi in o vlogi sledilcev goji tudi vodja. Ta prepričanja so del »psihološke pogodbe« med vodjo in zaposlenimi. Gre za nekakšen impliciten sporazum o načinu dela, pravicah, dolžnostih in nagradah obeh strani. Težava je, da se prepričanja vodje in sledilcev pogostokrat razlikujejo. Različna pričakovanja, ki niso eksplicitno izražena, lahko povzročajo nesporazume in spore, zato je prva naloga vodje pri ciljnem vodenju oblikovati dobro in jasno »psihološko pogodbo« s sledilci. Razčistiti mora svoja pričakovanja, prepričanja in naloge. Vsakomur mora biti jasno, kaj in zakaj mora kaj početi, do kdaj to početi in kako bo nagrajen za uspešno delo. Pravimo, da je transformacijsko vodenje sporazumevanje med vodjo in sledilci o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih. Transakcijski vodja deluje na podlagi:

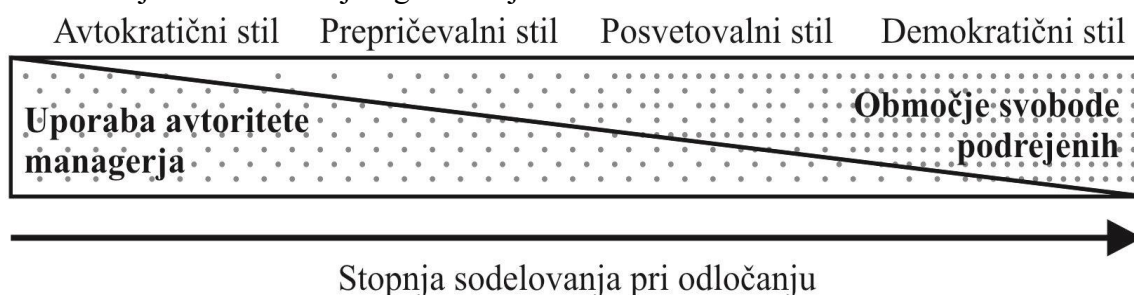
- *nagrajevanja*: pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke;
- *vodenje z izjemami (aktivno)*: spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, odloča se za korektivne akcije;
- *vodenje z izjemami (pasivno)*: v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi;

- *vodenje brez vajeti (laissez faire)*: odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega načinu dela.

Vodja se mora držati svojih pravil in obveznosti in storiti vse, da sledilcem pomaga pri izpolnjevanju njihovih nalog. Sledilci se po drugi strani obvežejo storiti vse za uspešno doseganje ciljev. S tem, ko se obe strani držita svojega dela »dogovora – pogodbe« se med njima začne vzpostavljati ozračje zaupanja. Vodja pridobi verodostojnost, sledilci pa postanejo zadovoljnejši, saj natančno vedo, kaj se od njih pričakuje, kako lahko delujejo in kje so meje njihovega delovanja. Vse skupaj vodi k večji uspešnosti enote in je dobra osnova za najvišjo stopnjo vodenja – za transformacijsko vodenje.

Vodja na transakcijski ravni lahko uporablja več stilov vodenja. Ena od osnovnih delitev stilov transakcijskega vodenja je delitev na *avtokratični* in *demokratični* stil vodenja. V prvem primeru se vodja odloča sam, skupini sporoči svoje odločitve in nato se od sledilcev pričakuje, da jih bodo izvršili brez ugovaranja ali spraševanja. V drugem primeru vodja spodbuja vse člane skupine, da sodelujejo v postopku odločanja, sebe pa dojema kot usklajevalca, ki skupino privede do končne odločitve. V praksi se je pokazalo, da sta oba stila le skrajna konca kontinuuma in da lahko najdemo vodje na kateri koli točki med enim in drugim stilom. S premikanjem od avtokratične proti demokratični skrajnosti kontinuuma lahko dobimo štiri jasne stile transakcijskega vodenja (slika 36).

Slika 36: Štirje stili transakcijskega vodenja



Vir: Hočevar, M. et. al. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

- *Avtokratični stil*. Vodja sprejme odločitev in jo razloži preostalim, pri čemer pričakuje, da jo bodo zaposleni izvedli brez vprašanja.
- *Prepričevalni stil*. Vodja se odloči sam, brez razprave ali posvetovanja s skupino. Obenem verjame, da bodo ljudje bolj motivirani in bodo bolje opravili svoje delo, če bodo prepričani, da so sprejete odločitve dobre, zato bo porabil veliko časa in energije za pojasnjevanje odločitve. Vodja se tudi trudi ustvariti pozitivno razpoloženje in navdušiti zaposlene za doseganje ciljev, ki jih je postavil za skupino.
- *Posvetovalni stil*. Pred sprejemom končne odločitve se vodja posvetuje s preostalimi člani skupine. Čeprav ne sledi vedno nasvetom članov skupine, njihova mnenja vsaj upošteva pri odločanju, zato imajo podrejeni občutek, da lahko vsaj delno vplivajo na končno odločitev. Odgovornost za odločitev ostane pri vodji, vendar so ostali člani dosti bolj dejavni kot v prejšnjih stilih.
- *Demokratični stil*. Vodja, ki uporablja ta stil, predstavi problem celotni skupini ter odpre razpravo. Nastopa kot moderator in usklajevalec, ki usklajuje in pojasnjuje mnenja ostalih. Dovoljuje, da se odločitev oblikuje znotraj celotne skupine, ne da bi kakorkoli vsiljeval svoj pogled.

V posameznih okoliščinah so nekateri stili bolj, drugi pa manj primerni. Pri časovnem pritisku ter pri rutinskih, manj pomembnih odločitvah, je avtokratski stil najprimernejši in ga bodo člani skupine sprejeli. Prepričevalni stil je najprimernejši, ko ima vodja na voljo vse informacije in

znanje, ki so podlaga za odločitev, vendar naloga za uspešno izvedbo zahteva visoko stopnjo pripadnosti, zavzetosti in energije članov skupine. Posvetovalni stil bo najprimernejši, če je časa dovolj, odločitev pa nejasna, nestrukturirana. V tem primeru je dobro slišati različne poglede, ki obravnavajo problem iz drugačne perspektive, preden se sprejme končna odločitev. Demokratični stil je primeren takrat, ko je narava naloge takšna, da odgovornost za njen sprejem in uspešno izvedbo nosijo vsi člani skupine. Eden od dejavnikov, ki vpliva na izbiro stila, je tudi razlika v sposobnostih in znanju med vodjo in člani skupine. Čim večja je, tem bolj pogosto bo vodja uporabljal avtokratični stil vodenja, in ne demokratičnega ali participativnega.

Različni stili so učinkoviti in sprejemljivi v različnih okoliščinah in pri različnih sledilcih, zato izkušeni vodja uporablja različne stile glede na naravo naloge, situacije – okoliščine in skupine – sledilce. Vendar raziskave kažejo, da imajo posamezni vodje svoj »preferirani stil«, ki ga uporabljajo pogosteje od drugih, tako da jih je mogoče označiti kot avtokratične, prepričevalne, posvetovalne ali demokratične vodje.

Organizacije, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno kadrovske zasedbo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom, so lahko uspešne s transakcijskim vodenjem. Nasprotno pa organizacije, ki delajo v nemirnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastara, izdelujejo izdelke s kratkim življenjskim ciklom itd., potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje.

*Transformacijsko vodenje* je najvišja oblika vodenja. Je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za reševanje problemov pri delu. Vodja ne apelira le na razum sledilca, ampak pritegne tudi njegovo srce. Le taka kombinacija mu omogoča, da skupaj s svojimi sledilci res veliko doseže. Transformacijski vodje sledilce izzivajo, da dosežejo čim več, jih spodbujajo in opogumljajo. So pogosto zelo mogočne, karizmatične osebnosti. Vendar obstaja razlika med karizmatičnim in transformacijskim vodjem. Prvi je rad v središču pozornosti, zato pozornost usmerja nase in ne na končni cilj. Drugi pa pozornost sledilcev usmerja na cilj in proč od sebe. Pogosto stopi v ozadje in slavo za dosežke deli z vsemi člani skupine oziroma organizacije. Kot pravi Tichy (Tichy in Devanna, 2001), transformacijsko vodenje vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije. Delujejo na podlagi (Možina et al., 2002):

1. *karizme*: predstavijo vizijo in smisel poslanstva, izzovejo ponos, dosežejo spoštovanje in zaupanje;
2. *navdih*: navdihujejo visoka pričakovanja, uporabljajo simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izražajo pomembne namene na preprost način;
3. *intelektualne spodbude*: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
4. *upoštevanja posameznika*: kažejo osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvajajo, svetujejo.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) navajajo pet veččin transformacijskih vodij:

1. *Eksperimentirajo in izzivajo obstoječe postopke. Transformacijsko vodenje je aktiven in ne pasiven postopek. Vodje so pionirji – ljudje, ki iščejo priložnosti in stopajo v neznano. Pripravljeni so tvegati in poskusiti nekaj novega. Napake dojemajo kot priložnost za učenje. So vedno pripravljeni - fizično, umsko in čustveno – na nove izzive. Preizkušajo nove pristope pri starih problemih in sprejemajo tveganja, ki jih spremljajo. So odprti za vse nove ideje in so vedno pripravljeni prisluhniti drugim. Uspešni vodje so redko inovatorji, kajti inovacije največkrat prihajajo iz »prve bojne črte«. Znajo pa prepoznati dobre ideje ter se upreti ustaljenemu stanju, da bi jih spravili v življenje. So zgodnji zagovorniki inovacij.*

2. *Navdihujejo skupno vizijo. Transformacijski vodje si vzamejo dosti časa, da se ozrejo v prihodnost in si predstavljajo, kakšna bo in kakšna bi lahko bila. Nekateri temu pravijo osebna vizija, drugi to opisujejo kot namen, cilj ali osebni plan. Ne glede na to, kateri izraz uporabljajo, je vsem skupna želja po spremembi, želja narediti nekaj novega in čim bolj enkratnega. Na nek način vodje živijo svoje življenje vzvratno. V mislih vidijo sliko, kako bo projekt videti, še preden se ga lotijo. Ta jasna slika prihodnosti jih vleče naprej. Toda vizija, ki jo vidijo samo vodje, je nesmiselna, če je ne sprejmejo tudi drugi. Oseba brez sledilcev ni vodja in ljudje ne bodo sprejeli nekoga za vodjo, če ne sprejmejo njegove vizije, njegovih sanj za svoje. Predanosti ni mogoče ukazati, ljudi je treba navdušiti, da začnejo komu slediti. Vodje navdihujejo skupno vizijo. Vdahnejo življenje sanjam in upom drugih ter jim nakažejo navdušujoče možnosti na koncu poti. Jasna vizija prihodnosti pomaga usmeriti prizadevanje skupine in ji omogoča doseči več, kot bi drugače bilo mogoče.*
3. *Pooblaščajo druge, da dosežejo vizijo. Obstaja preprost, a učinkovit hiter test za ugotavljanje, ali je nek vodja na poti, da postane transformacijski vodja. Prisluhnite, ali bo rekel jaz ali mi! Uspešni vodje si priskrbijo podporo vseh tistih, ki so odgovorni za uspešnost projekta. Vse, ki bodo morali živeti z rezultati projekta, nekako vključijo v dogajanje in jim omogočijo, da opravijo svoje delo na najboljši način. Poudarjajo skupne cilje ter vzpostavijo zaupanje med sodelavci ali člani tima. Vodje v drugih vzbujajo občutek pomembnosti, moči in vpliva.*
4. *Vodijo z lastnim primerom. Obstaja bistvena razlika med navadnim šefom in voditeljem: šef reče »pojdi«, voditelj reče »gremo«. Vodje so jasni glede svojih poslovnih vrednot in prepričanj. Projekte, ki jih vodijo, obdržijo na pravi poti, in sicer tako, da se vedno obnašajo v skladu s temi vrednotami. S tem tudi pokažejo, kaj pričakujejo od drugih. Dejanja namreč govorijo močneje od besed.*
5. *Spodbujajo srce. Vodje v drugih vzbujajo občutek predanosti skupini ter ponos, da so del uspešnega tima ali podjetja. Na vsakem koraku kažejo, da znajo ceniti prispevke drugih. Včasih uporabljajo dramatična in simbolična dejanja, s katerimi poudarjajo vizijo in ključne vrednote. Navsezadnje se transformacijski vodje zavedajo tudi pomena, ki ga imajo različne proslave, slavnosti in neformalne zabave za razvijanje timskega duha, pripadnosti skupini itd.*

Transformacijski vodje so pogosto vzor za sledilce. Dosežejo, da se vsak posameznik počuti pomembnega in ga obravnavajo kot celovito osebnost, osebnost z lastnimi potrebami in željami. Sledilec osmisli delo in jih navdušijo za doseganje zastavljenih ciljev. Izzarevajo energijo in optimizem. Predstavijo vznemirljivo in privlačno vizijo prihodnosti in pokažejo sledilec pot za njeno doseganje. Izzivajo ustaljene postopke in spodbujajo sledilce, da iščejo nove inovativne rešitve obstoječih problemov. Vlivajo jim občutek moči in energije, ki jim omogoča, da se uspešno spopadajo z različnimi ovirami in da so bolj pripravljeni na spremembe. Ena od najpomembnejših nalog transformacijskega vodje je prav vodenje sprememb. Dokler vse teče po ustaljenih vzorcih, je lahko tudi slab vodja učinkovit. Šele pri uvajanju sprememb, razbijanju starih vzorcev in mobilizaciji ljudi za novo usmeritev se pokaže kakovost vodje. Opisano vodenje zato zahteva od vodje, da je usmerjen k spremembam v organizaciji, kar pomeni (Možina et al., 2000, str. 75–80):

- *priznavanje potreb po spremembah (ali v delovnih ali v tehnoloških postopkih, v kakovosti izdelkov in storitev v trženju), torej, v organizaciji ali zunaj nje;*
- *oblikovanje nove vizije razvoja organizacije ali posamezne enote, kar velikokrat ni stvar samo posameznika, ampak tima sodelavcev;*

- *izvajanje sprememb zaradi novih ciljev; transformacijski vodja mora včasih poleg drugih uvesti tudi kadrovske spremembe, da bi lahko skupaj s sodelavci uspešno izpeljal načrtovane naloge.*

Cilj transformacijskega vodenja je kot pravi Covey (2000) dobesedno »preobraziti« zaposlene in organizacije, spremeniti jih v umu in v srcu, razširiti vizijo, poglobiti uvid in razumevanje; razčistiti namene; uskladiti delovanje s prepričanji, z načeli ali vrednotami; in sprožati trajne, stalne spremembe, ki dajejo zagon. Vodja, ki »transformira«, mora imeti vizijo, iniciativo, potrpežljivost, spoštovanje, vzdržljivost, pogum in vero.

## 4.5 Vodenje in čustva

### 4.5.1 Prvinsko vodenje

Ljudje se večinoma zavedamo, da razpoloženje vodje in vpliv njegovega razpoloženja na druge igrata pomembno vlogo v vsaki organizaciji, čustva pa pogosto pojmujejo kot nekaj preveč osebnega ali nemerljivega, da bi se bilo o njih sploh smiselno pogovarjati. Toda raziskave na področju čustev so pripeljale do spoznanj ne le o tem, kako najboljši vodje najdejo učinkovite načine razumevanja in obravnavanja svojih čustev ter občutkov drugih. Dobri vodje se od drugih razlikujejo prav po tem, da *razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu*. Ne zanimajo jih zgolj otipljive stvari, kot so boljši poslovni rezultati in ohranjanje nadarjenih ljudi, temveč tudi pomembni neotipljivi vidiki, na primer delovna morala, motivacija in predanost. Ta čustvena naloga je primarna, to se pravi prva, v dveh smislih: je izvirno in hkrati najpomembnejše dejanje vodenja.

Vodje že od nekdaj igrajo prvinsko čustveno vlogo. Nobenega dvoma ni, da so si prvobitni človeški vodje, že od plemenskih poglavarjev naprej, svoj položaj prislužili predvsem zato, ker je bilo njihovo vodenje čustveno privlačno. V vsej zgodovini in v vseh kulturah je vodja katerekoli človeške združbe vedno človek, ki ga drugi lahko prosijo za podporo ali pojasnila, ko se znajdejo pred negotovostjo, grožnjo ali pomembno nalogo. Vodja deluje kot čustveni vodnik skupine. Tudi v sodobnih organizacijah ostaja ta prvinska čustvena naloga v ospredju, čeprav se je do danes že dodobra zabrisala; vsak vodja naj bi kolektivna čustva usmerjal v pozitivno smer. Preprosto povedano: v katerikoli človeški skupini ima vodja največjo moč, da preoblikuje čustva vseh njenih članov. Če v ljudeh zbudimo navdušenje, lahko dosežemo neverjetne poslovne rezultate, če pa jih potiskamo v grenkobo in strah, bodo izgubili tla pod nogami. Vodenje je veliko več od zagotavljanja, da bo delo dobro opravljeno. Sleherno vodenje vključuje to prvinsko razsežnost tako v dobrem kot v slabem. Kadar vodje čustva usmerjajo v pozitivno smer, iz ljudi izvabijo najboljše. Ta učinek imenujemo *resonanca*.

Zaposleni od vodje pričajujejo čustveno oporo, <i>empatijo</i> – <i>sočustvovanje</i> .
---

Kadar pa vodje povzročijo negativna čustva, ustvarjajo disonanco, ker spodkopavajo čustvene temelje, ki ljudem omogočajo, da se odlikujejo. Če hočemo, da bi prvinsko vodenje prinašalo kar največ koristi za vse vpletene, nas morajo zanimati čustveno-inteligenčne vodstvene sposobnosti: kako vodje obvladujejo sebe

in svoje odnose. Vodje, ki čim bolj izkoriščajo prednosti prvinskega vodenja, usmerjajo čustva ljudi v pravo smer.

Vodje lahko izrečejo pohvalo ali ne, kritizirajo dobronamerno ali zlonamerno, ponudijo podporo ali so slepi za potrebe ljudi. Poslanstvo skupine lahko oblikujejo tako, da prispevek vsakega posameznika dobi večji pomen, ali pa tega ne storijo. Delo lahko usmerjajo tako, da ljudje dobijo boljši občutek za jasnost in smer, lahko spodbujajo prožnost in puščajo zaposlenim svobodno presojo pri delovnih odločitvah. Vsa ta dejanja sooblikujejo vodjev *prvinski čustveni vpliv* (angl. Motional Basic Intensity). Seveda pa niso vsi »uradni« vodje skupine, organizacije

tudi njeni čustveni vodje. Kadar uradni vodja iz kakršnegakoli razloga ne uživa pravega spoštovanja, ljudje čustveno oporo iščejo pri človeku, ki mu zaupajo in ga spoštujejo, in ta v prihodnje oblikuje čustvene odzive drugih (neformalni vodja).

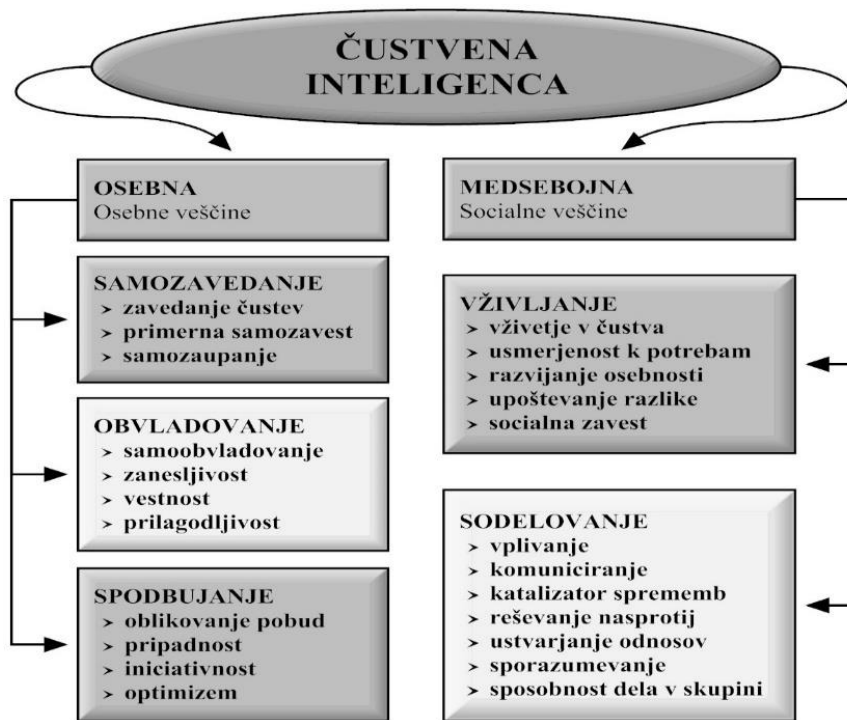
Upoštevajoč odzivnost občutenja in njegovo prilagoditveno težnjo lahko postavimo naslednjo definicijo čustva: *čustva* so odzivi osebe na dražljaje, ki si jih je pravilno ali nepravilno razložila kot pomembne, in telesno, vedenjsko, motivacijsko in mentalno pripravljajo osebo na prilagoditveno ravnanje. To pomeni niz dogodkov, ki pripeljejo do samega čustva in se naravno nadaljujejo ob tem čustvu. Čeprav se morda zdi, da so čustva in razpoloženja s poslovnega vidika nepomembna, občutno vplivajo na opravljanje dela. Vodjevo blago zaskrbljenost zaposleni lahko razumejo kot signal, da je nečemu treba posvetiti več pozornosti in premisleka. Trezno razpoloženje je lahko zelo koristno, ko premišljujemo o tveganem položaju, pretiran optimizem pa lahko povzroči, da spregledamo morebitne pasti. Nenaden val jeze lahko preusmeri vodjevo pozornost k nujnemu problemu. Medtem ko zmerna zaskrbljenost osredini vodjevo pozornost in energijo, lahko trajnejše nelagodje spodkoplje njegove odnose in ovira delo, ker zmanjša sposobnost možganov za obdelavo informacij in učinkovito odzivanje. Na drugi strani pa sproščen smeh ali optimistično razpoloženje pogosto okrepi sposobnost živčnega sistema, ki je ključnega pomena za učinkovito opravljanje dela. Najnovejši izsledki o zadovoljstvu pri delu dokazujejo, da čustva, ki jih ljudje občutijo pri delu, najbolj neposredno zrcalijo kakovost delovnega življenja. Izkazalo se je, da je odstotek časa, ko ljudje v službi čutijo pozitivna čustva, najmočnejši kazalec zadovoljstva in zato tudi stopnje verjetnosti, ali bo človek dal odpoved ali ne (Fischer, 2000). V tem smislu tiste vodje, ki širijo slabo razpoloženje, neposredno škodijo poslovanju, tisti vodje, ki krepijo dobro razpoloženje, pa prispevajo k delovnemu uspehu.

#### 4.5.2 Čustvena inteligenca

Čustveno inteligenco lahko opredelimo kot sposobnost zavedati se svojih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja. Vsebuje štiri dimenzije. Samozavedanje in samoobvladovanje določata, kako smo sposobni uravnavati in obvladovati samega sebe. Družbeno zavedanje in obvladovanje odnosov pa določata, kako smo sposobni obvladovati odnose z drugimi.

*Samozavedanje* pomeni, da temeljito razumemo svoja čustva, pri čemer se zavedamo svojih močnih in šibkih točk ter svojih vrednot in motivov. Samozavedajoči se vodje razumejo svoje vrednote, cilje in sanje. Vedo, kam so namenjeni in zakaj. So v stiku s tistim, za kar čutijo, da je prav. Vzamejo si čas za miren razmislek, ki jim omogoči, da stvari temeljito pretehtajo, namesto da bi se odzvali nagonsko. Mnogi odlični voditelji v resnici v svoje službeno življenje vnašajo razmišljajočo samorefleksijo, ki jo negujejo v svojem duhovnem življenju. Vse te lastnosti samozavedanja vodjem omogočajo, da ukrepajo odločno in iskreno, kar sta nujna pogoja za ustvarjanje resonance. Samozavedajoči se vodje uporabljajo intuicijo. Intuicija je bistvena vodstvena sposobnost, ki se ne nanaša le na strokovno znanje, temveč tudi na življenjsko modrost pri sprejemanju poslovnih odločitev. Intuicija je za vodje danes še bolj pomembna kot prej prav zaradi tega, ker se srečujejo s poplavo podatkov, pri čemer pogosto nimajo jasne predstave, kako bo kaj vplivalo na prihodnost. Danes, ko se od vodij pričakuje, da zgradijo svoja podjetja tako, da ustvarjajo prihodnost, namesto da bi vlagali v preteklost, je vizija pomembnejša kot kadarkoli prej. Vizija od nas zahteva nekaj, kar se drugim zdi kot dejanje vere: sposobnost, da vidimo mimo podatkov in se odločimo na podlagi intuicije. Na drugi strani pa lahko intuicija brez razumskega premisleka ljudi pripelje do slabih odločitev. Zdi se, da intuicija najbolje deluje, kadar lahko notranji občutek uporabljamo v povezavi z drugimi podatki.

Tabela 12: Sestavine čustvene inteligence



Vir: Možina, S. et. al., (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 510.

Iz samozavedanja, poznavanja svojih čustev in namena, izhaja obvladovanje samega sebe – *samoobvladovanje* – zbran napor, ki ga potrebujejo vsi vodje, če želijo doseči svoje cilje. Obvladovanje samega sebe, ki je podobno nenehnemu notranjemu pogovoru, je sestavina čustvene inteligence, ki preprečuje, da bi postali ujetniki svojih čustev. Omogoča nam miselno jasnost in zbrano energijo, ki sta pri vodenju nujni, ter preprečuje, da bi nas premočna čustva iztirila. Vodje z večino samoobvladovanja utelešajo pozitivno optimistično navdušenje, ki ustvarja pozitivno resonanco. Vse to je bistvenega pomena za čustveno inteligenco. Ker so čustva tako nalezljiva in se prenašajo predvsem z vodje na druge člane kolektiva, je pomembna naloga vodje ohranjati svoja čustva pod nadzorom. Ali drugače povedano, vodje ne morejo obvladovati čustev sodelavcev, če ne obvladajo svojih. Obvladovanje samega sebe omogoča tudi transparentnost vodje. To pomeni, da je vodja odprt glede svojih čustev in da mu sodelavci lahko zaupajo, torej ima integriteto. Na prvinski ravni je integriteta povezana z nadzorom nad vzgibi, ki vodji preprečuje, da bi ravnal tako, da bi pozneje to obžaloval. Integriteta tudi pomeni, da vodja živi v skladu s svojimi vrednotami. Takšne vodje ljudje doživljajo kot pristne, saj se ne pretvarjajo. Končno je najverodostojnejše dejanje odgovornosti, ki ga vodja lahko izkaže, nadzor nad svojim razpoloženjem.

Poleg samozavedanja in čustvenega obvladovanja samega sebe zahteva resonančno vodenje *družbeno zavedanje*, ki mu pravimo empatija ali sočustvovanje. Empatija je nujna sestavina čustveno inteligentnega vodenja. Vodja mora znati svoje sporočilo posredovati na način, ki druge gane. Ljudi ganejo, ko izražajo sanje, vizijo in pri tem vzbujajo optimizem, sočutje in občutek povezanosti, kar odpira pot v obetavno prihodnost. Družbeno zavedanje in predvsem empatija sta nujni sestavini pri ustvarjanju resonance. Če je vodja uglasen z občutki drugih v nekem trenutku, lahko reče in stori tisto, kar je potrebno – prežene strah, pomiri jezo ali se pridruži dobremu razpoloženju. Ta uglasitev mu tudi omogoča, da začuti skupne vrednote in določi prednostne naloge. *Empatija*, ki vključuje poslušanje in prestavljanje v tujo kožo, vodjem omogoča, da se uglasijo s čustvenimi povezavami med ljudmi, ki ustvarjajo resonanco.



Empatija pomeni, da vodja temeljito premisli o čustvih zaposlenih, potem pa sprejme inteligentno odločitev, ki ta čustva upošteva. Kadar vodjem uspe razumeti tuja čustva in stališča, vstopijo v močan sistem čustvenega usmerjanja, ki njihove besede in dejanja ohranja v sozvočju. Sočutni vodje dobro prepoznavajo potrebe odjemalcev, kupcev ali zaposlenih in jih brez težav zadovoljujejo. So odprti in želijo poslušati druge. Vodje že od nekdaj potrebujejo empatijo, če hočejo razvijati in obdržati sposobne sodelavce. Nemalokrat je razlog za odpoved delovnega razmerja prav neubrani, disonantni vodja. In končno, v globalni ekonomiji je empatija ključna veščina, ki jo vodja potrebuje, če se želi razumeti s sodelavci in če želi poslovati z ljudmi iz drugih kultur. Medkulturno sporazumevanje lahko kaj hitro ustvari nesporazume. Prav empatija je tisto sredstvo, ki vodje uglaši, da razumejo tudi nebesedna sporočila.

Samozavedanje, obvladovanje samega sebe in empatija se združujejo v zadnji sposobnosti čustvene inteligence – v obvladovanju odnosov. V tej prvini najdemo očitne prvine vodenja, med katerimi so prepričevanje, reševanje sporov in sodelovanje. Vešče obvladovanje odnosov pomeni, da vodja zna ravnati s čustvi drugih, kar od njega zahteva, da zna ravnati s svojimi čustvi in se sočutno uglašuje s čustvi tistih, ki jih vodi. Če vodja ravna preračunljivo ali manipulativno, bodo sodelavci zaznali zlaganost in mu instinktivno ne bodo zaupali. Umetnost obvladovanja odnosov se torej začne z iskrenostjo; vodja mora ukrepati na podlagi svojih iskrenih čustev. Ko so vodje uglašeni s svojo vizijo in s svojimi vrednotami, trdno zasidrani v pozitivnem čustvenem registru in naravnani na čustva skupine, sledilcev, jim večina obvladovanja odnosov omogoča sodelovati na načine, ki sprožajo resonanco. Obvladovanje odnosov ni enostavno, saj to ni le prijaznost, je prijaznost z namenom usmeriti ljudi v pravo smer, naj bo to pri novi pogodbi ali pri navdušenju nad novim projektom. Glede na prvinsko nalogo vodenja je sposobnost navdahniti in ganiti ljudi s privlačno vizijo izredno pomembna. Navdihujoči vodje zaposlene navdušijo za skupno poslanstvo. Ustvarjajo občutek pomena, ki presega vsakodnevne naloge. Takšni vodje vedo, da bo zaposlene najbolj ganilo tisto, kar se jim zdi najdragocenejše. Ker se zavedajo svojih vodilnih vrednot, lahko ubesedijo vizijo, ki jo njihovi podrejeni prepoznajo kot resnično in svojo. Ta močan občutek kolektivnega poslanstva navdihujočim vodjem hkrati pušča svobodo, da vodijo in usmerjajo s trdo odločnostjo. Veščina obvladovanja odnosov vodjem omogoča, da svojo čustveno inteligenco vključijo v delo. Ko je treba dosegati rezultate, veščine, ki odlikujejo najboljše vodje, delujejo v ubranem sozvočju in ustvarjajo prepoznavne vodstvene sloge.

Ne glede na izjemno aktualnost in preferiranje čustvene inteligence pa *splošna inteligenca* še vedno ostaja eden od najboljših prediktorjev za uspeh vodje. Inteligentnost pomeni sposobnost obdelovanja informacij na nov način, zato je nujna za delovanje vodje. Vodja mora biti inteligen, da lahko pravilno dojame naravo in posebnosti izzivov. Izražanje čustev je v nasprotju z inteligentnostjo močno spremenljivo, odvisno od trenutnega stanja posameznika in situacije v okolju. Medtem ko s testom inteligentnosti lahko neposredno merimo hitrost in zanesljivost obdelovanja informacij, bi morali pri merjenju čustvovanja hkrati upoštevati več razsežnosti: ustreznost čustvenih odzivov, razvitost čustvenih izrazov ter pestrost in sestavljenost čustev. Inteligentnost je enopolarna dimenzija (nizka – visoka), čustva so bipolarna dimenzija (strah – pogum, veselje – žalost, lepo – grdo, dobro – slabo). Pri merjenju čustvovanja bi morali upoštevati tudi trenutno razpoloženje vsakega posameznika in čustveno vzdušje situacije, v kateri bi merjenje potekalo.

Vplivi na uspeh pri delu in še posebej pri vodenju so tako raznoliki in kompleksni, da jih z merjenjem posameznih sestavin človekovega uma in čustvovanja ne moremo razložiti. Vodja v delovnem procesu vedno deluje celovito, čeprav seveda hkrati vključuje različne deleže posameznih razsežnosti uma in čustev, odvisno seveda od vsakokratne situacije in stanja.

Tabela 13: Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem

INTELIGENTNOST	ČUSTOVANJE
razumevanje	vrednotenje
proces	stanje
zaporednost	sočasnost
enopolnost	dvopolnost
izvirnost	enoličnost
preseganje	ponavljanje
logični pomen	odnosni pomen

Vir: Kramar Zupan, M. (2008). Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 127.

*Koncept čustvene inteligence* se je pojavil in tudi močno uveljavil, še posebej na področju menedžmenta in vodenja, povsod po svetu šele v novejšem času. Prvotno je bilo pomembno fizično delo in zadovoljevanje fizičnih potreb in ciljev, čustva so bila nepomembna. Z razvojem in uveljavljanjem umskega dela pa se je uveljavil tudi koncept čustvene inteligence.

Pravi vodja naj bi bil  
čustveno  
inteligenten.

Pri tem njeni avtorji, ko jo prenašajo na vodenje, z njo pojasnjujejo vse tiste lastnosti in značilnosti vodij, ki smo jih obravnavali že v predhodnih stilih in modelih vodenja (pozitivnost, vizionarstvo, obvladovanje sprememb, navduševanje, zaupanje, razvijanje in razumevanje zaposlenih). *Tako pravzaprav koncept čustvene inteligence postaja model ali stil vodenja.* Ne glede na vse gornje pomisleke in na izjemno marketinško naravnost je pomen spoznanj in ugotovitev, ki stojijo za konceptom čustvene inteligence, velik. Vodja, ki se ne zna vživeti v zaposlene in ni sposoben vzpostavljati konstruktivnih odnosov z njimi, ki ne razume svojega razpoloženja in čustev, ne more biti dober vodja. Umetnost dobrega vodenja je v kombinaciji poslovne ostroumnosti in analitičnih sposobnosti na eni ter čustvene inteligentnosti na drugi strani.

*Opazimo lahko, da Goleman (2015), ko govori o čustveni inteligentnosti, govori podobno kot psihološka znanost, ko le-ta govori o čustveni zrelosti.* Kot pravi Lipičnik (2005), čustvena inteligentnost obravnava človekovo ravnanje predvsem v kritičnih situacijah, ko bi pričakovali, da bo nekdo izgubil oblast nad seboj, pa se vendarle odzove razumsko. Torej se odzove zrelo ali razumno, ne pa zaletavo, nezrelo, nepremišljeno. Od tod psihologom izraz zrelost. Čustveno dozorel naj bi bil potem človek, ki je čustveno inteligen. Iz pregleda prispevkov s področja čustvene in duhovne zrelosti lahko opazimo, da so praktično vse lastnosti, ki jih avtorji s področja organizacijskega vedenja pripisujejo vodjem in jih odrekajo menedžerjem, obenem tudi lastnosti, ki so značilne za čustveno in/ali duhovno zrele osebe. Za slednje so namreč značilne navdihnjenost z vizijo in vrednotami, samostojnost, sposobnost vživljanja v čustva drugih (empatija), na primer sodelavcev, in tako sposobnost motiviranja, navdihovanja sodelavcev, sposobnost intuitivnega delovanja.

#### 4.6 Vloga komuniciranja v vodenju

Komunikacija je prenos sporočil in razumevanja od oddajnika do sprejemnika o komunikacijskem kanalu.

Vodje s komuniciranjem vplivajo na sodelavce, zato svojih funkcij brez komuniciranja ne bi mogli dobro izvajati. Vsa razmerja, ki se vzpostavijo med zaposlenimi, se posledično kažejo v komuniciranju. Tako kot se lahko tisto, kar vodja reče, razlikuje od tistega, kar misli, tako se lahko razlikuje tudi od tistega, kar sodelavci slišijo. Tako kot ni enega samega najboljšega sloga vodenja, tudi ni enega najboljšega sloga komuniciranja. Pobudnik

komuniciranja, vodja, mora biti na to nenehno pozoren ter slog komuniciranja prilagajati voljnosti in zmožnosti sodelavcev.

Ločimo besedno komuniciranje, ki je sestavljeno iz govora in pisane besede, in nebesedno komuniciranje. Raziskave kažejo, da ima v poslovnem komuniciranju neposredni pomen besed komaj 7-odstotni pomen, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstotni delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno (neverbalno) komuniciranje, ki obsega govorico telesa, prostor, čas, otip in vonj.

#### 4.6.1 Komunikacijski sistem

Najpreprostejši komunikacijski sistem sestavljajo: *pošiljatelj*, *prejemnik*, *sporočilo* in *komunikacijska pot*. Pošiljatelj sporočilo snuje in oddaja in pri tem upošteva pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj mora vedeti, kaj hoče sporočiti prejemniku;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo;
- pošiljatelj naj kar najbolj razume prejemnika, saj je od tega odvisno, kako bo sporočilo dojel in se odzval nanj;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj tako lažje predvidi odzive prejemnika.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje je tako tudi sposobnost prejemnika, da sporočilo sprejme.

Sporočilo vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izraženo je z besedo, gibi ali drugačnimi znaki. Sporočilo naj bo razumljivo, jedrnato, brez nepotrebnih fraz, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, predvsem telekomunikacijske zveze. Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena z največjo količino informacij, ki jih je še mogoče prenesti po njem. Pomembna je tudi varnost prenosa, saj v komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančen in hiter prenos sporočila. Učinkovito je komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo tako, kot ga je pošiljatelj zasnoval.

Komunikacijski kanali se razlikujejo glede na zmožljivost prenašanja informacij.
--

Vodje imajo možnost izbire različnih komunikacijskih kanalov, s katerimi komunicirajo s svojimi sledilci. Vodja lahko razpravlja o problemih osebno (face-to-face), uporablja telefon, piše pismo, uporablja e-pošto, pošilja neposredna sporočila ali pošlje razpravo v časopis, odvisno od narave želenega sporočila. Novi

komunikacijski mediji, kot na primer web strani, internet, intranet, vodjem širijo možnosti komuniciranja s sledilci. Razpoložljive komunikacijske kanale lahko razvrstimo po hierarhični lestvici glede na obseg oziroma bogastvo informacij. Komunikacijski obseg (bogastvo) je količina informacij, ki mora biti prenesena v komunikacijskem procesu.

Na izbor komunikacijskega kanala glede na obseg informacij vplivajo naslednje značilnosti: sposobnost izmenjave več vlog, sposobnost tekočega zagotavljanja povratne informacije in zmožnost vzdrževanja osebne osredotočenosti v komunikaciji. *Osebna* (face-to-face) komunikacija je najbogatejši medij, saj omogoča neposredno doživetje, izmenjavo več vlog, takojšen odziv in osebno osredotočenost. Osebna komunikacija omogoča življenje v različne vloge in globlje čustveno razumevanje situacije. Tistega, s katerim komuniciraš, lahko gledaš v oči. Lahko mu nekaj poveš in ga gledaš v oči ali spoznaš po tonu njegovega glasu kaj je resnični problem, odgovor ali vprašanje. *Telefonska komunikacija* je naslednja na hierarhični

lestvici zmogljivosti prenosa informacij. Očesni kontakt, razne geste in druge oblike telesne govorice sicer odpadejo, toda človeški glas še vedno predstavlja veliko količino čustvenih informacij.

Uporaba *elektronskega sporočanja* oziroma e-pošte, ki ji manjkata vizualna in verbalna nota in ki vse bolj izpodriva telefonsko komuniciranje, strmo narašča. E-pošta je izpopolnila hitrost in zmanjšala stroške komuniciranja predvsem na dolge razdalje.

Za vodje je pomembno razumevanje, da ima vsak komunikacijski kanal prednosti in pomanjkljivosti in da je lahko vsak kanal po svoje učinkovit v določenih okoliščinah.

Probleme medsebojnih odnosov rešujemo s pomočjo ustreznega komuniciranja na naslednje načine:

- sodelavce je potrebno seznaniti s tem, kaj se pričakuje od njihovega dela, njihovih nalog, pravic, dolžnosti;
- vsak naj dobi zaslužen priznanje;
- sodelavce je potrebno vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo nanje vplivale;
- kar najbolje je potrebno uporabiti interese in sposobnosti posameznikov;
- igrati je potrebno politiko odprtih kart.

*Klima* zajema značilnosti, ki vplivajo na vedenje zaposlenih v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. S klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnosti iz preteklosti in sedanjosti, in sicer iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Za ustvarjanje ustrezne klime je izredno pomembno pravilno komuniciranje vodij in sodelavcev ter sodelavcev med seboj in vodij med seboj.

#### 4.6.2 *Slogi komuniciranja*

Nabor slogov, med katerimi se vodja odloča za komuniciranje, sega od *avtokratičnega* do *participativnega* in obsega množico možnosti:

- vodja odloči in sporoči odločitev;
- vodja »proda« odločitev sodelavcem;
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja;
- vodja predloži različne rešitve in dopušča spremembe s strani sodelavcev;
- vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči;
- vodja določi meje in imenuje skupine za reševanje;
- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.

Od pravilno izbranega sloga komuniciranja je odvisna uspešnost vplivanja vodje na sodelavce v skladu z nameni vodje. Najpomembnejša okoliščina za izbiranje sloga komuniciranja je značilnost sodelavcev, predvsem njihova pripravljenost sodelovanja, ki je odvisna od:

- zmožnosti posameznika, ki ima različna znanja, različne sposobnosti, obvladovanja različnih veščin;
- voljnosti posameznika, ki je bolj ali manj voljan poprijeti za delo.

*Učinkovita komunikacija* je pomemben element vodenja. Vodja je komunikacijski prvak, ki navdušuje in združuje zaposlene, sledilce za skupni smisel obstoja, poslanstva in identitete. Vodi strateške razgovore, ki spodbujajo sledilce, da govorijo o viziji, ključnih strateških temah in o vrednotah, ki pomagajo skupinam in združbam doseči želeni rezultat.

Vodja mora aktivno poslušati, biti mora aktivni poslušalec.

Za strateški razgovor so potrebni štirje elementi, dejavniki: klima odprtega komuniciranja, aktivno poslušanje, opažanje in razlikovanje ter dialog. Odprto komuniciranje je pomembno za graditev medsebojnega zaupanja in tlakuje pot za več priložnosti komuniciranja s sledilci, kar omogoča združbi, da pridobi pomembne ideje vseh zaposlenih. Vodja mora biti sposoben zaznati morebitne skrite tendence, ki vznikajo v kolektivu oziroma združbi. S poslušanjem in z opažanjem sledilcev vodja lahko ugotovi pomembne strateške probleme in gradi učinkovite medsebojne odnose, ki pomagajo k uspehu združbe. Ko se aktivno poslušanje razširi po skupini oziroma združbi, se vzpostavi dialog kot način komuniciranja. Z dialogom ljudje odkrivajo skupni temelj in smisel, ustvarjajo mišljenje, ki jim pomaga razumeti drug drugega in deliti pogled na svet.

Komunikacija vodje je namensko usmerjena in je pomemben element prepričevanja drugih, da delujejo v smeri doseganja zelenih ciljev in izpolnjevanja vizije. Za umetnost učinkovitega prepričevanja so pomembni štirje koraki: ustvariti kredibilnost, postaviti cilje na skupnem temelju, ustvariti si položaj in se povezati z drugimi na čustveni ravni.

#### 4.7 Vloga motiviranja v vodenju

Mogoče se je razvilo toliko razprav o menedžmentu in vodenju prav zaradi načina motiviranja, ki se uporablja v združbah.

Menedžerji si pogosto v sodelovanju s sodelavci zamislijo delo in rezultate podjetja; prav tako delovanje organizirajo s tem, da je vsakomur določena njegova zadolžitev, odgovornost in avtoriteta. Vsakomur je sporočeno (komunicirano), kako naj deluje in kaj se od njega pričakuje; z ukazom, zgledom, disciplino ali kako drugače je sproženo delovanje. Izvedba se torej lahko začne. Pa vendar se lahko vprašamo, zakaj naj bi zaposleni sploh začeli z izvedbo. Kaj jih žene v delovanje? Zakaj sploh planirati, organizirati, izvajati? Zakaj naj bi čim več prispevali k doseganju skupnega cilja združbe?

Postavlja se vprašanje, kako doseči, da bodo ljudje v podjetju delovali, da bodo v čim bolj izkoristili svoje sposobnosti in da bodo delovali usklajeno. Najbolj poenostavljeno lahko rečemo, da ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Potreba po hrani, pijači, prav tako pa tudi druge potrebe povzročijo v človeku napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev potreb. Delovanje se kaže kot iskanje sredstva, s katerim

*Motivacija* je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev.

bo potreba zadovoljena. Z iskanjem sredstva za zadovoljitev potrebe razumemo predvsem delo. Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe. Pridobitev sredstva je cilj delovanja. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja, je motiv. Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje.

V združbah temelji usmerjanje delovanja zaposlenih na mehanizmu motiviranja. Vodja želi od posameznega zaposlenega specifično delovanje, na drugi strani pa ta zaposleni želi od vodje specifična sredstva za zadovoljevanje svojih potreb. Vodja mora zato jasno opredeliti zeleno delovanje posameznega zaposlenega v podjetju, to je specifično opredeliti, kaj so njegove naloge in kakšne rezultate se od njega pričakuje. Na kriterije uspešnosti izvajanja posameznih delovnih nalog mora vodja jasno navezati tudi nagrade, ki z vidika posameznika predstavljajo sredstva za zadovoljitev potreb in kazni.

Potrebe in cilji so med seboj močno povezani. Potrebe izhajajo bolj iz ljudi samih, so subjektivne, niso nujno vidne navzven. Zadovoljitev potrebe v celoti ali deloma je težko meriti. Cilji so bolj merljivi, vidni tudi navzven. Tako potrebe kot cilji so odvisni od posameznikov,

od časa in od okolja. Ljudje prihajajo v medsebojne odnose, saj jih pri zadovoljevanju svojih potreb in doseganju ciljev drugi ovirajo ali pa dopolnjujejo. Medsebojno se omejujejo in prilagajajo. V združbi so cilji doseženi najbolj takrat, kadar je delovanje zaposlenih skladno. Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju zaposlenih.

Motivirani zaposleni delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev. Od izpolnitve ciljev oddelka ali podjetja zaposleni pričakujejo izpolnitev svojega cilja, nagrado. Nagrade (osebni dohodek, priznanje, napredovanje in podobno) jih spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Z nagrajevanjem poskušajo vodje v podjetju doseči zaželeno vedenje zaposlenih. Seveda pa samo nagrada ni dovolj. Vodja mora predvsem zagotoviti okoliščine, v katerih bodo sodelavci lahko uresničevali svoje lastne cilje in potrebe, ki pa morajo biti (kar je spet naloga vodje) usklajeni s cilji združbe.

#### 4.7.1 Motivacijske teorije

Številni avtorji so poskušali razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno vplivajo na vedenje ljudi, oziroma, kako vplivati na motiviranost zaposlenih, da bi le-ti delali bolje in kakovostneje. Najbolj splošen odgovor na to vprašanje je, da človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje potrebe. V strokovni literaturi najdemo različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem od kod zaposlenim hotenja, motivi za njihovo delo. V nadaljevanju si bomo pogledali dve najbolj značilni in najširše uporabni teoriji, in sicer motivacijsko teorijo Maslowa in Herzbergovo motivacijsko teorijo.

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb.
---

Maslow pravi, da se človekove potrebe pojavljajo v vrstnem redu, in sicer: najprej je potrebno zadovoljiti fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, sledijo potrebe po pripadnosti in ljubezni, nato potrebe po spoštovanju in nazadnje potrebe po samouresničevanju. Vodenje posameznega zaposlenega je določeno z najmočnejšim motivom, zato je za vodje pomembno vedeti nekaj o motivih, ki so pri

zaposlenih najbolj pomembni. Motivacijska teorija Maslowa je najbolj uporaben teoretični okvir, ki pomaga razložiti moč posameznih motivov. V nadaljevanju si pogledajmo uporabnost teorije hierarhije potreb po Maslowu v praksi (slika 37).

Prvi nivo potreb so *fiziološke potrebe*. Sem lahko uvrstimo osebne dohodke in druge materialne nagrade, ki jih je potrebno najprej zadovoljiti, šele potem bo sledilec motiviran zadovoljiti potrebe na drugem nivoju. Na drugem nivoju so po Maslowu *potrebe po varnosti*, kamor lahko v poslovni praksi uvrstimo zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plane napredovanja itd. Tudi ta drugi nivo mora biti zadovoljen, da je sledilec motiviran zadovoljevati potrebe višjega nivoja. V tretjo hierarhično lestvico se uvrščajo *potrebe po ljubezni in pripadnosti*, kar bi v podjetju lahko enačili s potrebo po sodelovanju sledilcev v formalnih in neformalnih delovnih skupinah. Naslednjo stopnico predstavljajo *potrebe po spoštovanju*, kamor lahko uvrščamo nazive delovnih mest, statusne simbole, promocije sledilcev, zadnja stopnica v hierarhiji potreb so *potrebe po samouresničevanju*. Potrebo po tej stopnici zadovoljevanja potreb imajo predvsem »vzorni sledilci«, ki so dovolj samoiniciativni, razviti, da čutijo potrebe po ustvarjalnosti, odgovornosti, inovativnosti, kreativnosti. Teorija hierarhije potreb po Maslowu je zelo pomembna in kljub številnim kritikam v praksi še danes uporabna. Njene ugotovitve so naslednje:

- Vodje pogosto ne nudijo možnosti, da bi zaposleni lahko zadovoljili potrebe po spoštovanju (ugledu) in samouresničitvi. To še zlasti velja za zaposlene na nižjih hierarhičnih nivojih, ki opravljajo rutinska dela, pri katerih so možnosti za odločanje, iniciativo in kreativnost minimalne.
- Če vodenje poteka predvsem z uporabo prisilne moči, to so grožnje vključno z odpuščanjem, so zaposleni neprestano ogroženi, da izgubijo delo, ki je eksistencialno

pomembno. Na ta način so nezadovoljene potrebe po varnosti, zato so zaposleni blokirani na drugem nivoju in seveda zato nemotivirani za zadovoljevanje socialnih potreb in potreb po spoštovanju.

- Posamezni zaposleni so lahko istočasno oziroma v isti situaciji na različnih nivojih zadovoljevanja potreb. Na sestanku je lahko eden utrujen (prvi nivo), drugi želi, da bi skupina vendar nekaj dosegla (četrti nivo), medtem ko se ostali pogovarjajo in šalijo (tretji nivo).
- Fiziološke potrebe in potrebe po varnosti so redko močni motivatorji, saj je večina fizioloških potreb pri zaposlenih zadovoljena (minimalni osebni dohodek), poleg tega pa se zaposleni počutijo relativno varne. Vodjem zato pogosto ne uspe motivirati z opozorili ali celo grožnjami.
- Če imajo zaposleni malo možnosti za zadovoljitev potreb na tretjem, četrtem in petem nivoju pri delu, bodo iskali priložnosti za zadovoljitev potreb po socialni interakciji, ugledu in samouresničitvi izven dela (v športu, konjičkih in klubih). Zaradi tega mnogo ljudi vlaga v delo tisti minimum napora, ki jim zagotavlja, da obdržijo delo in dobijo osebni dohodek. Posledica tega je občutek odtujenosti oziroma ne vključenosti v podjetje.
- Da bi bili zaposleni motivirani s potrebami po visokih dosežkih in izpopolnitvi (četrti nivo), potrebujejo vodje, ki jim zagotavljajo:
  - prejetje osebnih dohodkov, ki se jim zdijo pravične;
  - občutek varnosti v smislu, da ne bodo kar tako izgubili delo;
  - vključenost v skupino, ki omogoča socialno interakcijo, prijateljstvo in občutek, da jih sodelavci razumejo in sprejemajo.

Ena od ključnih prednosti, ki jih prinašata stila vodenja »sodelovanje« in »delegiranje«, je v tem, da ti dve obliki vodenja dajeta zaposlenim veliko možnosti za zadovoljevanje socialnih in interpersonalnih potreb (tretji nivo), potreb po samospoštovanju in ugledu (statusu) v organizaciji (četrti nivo) in občasno tudi priložnosti za samouresničitev in lasten razvoj (peti nivo).

*Slika 37: Uporabnost teorije hierarhije potreb po Maslowu v praksi*

## ***Samomotivacija***

Uporaba Maslowe Teorije hierarhije potreb v praksi!



*Vir: Treven, S. (2006). Razpoke v zgodbi o uspehu. Naše gospodarstvo, letnik 52, številka 1/2, str. 122.*

Nasvet Maslowa je bil, da naj se osredotočijo na zadovoljevanje tistih ravni, ki so dokazano najmanj zadovoljene. Rekel je, da povprečna oseba lahko v 85 % zadovolji fiziološke potrebe, v 70 % potrebe po varnosti, v 50 % potrebe po pripadnosti, v 40 % potrebe po ugledu in spoštovanju in v 10 % potrebe po samouresničitvi. Najboljše za združbo bi tako torej bilo zadovoljevanje tistih potreb, ki so najmanj zadovoljene. Maslow je zatrdil, da je zadovoljevanje potreb na najvišji ravni napačno, ker zadovoljitev ne predstavlja motivacije, dokler niso zadovoljene potrebe po pripadnosti in ugledu. Izkušnje kažejo (tudi lastne), da vodje v združbi prav tu delajo ključno napako. Vse preveč truda vložijo v zadovoljevanje »napačnih« potreb. Z napačnim mislimo na to, da se vodje vse preveč ukvarjajo s tem, da bi bile potrebe na spodnjih ravneh 100-odstotno zadovoljene oziroma, da bi odpravili vse higienike. Odsotnost higienikov povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Njihova prisotnost sicer še ne zagotavlja zadovoljstva, je pa vseeno to boljše, saj odpravlja napetosti. Zelo podobno meni tudi Herzberg, ki eksplicitno loči *higienike in motivatorje*.

### *Motivacijska teorija Fredericka Herzberga*

*Higieniki* sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak le odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Najpomembnejši higieniki so: medosebni odnosi z vodjem, s

Herzbergova teorija potreb loči higienike in motivatorje.

sodelavci, plačilo, politika in uprava podjetja, delovni pogoji itd. *Motivatorji* neposredno spodbujajo zaposlene k delu. Kot najpogostejši motivatorji nastopajo: dosežek (uspeh), priznanje, zanimivo delo, odgovornost, napredovanje itd. Higieniki (disatisfaktorji) redko povzročajo zadovoljstvo: dobri delovni pogoji ne naredijo zadovoljnih zaposlenih. Nasprotno pa slabi delovni pogoji povzročajo nezadovoljstvo. Samo prisotnost motivatorjev (dosežek, priznanje itd.) vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Higieniki so v nekem smislu samoumevni. Zaposlenim morajo biti vsaj dostopni vsaj minimalno, drugače prihaja do prevelikega nezadovoljstva. Motivatorji so spodbujevalci in s tem instrumenti vodenja, saj trajno zvišujejo zadovoljstvo in povečujejo učinek.

Za vodje je pomembno, da razumejo, da so ljudje motivirani in zato pripravljeni dobro delati ter hkrati, da so zadovoljni z delom le, če je delo samo po sebi spodbujajoče. Delo mora zagotavljati možnosti za razvoj, odgovornost, ugled in napredovanje. Te zahteve so zelo blizu tretji, četrti in peti skupini potreb po Maslowu. Dober vodja mora zato natančno poznati načine in poti, ki omogočajo zadovoljevati potrebe višjega reda (samospoštovanje na osnovi dosežkov pri delu in prepoznavanje teh dosežkov, občutek, da so njegove sposobnosti pravilno izkoriščene, itd.)

Iz vsega navedenega izhaja, *da mora biti učinkovit vodja usmerjen na naloge in zaposlene hkrati*. Člani delovnih skupin želijo biti v »dobrem moštvu«, vendar nikoli ne na račun zmanjševanja njihove lastne vrednosti in njihovega samospoštovanja.

Denar ni motivator, je le sredstvo, ki nam pomaga doseči nek cilj.

Če še enkrat pogledamo definicijo menedžmenta kot proces zagotavljanja zastavljenih ciljev združbe s funkcijami planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, je ključna naloga menedžmenta oziroma vodje doseganje (ekonomskih) ciljev. Tako vodja zadovolji najprej najosnovnejše potrebe, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu. V praksi se dogaja, da se tu zadovoljevanje potreb ustavi, saj je še vedno preveč vodij prepričanih, da denar pomeni glavno motivacijo. To pomeni, da nezadovoljstva na delovnem mestu, npr. zaradi negativnega vzdušja, povišanje osebnega dohodka ne bo zmanjšalo. Res je, da lahko denar kot higienik zadovoljuje neke posameznikove potrebe, vendar se mora vodja zavedati, da je vsak zaposleni predvsem notranje motiviran. To



pomeni, da neko dejavnost, aktivnost počne zaradi dejavnosti same – ker mu prinaša občutek osebnega zadovoljstva, kompetentnosti ali moči – notranjo nagrado.

In prav tu je nova, spremenjena vloga vodje. Če je bil včasih za zaposlene osebni dohodek relativno zadostna nagrada in motivacija za delo, danes to ni več. Danes mora vodja motivirati sodelavce z višjimi vrednotami, cilji, potrebami. Ti cilji in potrebe namreč niso več le zadovoljitev osnovnih fizioloških potreb, ampak segajo po vse višjih stopnicah v piramidi potreb po Maslowu (potrebe po spoštovanju, ugledu in samouresničitvi). Vodja mora biti veliko bolj proaktiven, ukvarjati se mora s sodelavci, poznati mora njihove potrebe in motive. Vodenje zato postaja vse pomembnejše in zahtevnejše in dobri vodje pridobivajo pomen.

#### *Motivacijska teorija Davida McClellanda*

Še eno teorijo na osnovi zadovoljevanja potreb je razvil David McClelland in sicer *teorijo pridobljenih potreb*. McClellandova teorija pravi, da se določene vrste potreb, kot na primer potreba po dosežkih, uveljavitvi, moči, pojavijo v življenjskem ciklu posameznika. To naj bi pomenilo, da se ljudje ne rodijo s temi potrebami, ampak se jih naučijo oziroma jih pridobijo z življenjskimi izkušnjami.

Motivacijske teorije na osnovi zadovoljevanja potreb se osredotočajo na hierarhijo zadovoljevanja potreb, ki motivirajo obnašanje zaposlenih. *Maslowa, Herzbergova in McClellandova teorija ugotavljajo specifične potrebe, ki motivirajo delovanje zaposlenih*. Vodje prepoznajo potrebe zaposlenih in odslej delujejo v smeri, da od zaposlenih, sledilcev, izvabijo primerno in uspešno delovanje za doseg ciljev združbe in istočasno za zadovoljitev njihovih potreb.

#### *Druge motivacijske teorije*

*Teorija pričakovanj* temelji na prepričanju, da je motiviranost zaposlenih odvisna od njihovih umskih (mentalnih) pričakovanj glede njihovih sposobnosti za izpolnitev zadanih nalog in prejetih želenih nagrad. Motivacijska teorija pričakovanj se povezuje z delom Victorja Vrooma, čeprav je tudi več drugih znanstvenikov prispevalo k njej. Teorijo pričakovanj ne zanimajo potrebe zaposlenih, sledilcev, ampak njihovi miselni procesi, ki jih uporabljajo, da bi dosegli želeno nagrado oziroma plačilo.

*Teorija enakosti* zagovarja, da sledilce vedno ne motivirajo le pričakovanja in prejete nagrade, ampak tudi zaznavanje kako pravično so obravnavani v primerjavi z ostalimi. Teorija trdi, da sledilce motivira zaznava, da so pravično nagrajeni za svoje delo, kar jim daje občutek socialne pravičnosti. Teorija je v praksi sicer doživela kritiko zaradi številnih nejasnosti v svojih stališčih, je pa opozorila vodje na možne negativne učinke na motiviranost sledilcev, če le-ti nimajo občutka socialne pravičnosti v procesu dela.

Čeprav se v praksi motivacijske teorije in prakse, ki temeljijo na *spodbudah*, veliko uporabljajo, imajo številne kritike. Nekateri kritiki sklepajo, da finančne nagrade kot motivatorji skoraj vedno vodijo v višje zahteve. Zunanje nagrade uničujejo notranje nagrade in pričakovanja sledilcev.

Zunanje nagrade so začasne.
-----------------------------

Motiviranost, ki temelji na zunanjih nagradah, ali na raznih ugodnostih ali potrdilih, spodbuja sledilce, da se osredotočajo k nagradam, namesto k nalogam, ki bi pripeljale do nagrad. Dati sledilcem zunanjo spodbudo lahko spodbudno prinese kratkoročne uspehe, vendar ne dolgoročne kakovosti. Zunanje spodbude motivirajo sledilce k zadovoljevanju »nižjih« potreb. Pristop »korenčka in palice« uničuje motivacijo sledilcev za timsko delo in gradi kulturo tekmovanja med njimi, namesto da bi gradil kulturo sodelovanja. Motivacijske teorije na osnovi zunanjih spodbud so lahko uspešne, ko sledilce dejansko motivirata denar in zadovoljevanje

»nižjih« potreb. Individualne spodbude so le redkokdaj dovolj za motiviranje obnašanja sledilcev, ki bi prinašalo dobrobit celotni združbi.

#### *Opolnomočenje zaposlenih (sledilcev)*

Zelo značilen način, s katerim vodje lahko zadovoljijo višje motivirane potrebe sledilcev, je delitev moči po hierarhični lestvici navzdol med sledilce. Vodje sledilcem zagotavljajo moč, informacije in avtoriteto ter jim s tem omogočijo najti večje notranje zadovoljstvo pri svojem

*Opolnomočenje zaposlenih pomeni delitev moči delegiranje moči ali avtoritete na zaposlene.*

delu. Vodje omogočijo sledilcem, da razumejo, kako je njihovo delo pomembno za poslanstvo in delovanje združbe, s tem, ko jim dajo smernice, znotraj katerih sledilci svobodno delajo. Veliko današnjih združb že uporablja program opolnomočenja za motiviranje zaposlenih, toda zaposlene opolnomočajo s podeljevanjem moči in avtoritete različnih stopenj. Za nekatere združbe opolnomočenje pomeni spodbujanje zaposlenih za izražanje in posredovanje njihovih

idej, medtem ko menedžerji še naprej ostajajo končne avtoritete, ki odločajo; za druge pomeni dajanje prvim vodjem skoraj celotno moč in avtoriteto, da odločajo in vadijo inovativnost in domišljijo. Udejanjanje opolnomočenja v združbah je težka naloga vodij, saj ruši obstoječe hierarhije in postavlja na glavo uveljavljeno ravnotežje moči.

Vodje lahko motivirajo sledilce tudi z uporabo drugih najnovejših motivacijskih idej, ki so naprednejše od motivacijskih pristopov korenčka in palice in manj popolne od motiviranja s popolno delitvijo moči in avtoritete. Eden od pristopov je, da si vodje prizadevajo graditi organizacijsko okolje, ki zaposlenim pomaga najti prave vrednote, pomen in smisel njihovega dela. Drugi pristop je vzpostavljanje programov, kot na primer solastništvo zaposlenih, programi za obogatitev dela in poklica, delitev dobička med zaposlene, plačilo za znanje. Spremenljiva nadomestila in spremenljivo plačilo za različne oblike »rizika« so ključna sodobna motivacijska orodja in postajajo za mnoge združbe in podjetja bolj uporabna kot nespremenljivi osebni dohodki.

#### *4.7.2 Vloga vodje v procesu motiviranja*

Če se še enkrat vrnemo k definiciji vodenja, ugotovimo, da je naloga vodje motivirati, navduševati, prepričevati posameznike in ustvarjati čustveno ustvarjalno vzdušje, da ti vizijo spremenijo v zelene rezultate. V bistvu potekajo abstraktni procesi oziroma procesi na ravni nezavednega. V hierarhiji potreb po Maslowu se ti procesi odvijajo predvsem na višjih ravneh. Potrebe po hrani in pijači se zavedamo. Pomembno je tudi to, da se jo da izmeriti. Ravno tako velja to za osnovni osebni dohodek. Višje ko je potreba, manj se je zavedamo in manjša je možnost njene količinske izmere.

Tu vstopi vloga vodje. S svojimi osebnimi značilnostmi in spretnostmi zna priti do najbolj skritih koticov človeške duše. *Sposobnost empatije* oziroma vživetja v sočloveka in aktivno poslušanje lahko odkrijeta še tako majhno željo po zadovoljitvi potrebe.

*Vloga vodje v motivacijskem procesu je v ustvarjanju okolja, ki omogoča posamezniku motivacijo.*

Vodenje s procesi humanizacije posameznega zaposlenega omogoči pozitivno vzdušje, kar pomeni, da v ospredje pridejo druge vrednote. To ni izvajanje nalog po nekem rutinskem postopku, ampak se s svobodo kreativnosti oblikujejo skupine, ki na koncu poleg doseženega cilja uredijo še polno drugih nerešenih zadev. Dober vodja pripravi sodelavce, da naredijo, kar on hoče,

in ko sodelavci tako delujejo, mislijo, da delujejo zato, ker sami tako hočejo. Podpora in ne kontrola naj bi bila glavna pri motiviranju. Če pri motiviranju ne upoštevamo ciljev, čustev, osebnih prepričanj, je učinek motiviranja le kratkotrajen. Vodja mora pri motiviranju sodelavce

obravnavati kot celovite osebnosti in se zavedati, da se motivacijski vzorec od posameznika do posameznika razlikuje. Kar spodbudi enega, lahko na drugega vpliva celo negativno. Prav tako se med posamezniki spodbude razlikujejo tudi glede na trenutno stanje.

*Motivacija je koncept delovanja treh sestavin, to so cilj, čustva in osebno prepričanje.* Če želi biti vodja uspešen pri motiviranju, mora upoštevati vse sestavine. Sodelavcem je potrebno povedati, kaj se od njih pričakuje. Vodja mora biti s svojim delovanjem zgled sodelavcem. Sodelavce je potrebno spodbujati, da aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev, saj se v tem primeru čutijo dolžne izpolniti cilje. Sodelavcem je potrebno pojasniti povezanost zadanih nalog z njihovimi osebnimi cilji in s cilji organizacije. Naloge je treba načrtovati tako, da sovpadajo s potrebami sodelavcev. Vodja mora pomagati, kadar je pomoč potrebna. Ena od glavnih značilnosti k dosežkom usmerjenih zaposlenih je želja po pomoči, ko je ta potrebna. Zaposlene je potrebno spodbujati k iskanju pomoči in podpore, drugače bodo postali nezadovoljni. Vodja mora pravočasno priskrbeti povratno informacijo, ki naj bo ustrezna zadani nalogi in naj da zaposlenim smernice za izboljšanje dela. Prav tako mora vodja prepoznati ovire za uspešno delo sodelavcev in jim jih mora pomagati tudi odstraniti, saj mnoge »nesposobne« sodelavce zadržujejo relativno majhne ovire, ki jih vodje niso prepoznali, in zato veljajo ti sodelavci za neučinkovite. Vodja mora biti dovzeten tudi za pritožbe in jih uspešno reševati, saj je pomembno, da se problemi rešujejo, še preden se razširijo čez vse meje.

Vodja ne vidi posameznega sodelavca le kot vir, ki mu povzroča breme, ampak kot skupek individualnih lastnosti, od katerih je vsaka uporabna v kateri izmed nastalih situacij. V združbi je potrebno zagotoviti pozitivno vzdušje in dovolj svobode ustvarjalnosti ter humanizacije, da se zaposleni počutijo kot človeška bitja, ki združbi niso le v breme, ampak tudi v korist. Vodje, ki uspešno motivirajo svoje sodelavce, se trudijo oblikovati takšno okolje, v katerem so »na razpolago« primerni cilji (spodbude) za zadovoljevanje motivov teh ljudi. Cilji ali zunanje spodbude, ki jih lahko imenujemo tudi motivacijski dejavniki, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo aktivnosti zaposlenih. Vodja mora ponuditi zaposlenim »prave« cilje, ki dejansko zadovoljujejo njihove potrebe. Le tako bo vodja vplival na vzgibe in gibal sledilcev za njihovo vključitev v aktivnosti, oziroma jih bo »motiviral«, saj je motivacija individualna energija, ki se sprosti, ko posameznik v svojem delovnem okolju najde razloge in smisel svoje vključitve v aktivnosti, ki ustrezajo njegovim prepričanjem, željam in potrebam.

Sodobni zaposleni zahtevajo povsem drugačno obravnavo in motivacijo kot v preteklosti. Njihovi cilji in potrebe *segajo po najvišjih stopnicah v piramidi potreb po Maslowu* (potrebe po spoštovanju, ugledu in samouresničitvi) in še dalj. Današnji vodja mora predvsem graditi organizacijsko okolje in kulturo, ki zaposlenim pomaga najti prave vrednote, pomen, smisel in poslanstvo njihovega dela ali povedano drugače, ustvarjati mora okoliščine za uresničitev novih, »drugačnih« ciljev in potreb sodelavcev.

#### **4.8 Vprašanja za ponavljanje**

1. *Opredeli organizacijsko vedenje in podaj katere komponente vsebuje naravnost posameznika? Katera dva pristopa povezana z delom poznaš, opiši ju.*
2. *Kako različni viri moči vplivajo na vedenje zaposlenih? Katero moč naj uporablja uspešen vodja?*
3. *Naštej sestavine vodenja in jih na kratko opiši.*
4. *Katre stile vodenja poznaš? V čem se stili razlikujejo od načinov- modelov vodenja?*
5. *Opiši vedenjske pristope k vodenju in katere študije uvrščamo v ta pristop.*
6. *Podaj značilnosti vodstvene mreže po Blakeu in Moutonu, nariši model.*
7. *Opiši osnovne elemente modelov vodenja dveh univerz (Ohio State in Michigan). Ali bi lahko v čemer koli pripomogla, da bi vodja postal uspešnejši?*

8. *Opišite Fiedlerjev model vodenja, katere so tri pomembne situacijske spremenljivke, v čem je njihov sestavljalni (kontingenčni) prispevek k vedenju (usmerjenost k delu ali k odnosom)?*
9. *Podaj značilnosti Hersey-Blanchardovega situacijskega modela vodenja ter ga nariši. V čem je bistvo Housejevega modela poti in ciljev, nariši model.*
10. *Ali lahko participativni situacijski model uporabimo pri delu? Kdaj, v kakšnih razmerah?*
11. *Kdo je transformacijski vodja, kako bi ga prepoznal? Kaj označuje transakcijskega vodjo? Kaj je lažje biti transakcijski ali transformacijski vodja?*
12. *Opredeli komunikacijo, komunikacijske poti in vlogo vodje v komunikacijskem procesu.*
13. *Definiraj motivacijo, koncept motiviranja in pojasni preprost model motivacije.*
14. *Katere vsebinske teorije motivacije poznaš, podaj avtorje in osnovne koncepte njihovih modelov.*
15. *Primerjaj značilnosti Maslowe teorije hierarhije potreb in Herzbergove dvofaktorske teorije. V čem je bistvo McClellandove teorije pridobljenih potreb.*
16. *Katere procesne teorije motiviranja poznaš, v čem se razlikujejo od vedenjskih? Podaj značilnosti in razlike med Adamsovo teorijo enakosti in Vroomovo teorijo pričakovanj.*
17. *Opiši vlogo vodje v procesu motiviranja.*

#### **4.9 Vaje – zgledi iz prakse**

*1. vaja: Načini vodenja. Kakšen je vaš način vodenja?*

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaš način vodenja v skladu z vedenjskimi modeli vodenja. Pozorno preberite vsako trditev. Pomislite, kako se vedete kot vodja oziroma kako bi se vedli kot vodja. Ko odgovorite, uporabite spodaj navedeni ključ: Obkrožite črko, ki najbolje opisuje vaš način ravnanja. Obkrožite samo po eno črko v vsaki vrstici!

Tabela 14: Anketni vprašalnik

	V = vedno	Č = večkrat	H = včasih	R = redko	N = nikoli
1. Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.	V	Č	H	R	N
2. Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	V	Č	H	R	N
3. Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	V	Č	H	R	N
4. Organiziram svoje delovne aktivnosti.	V	Č	H	R	N
5. Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.	V	Č	H	R	N
6. Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.	V	Č	H	R	N
7. Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.	V	Č	H	R	N
8. Jasno povem, kakšna so moja stališča.	V	Č	H	R	N
9. Sodelavcem namenjam delo v skladu z zahtevnostjo nalog.	V	Č	H	R	N
10. Zagotovim vse, da se sodelavci zavedajo svoje vloge v skupini.	V	Č	H	R	N
11. Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.	V	Č	H	R	N
12. Zahtevam, da se naloge opravljajo na podlagi standardnih postopkov.	V	Č	H	R	N
13. Stremim k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše.	V	Č	H	R	N
14. Pomagam sodelavcem pri delu.	V	Č	H	R	N
15. Spoštujem mnenja in počutje drugih.	V	Č	H	R	N
16. Sem pozoren in obziren do drugih.	V	Č	H	R	N
17. Vzdržujem prijateljske odnose v skupini.	V	Č	H	R	N
18. Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	V	Č	H	R	N
19. Vse sodelavce obravnavam enako.	V	Č	H	R	N
20. Vnaprej obveščam o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.	V	Č	H	R	N
21. Skrbim za dobro počutje sodelavcev.	V	Č	H	R	N
22. Sem dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.	V	Č	H	R	N

Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 535.

### Interpretacija

Najprej moramo ugotoviti, kakšne številčne podatke smo dobili za postavki, ki smo ju preučevali, in sicer za usmerjenost k sodelavcem in za usmerjenost k nalogam. Številčne oznake za odgovore, ki jih ponazarjajo črke, so naslednje: V = 5, Č = 4, H = 3, R = 2, N = 1. Seštejte

točke, ki ste jih dobili na vprašanja 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Dobljeno število točk označuje vašo *usmerjenost k nalogam*.

Napišite vsoto točk: \_\_\_\_\_

Če ste dobili več kot 48 točk, pomeni, da ste zelo usmerjeni k temu, da načrtujete, organizirate in nadzirate delo sodelavcev. Skratka, dobro opravljanje dela, nalog je vaša prva skrb.

Nato seštejte točke, ki ste jih dobili na vprašanja: 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, in 22. Vsota teh točk označuje vašo *usmerjenost k sodelavcem*.

Napišite jo: \_\_\_\_\_

Če ste dobili več kot 40 točk, pomeni, da ste resnično usmerjeni k sodelavcem, da skrbite predvsem za njihovo počutje, ugodno ozračje in zadovoljstvo pri delu in v povezavi s tem za njihove delovne prispevke.

Če menite, da se dobljeni podatki ne ujemajo z razmerami, v katerih živite, ali če z njimi niste zadovoljni, lahko spremenite način vodenja, če spremenite svoje vedenje oziroma ravnanje.

Rezultate prediskutirajte v skupini in s profesorjem.

## *2. vaja: Načini vodenja*

Podjetniki, menedžerji imajo različne načine vodenja, odvisno od njihovega značaja, znanja, izkušenj in situacije. Na način vodenja vpliva tudi mnenje, ki ga ima vodja o svojih sodelavcih, njihovih sposobnostih in motivaciji.

### *Uvodna vprašanja*

Spomnite se na vodjo, ki ga dobro poznate in s tem v zvezi odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Koliko časa je že na tem mestu?
2. Naštejte nekaj značilnosti njegovega načina vodenja.
3. Ali vodja vzpodbuja svoje sodelavce?
4. Ali odloča sam, ali vključuje sodelavce pri odločanju?
5. Kako in kakšna navodila daje svojim sodelavcem?
6. Ali vodja zaupa svojim sodelavcem?
7. Opišite negativno in pozitivno izkušnjo, ki ste jo imeli s tem vodjem ali ste slišali zanjo od sodelavcev!

### *Vprašalnik o načinih vodenja*

S pomočjo ocen od 1 do 5 izrazite svoje mnenje o spodaj naštetih trditvah! Pri tem pomenijo ocene:

1 = sploh se ne strinjam

2 = se ne strinjam

3 = sem neodločen

4 = se strinjam

5 = zelo se strinjam

	<i>Trditev</i>	<i>Ocena</i>
A	Večina ljudi si lahko pridobi spretnost za vodenje s prakso ali šolanjem, ne glede na prirojene sposobnosti.	
B	Ljudje se puste voditi, ker nimajo ustreznih sposobnosti in smisla za vodenje.	
C	Občasna uporaba sankcijskih sredstev (kazni, nižja plača,...) ni slab način za vzpodbudo sodelavcev k delu.	
D	V normalni delovni situaciji mora vodja odločiti in opredeliti cilje, ne pa čakati na podrejene sodelavce.	
E	Dober vodilni mora dati sodelavcem natančna navodila za delo, ne le splošnih smernic.	
F	Skupno postavljanje ciljev in odločanje daje prednosti, ki jih ne moremo doseči z individualnim odločanjem.	
G	Nadrejeni mora dati svojim sodelavcem samo splošne smernice, ki so potrebne za izpolnitev nalog, podrobnosti pa prepuščati njihovi iniciativi.	
H	Uspešnost vzpodbujanja je odvisna predvsem od tega, koliko zna vodja pritegniti k delu sodelavce.	

#### *Navodila za izračun*

1. Pri postavkah B, C, D, E odštejte svojo oceno od števila 6!

2. Seštejte ocene za naštete pare postavk:

A + B = zaupanje v sposobnosti drugih

C + H = vzpodbujanje sodelavcev

D + F = sodelovanje pri odločanju

E + G = ustrezno dajanje navodil

In seštevke delite z dve!

1. Dobljene vrednosti vpišite v spodnjo tabelo pod rubriko osebni rezultat!

2. Iz rezultatov svojih kolegov izračunajte skupinski rezultat in ga vpišite v tabelo!

3. V tabelo vpišite tudi skupni rezultat (vseh skupin)!

	<i>Osebni rezultat</i>	<i>Skupinski rezultat</i>	<i>Skupni rezultat</i>
Zaupanje v sposobnosti drugih (A + B)			
Vzpodbujanje sodelavcev (C + H)			
Sodelovanje pri odločanju (D + F)			
Dajanje navodil (E + G)			
Skupaj			

### *Vprašanja za diskusijo*

1. Na katero teorijo vodenja se navezuje zgornja lestvica?
2. Kakšen rezultat bi pripisali podjetniku, menedžerju, ki ste ga opisali v uvodu in ga dobro poznate?
3. Kako bi razložili odstopanje svojega rezultata od skupinskega povprečja? In od skupnega povprečja?

### *3. vaja: Motivacija in vodenje*

Pravkar ste postali trener kolesarskega kluba »Rog«. Vaša naloga je, da motivirate mlade športnike za doseganje odličnih rezultatov. *Zapišite:*

1. Pojasnite in narišite Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo ter opredelite, zakaj je poznavanje te teorije pomembno za delo trenerja (menedžerja) v praksi.
2. Narišite Maslow model motivacije in pojasnite, kako bi ta model uporabili pri vašem trenerskem delu kolesarskega kluba »Rog«. Dodajte konkretne zglede.



## 5 KONTROLIRANJE

### UČNI CILJI POGLAVJA:

1. Razumeti osnovne terminološke postavke funkcije kontroliranja. Spoznati model povratne kontrole in njegovo vsebino.
2. Spoznati vrste kontrol.
3. Razumeti zakaj so informacije o uspešnosti poslovanja ena najpomembnejših informacij o poslovanju podjetij in drugih organizacij. Spoznati pomanjkljivosti tradicionalnega merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja.
4. Razumeti pomen analize aktivnosti za presojanje uspešnosti poslovanja.
5. Razumeti značilnosti informacijske tehnologije v organizaciji.
6. Spoznati bistvo in pomen uravnoteženega sistema kazalnikov.
7. Preučiti kontrolo delovanja zaposlenih in kontrolo uspešnosti delovanja menedžerjev.

### 5.1 Opredelitev in proces kontrole

Organizacijska kontrola je sistematičen proces reguliranja aktivnosti organizacije, da bi bile v skladu s plani, cilji in standardi uspešnosti.

Podjetje si s planom zamisli uspešno poslovanje in odstopanja od zamišljenega lahko ogrozijo to uspešnost, zato želi podjetje ukrepati, preden je odstopanje preveliko. Odstopanje mora pravočasno odkriti. Vse, kar si je podjetje zamislilo, zdaj pa izvaja, evidentira, zabeleži, spremlja in primerja s planiranim. Primerjava pokaže, ali izvedba sledi planu, ali od njega odstopa in če odstopa, za koliko in v kateri smeri. Če pride do odstopanj,

govorimo o problemskem stanju. Odstopanja kažejo, da poslovanje ne poteka tako, kot je bilo zamišljeno. Podjetje ugotavlja vzroke, ki so povzročili odstopanje, in jih poskuša odpraviti. Pravimo, da ukrepa v smeri doseganja plana. Lahko pa so odstopanja takšna, da si podjetje zamisli nov plan.

Proces kontrole sestavljajo naslednje faze:

- ugotavljanje izvedbe,
- ugotavljanje odstopanj,
- postavljanje diagnoze (vzrokov odstopanj),
- predlaganje ukrepov, da bi se zamišljeno čim bolj izvedlo,
- spreminjanje zamisli.

Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana (Rozman, v Rozman, Kovač, Koletnik, 1993). Uspešna kontrola zahteva zato pripravljen plan in ustrezno organizacijo. Šele primerjava s planom ugotovi potrebo po ukrepanju in šele opredeljena odgovornost pove, kdo

Kontroliranje zadeva uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije.

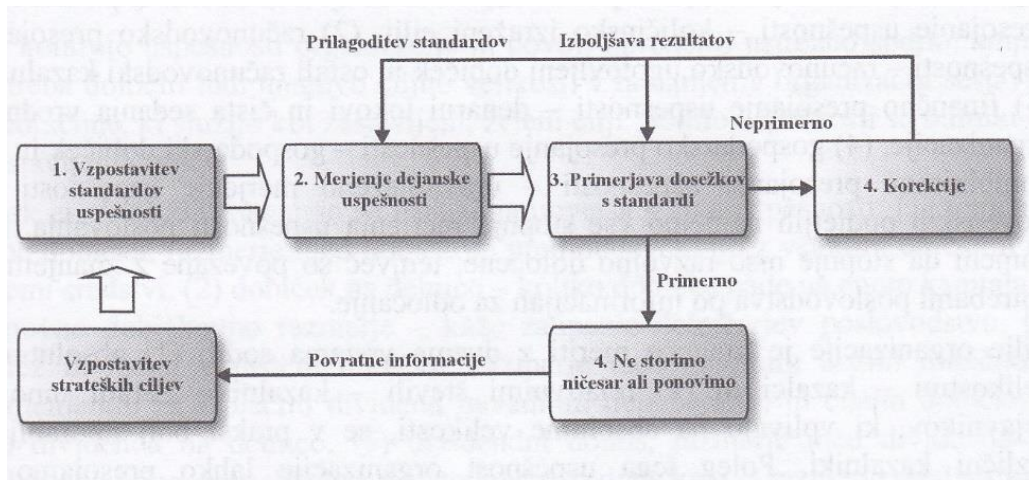
mora ukrepati. Za kontrolo je bistveno, da odstopanja ne more preprečiti. Naloga planiranja je, da vnaprej poskuša preprečiti probleme. Problemi so v vsakdanjem poslovanju vedno prisotni, zato je vedno nujna tudi kontrola. Le ta je toliko učinkovitejša,

kolikor hitreje odkrije odstopanje od plana in kolikor več časa je na razpolago za premagovanje nastalih težav in kolikor hitreje in bolj približa delovanje zamišljenemu.

Kontrola, kontroliranje in nadziranje je torej menedžerska funkcija. Njena temeljna naloga je zagotavljanje poslovanja v skladu z zamišljenim. Začne se z (1) ugotavljanjem, z evidentiranjem ali s spremljanjem dejanske izvedbe v podjetju. Sledi (2) primerjava s planom; le-ta pomeni merilo kakovosti izvedbe. Presoji vsebine in velikosti odstopanja ter ugotovitvi vzrokov odstopanja sledi (3) odločitev o potrebi po ukrepanju. Z ukrepi menedžerji odpravljajo vzroke odstopanj, predvsem pa posledice teh vzrokov in vračajo poslovanje v zamišljeno ali planirano stanje, zato velja, da naj se planira tisto in največ toliko, kolikor se lahko kasneje tudi

nadzoruje. Po drugi strani pa nadzor sam *povratno vpliva* na zahtevanje prisotnosti planiranja in njegove kakovosti. Slika 38 prikazuje model povratne kontrole.

Slika 38: Model povratne kontrole



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 155.

Kot je razvidno iz slike menedžerji vzpostavijo kontrolne sisteme, sestavljene iz štirih ključnih korakov: (1) vzpostavitev standardov, (2) merjenje dosežkov, (3) primerjava dosežkov s standardi in (4) korekcije – ukrepi, če so potrebni.

*Vzpostavitev standardov.* Znotraj strateškega plana celotne organizacije menedžerji definirajo cilje za posamezne oddelke organizacije v smislu operativnih standardov uspešnosti, ki predstavljajo osnovo za primerjavo. Standard uspešnosti je lahko na primer »znižanje odpadkov« s 15 % na 3 %, povečanje donosa na investicije na 7 % ali zmanjšanje števil nesreč na 1 vsakih 100.000 delovnih ur. Menedžerji morajo pazljivo oceniti, kaj bodo merili in kako bodo to definirali. Standardi morajo biti natančno določeni, da zaposleni in menedžerji ugotovijo, ali so na pravi poti, ljudje odgovorni za njihovo doseganje, pa morajo te standarde tudi razumeti.

*Merjenje doseženih rezultatov.* Večina organizacij pripravlja formalna poročila o kvantitativnem merjenju uspešnosti, ki jih menedžerji dnevno, tedensko ali mesečno pregledujejo. Te meritve morajo biti povezani s standardi v prvi fazi kontrolnega procesa. V večini organizacij se menedžerji ne zanašajo izključno na kvantitativne mere. Gredo iz svojih pisarn po organizaciji, da vidijo, kako se reči odvijajo, še zlasti za cilje, kot je na primer povečanje participacije zaposlenih in učenje.

*Primerjava rezultatov s standardi.* Tretji korak v kontrolnem procesu je primerjava dejanskih aktivnosti s standardi uspešnosti. Ko menedžerji berejo poročila ali hodijo po tovarni, ugotavljajo, ali dejanski rezultati ustrezajo, presegajo ali zaostajajo za standardi.

*Korekcije – ukrepi.* Ko uspešnost odstopa od standardov, morajo menedžerji določiti, ali so potrebne spremembe in kakšne naj bodo. V tradicionalnih hierarhičnih organizacijah menedžerji uveljavljajo svojo formalno avtoriteto, da bi izvedli potrebne spremembe. Zaposlene lahko spodbujajo, da delajo bolje, preoblikujejo proizvodni proces ali odpustijo zaposlene. V nasprotju s tem pa menedžerji, ki uporabljajo pristop participativne kontrole, sodelujejo z zaposlenimi pri določanju potrebnosti korekcij in ukrepov.

*Planiranje in nadziranje sta odločitvena in usklajevalna procesa in se med seboj in z izvedbo nenehno prepletata, zato ni čudno, da ju je pogosto, zlasti če ju gledamo izolirano, težko ločiti. Podjetja, ki se hitro učijo, ki istih napak ne ponavljajo, so praviloma uspešnejša. Napake zato v*

poslovanju same po sebi niso problematične. Napake so povezane z razvojem, s spreminjanjem in z inoviranjem poslovanja. Problematično je, če se podjetje na podlagi storjenih napak ne uči.

## 5.2 Vrste kontrol

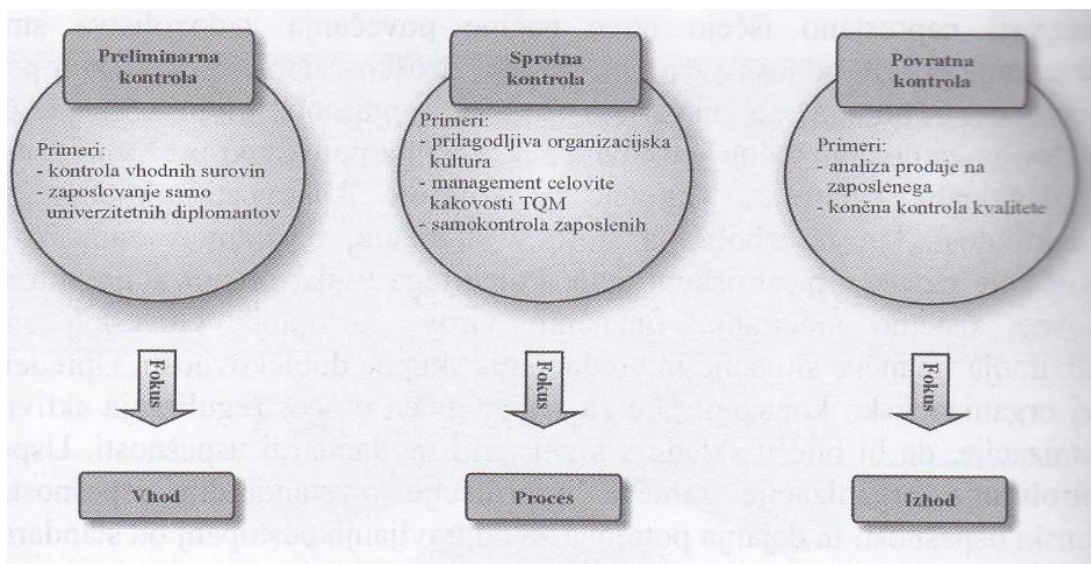
Izjemnega pomena je *sprotna kontrola*, ki nadzira tekoče aktivnosti zaposlenih, da bi zagotovili njihovo usklajenost s standardi. Na njeni osnovi lahko ukrepamo hitreje in s tem pravočasno usmerimo izvedbo na planirano raven. Te ukrepe lahko štejem za nov, bolj kratkoročen in bolj operativen plan. V tem primeru so kontrola ukrepi v primerjavi s prvotnim planom, ki ga ukrepi lahko tudi spremenijo. *Kasnejša kontrola* ali *povratna kontrola* se usmerja na outpute organizacije – podjetja, še posebej na kvaliteto končnega proizvoda ali storitve organizacije in ne more več vplivati na izvedbo in s tem na izpolnitev plana.

Kontrola se usmerja na dogodke pred, med ali po procesu.

Ugotovitve kasnejše kontrole se lahko upoštevajo le pri pripravi novega plana, če se podjetje na njih kaj nauči. Iz navedenega lahko zaključimo, prvič, da obe menedžerski funkciji, planiranje in kontroliranje, šele ko sta postavljeni v medsebojni odnos in v odnos

z izvedbo pridobita svojo dejansko vlogo. Drugič, bolj ko je plan dolgoročen, bolj je tudi kontrola dolgoročna in bolj se kaže v obliki kratkoročnejših, operativnih planov. Bistvo operativnih odločitev, ki jih daje operativni menedžment, je prav v tem, da planu neposredno sledi izvedba in tej kontrola. Prav tu se procesi tako prepletajo, da je težko ločiti (nov) plan od kontrole, zato ni čudno, da mnogi avtorji, zlasti ameriški, obe funkciji združijo v kontroli. Tretjič, niti kasnejša niti sprotna kontrola ne preprečita odstopanja; kasnejša se kaže v novem planu, sprotna pa v sprotnem, bolj operativnem planu. Obe pa odpravljata posledice odstopanj, zato je še posebej pomembna vnaprejšnja kontrola, ki poizkuša prepoznati in preprečiti odstopanja, še preden do njih pride. Slika 39 prikazuje vse tri vrste organizacijskih kontrol.

Slika 39: Vrste organizacijskih kontrol glede na kontrolni fokus



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 154.

Odločitveni in izvedbeni proces se nenehno prepletata. Potekata v krogu, ki ga sestavljata planiranje kot zamišljanje prihodnjega delovanja ali stanja in kontroliranje kot prizadevanje za doseganje planiranega delovanja ali stanja. Obe funkciji loči zgolj s stališča njune vloge v upravljalno-ravnalnem procesu. Pri tem celoten proces odločanja sklone v krožnem toku. V krožnem toku odločanja je iskanje problema in alternativnih rešitev v bistvu planiranje, izbira

rešitve je odločitev, ocena izvedbe in odločitev pa je v bistvu kontrola. Krožni tok odločanja bi lahko zato opisali tudi tako, kot da sestoji iz planiranja – odločitve – izvedbe in kontrole. Pri tem se nam pokaže, da planiranje izraša iz kontrole in na njej temelji, kontrola pa zopet temelji na planiranju. Planiranje in kontrola sta obenem tisti fazi procesa odločanja, ki ta proces povezujeta v krog.

Menedžerjem se v praksi običajno zdi pomembnejše planiranje, saj ga štejejo za bolj kompleksnega in dolgoročno usmerjenega. Z njim usmerjajo podjetja, uvajajo novosti in spremembe in se poskušajo izogniti problemom. Vendar planiranje kot zamišljanje vnaprej lahko upošteva le nekatere spremenljivke in temelji na večji ali manjši predvidljivosti okolja. Zato nujno prihaja do odstopanj in ne samo do potrebe po ugotavljanju, kaj se je v resnici zgodilo, temveč tudi do potrebe po ukrepanju, da bo zamišljeno izvedeno. Tako se kontrola ukvarja z že nastalimi problemi in z vsemi podrobnostmi. Prav ta večja konkretnost, reševanje že nastalih problemov, ki jih podjetje čuti, daje vtis o večji pomembnosti kontrole, saj planiranje le preprečuje probleme, pri čemer pa ne vemo, ali bi do njih, s planiranjem ali brez njega, sploh prišlo. Dela o menedžmentu vedno ločijo planiranje in kontroliranje, pri čemer se običajno niti ne spuščajo v njuno medsebojno povezanost. Gledano razvojno in z vidika višjih ravni v podjetju je bolj uveljavljeno planiranje; nižje ravni menedžmenta, in obenem gledano kratkoročno, bolj poudarjajo kontrolo. Prav to in razreševanje konkretnih problemov je osnova kontrolinga.

*Kontroling* je v bistvu menedžment s poudarkom na nadziranju in kontrolorjih, ki menedžerjem kot strokovnjaki ali strokovna služba pomagajo pri opravljanju menedžerskih funkcij, še zlasti kontrolne funkcije. Sam pojem kontroling izhaja iz besede kontrolirati, ki pomeni obvladovati, usmerjati, imeti pod nadzorom, presoјati. Od tod izhaja današnja vsebina kontrolinga, ki je v širšem smislu kar poseben koncept menedžmenta podjetja. Avtorji s področja kontrolinga zato ne pojmujejo kontrolinga kot zgolj kontrolo, ampak jim pomeni veliko več, je posebna filozofija menedžmenta. Sama dejavnost je organizirana v posebni strokovni službi, ki je osrednji nosilec takega koncepta menedžmenta. »Kontrolor« pomemben sodelavec menedžmenta.

*Kontroling* je koncept sodobnega usmerjanja in uravnavanja poslovanja podjetja, ki temelji na jasnih ciljih, poteh za doseg ciljev in na strogem presoјanju uresničevanja zadanih nalog.

Danes so naloge kontrolinga v podjetjih predvsem: podjetniško planiranje, izdelava in razlaganje poročil za odločitvene ravni v podjetju in za zunanje uporabnike, razne ekonomske analize o dogajanjih v podjetju in okolju ter nadziranje poslovanja. Težišče *ameriškega kontrolinga* je na nalogah, ki sodijo v področje računovodstva, zato je pogosto računovodja imenovan kar za kontrolorja. Pri *evropskih kontrolorjih* je težišče na svetovanju in

usklajevanju pri izdelavi letnih predračunov, strateškem ali dolgoročnem planiranju, vodenju internih obračunov poslovanja, prikazovanju poslovne uspešnosti, skrbi za notranje informiranje, ekonomskem svetovanju, koordinaciji naložb ter pri drugih podobnih dejavnostih. Težišče je torej na notranji ekonomiki in manj na nadziranju in zunanjem informiranju, kakor je to prisotno v ameriški praksi. Na splošno lahko rečemo, da je težišče kontrolinga na koordinaciji različnih aktivnosti v podjetju. Njegova organiziranost je odvisna od okolja, tehnologije, velikosti in pravnega statusa podjetja, števila odločitvenih ravni, avtonomije organizacijskih enot, stopnje centralizacije, poslovne uspešnosti in podobno.

Izkustva v svetu kažejo, da je potreba po kontrolingu premosorazmerna z velikostjo podjetja. Pri večjih podjetjih je namreč potrebno obsežnejše usklajevanje. Kontrolor skrbi za učinkovitost planiranja, nadziranja in analiziranja, torej za razlaganje ciljev in nalog ter odklonov od zelenih stanj in procesov. Kontrolor je bil sprva predvsem registrator preteklih dogodkov in stanj. Kasneje preraste tudi v usmerjevalca, kaže se razširitev na področje

planiranja. Kontroling se je razširil iz knjigovodstva v stroškovno računovodstvo, potem pa v operativno in letno planiranje ter kasneje še v strateško planiranje. Danes naj bi bil vseobsežen koncept menedžmenta, ki pomeni usmerjanje in inoviranje podjetja. Je spodbujevalec uporabe sodobnih sredstev in metod za uspešno gospodarjenje. Pomeni tudi stalno razlaganje potreb in posledic posredovanja poslovnih informacij. Takšen koncept vodenja podjetij zahteva zaposlitev posebnih strokovnjakov – »kontrolorjev«, ki so organizirani v posebne kontroling službe ali pa je njihovo delo decentralizirano po posameznih strokovnih področjih, na primer v poslovnih financah, v marketingu, v razvojni dejavnosti in podobno.

Tako kot se planiranje nanaša na samo poslovanje ali izvedbo in na zagotavljanje poslovanja – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, se tudi kontrola nanaša na kontrolo poslovanja in na kontrolo njegovega zagotavljanja. Kontrola celotnega poslovanja in kontrola delovanja posameznih poslovnih funkcij sta običajna primera prve kontrole; *kontrola delovanja posameznika in posebej menedžerjev pa sta primera organizacijske kontrole.*

<p><i>Kontrola poslovanja je kontrola poslovnih procesov, kontrola organizacije je kontrola razmerij, odnosov med ljudmi.</i></p>
---

Kontrola izvedbe je del procesa odločanja; kontrolo poslovanja, kontrolo kakovosti in podobno podrobneje obravnavajo ustrezna dela. Kontrola v zvezi z organizacijo je kontrola uveljavljanja planirane organizacije in jo obravnavajo podrobna dela s tega področja. V osnovi torej ločimo *kontrola poslovanja* in *kontrola organizacije*. Kontrola poslovanja ugotavlja, analizira podatke z namenom presoje kakovosti ali bonitete poslovanja. Presoja, ali

je bil nek pojav, proces, rezultat pozitiven ali negativen glede na merila odločanja v primeru nadziranja ali kontrole glede na plan. Druga kontrola, tehnično-organizacijska, je kontrola pravilnosti izkazovanja pojavov s podatki in pravilnosti njihovega preoblikovanja v informacijo. *S kontrola poslovanja tako razumemo predvsem nadziranje vsebine in uspešnosti poslovanja.* Obsega kontrolo izvedbe plana proizvoda in procesa, plana poslovnih funkcij in plana celotnega poslovanja. *Z revizijo razumemo formalno nadziranje izkazovanja pojavov s podatki in obravnavanje podatkov, kontrolo kontrolnih mehanizmov. Z analizo razumemo spoznavanje poslovanja z namenom izboljšanja poslovanja, in sicer v procesu ali metodi, metodi, ki je ne uporabljamo samo v kontroli in reviziji, temveč tudi v drugih procesih, na primer v planiranju.*

*Vodilo kontrole poslovanja je plan poslovanja; vodilo revizije je plan informacijsko-ravnalnih procesov, določen pretežno z različnimi predpisi in je v tem smislu kontrola organizacije.* Kontrola poslovanja je običajno sprotna, tako da je možno čim hitreje odpraviti odstopanja in jo zaposleni v procesu poslovanja izvajajo pretežno sami.

Naslednja delitev kontrole je glede na to, ali jo opravljajo notranji ali zunanji organi ali posamezniki. *Notranja kontrola poslovanja je pogostejša od zunanje. Pri reviziji je pogostejša zunanja revizija in se je notranja revizija razvila kasneje; zunanjo kontrolo opravljajo organizacije zunaj podjetja, notranjo pa organi ali posamezniki v podjetju.*

Kontroliranje lahko obravnavamo tudi iz drugih vidikov, zato lahko govorimo o *mnogovrstnih kontrolah*. Z vidika poslovnega procesa smo govorili o kontroliranju v upravljalno-ravnalnem, informacijskem in izvedbenem procesu; z vidika prvin poslovanja poznamo kontroliranje delovnih sredstev, delovnih predmetov, storitev in delovne sile; z vidika gospodarnega vedenja v podjetju imamo kontroliranje potroškov, stroškov, poslovnih učinkov, odhodkov, prihodkov in poslovnega izida; z vidika časa kontroliranja govorimo še o stalni, občasni in naključni kontroli; z vidika izvajalca pregledovanja ločimo notranje in zunanje kontroliranje. Pri kontroliranju informacijskih dejavnosti imamo opravka z neposredno in s posredno vrsto preverjanja pravilnosti delovnih operacij in postopkov, ki jih morajo opraviti izvajalci posameznih informacijskih procesov. S kontrolo želimo nenehno nadzirati pravilnost

obravnavanja vseh podatkov o preteklih, sedanjih in prihodnjih stanjih ter procesih; razen tega še presojamo pravilnost oblikovanja in posredovanja poročil odločitvenim ravnam. V obeh primerih se srečujemo z neposredno in s posredno kontrolo sodelujočih ljudi v informacijskih procesih.

Večinoma avtorji v zvezi z ugotavljanjem delovanja podjetja navajajo tri osnovne pristope: *kontrola, revizijo in analizo*.

Tako navajanje zahteva kritično presojo, saj analize ni možno opredeljevati kot del menedžerske funkcije in je enačiti s kontrolo in z revizijo. Analiza je splošna spoznavna metoda in ne del menedžerske funkcije; kontrola in revizija pa sta del menedžerske funkcije. Avtorji preveč površno in poenostavljeno opredeljujejo in povezujejo vse tri pristope. Za obe, tako za kontrolo kot revizijo, se kot metodološka plat, kot ugotavljanje odstopanj od plana, standardov, običajev ter ugotavljanje vzrokov zanje, uporablja analiza, ki ji sledijo odločitve – ukrepi.

*Revizijo* najpogosteje opredeljujemo kot preverjanje računovodskih poročil podjetja s strani zunanjega revizijskega podjetja. Le-ta z *razumevanjem notranjih kontrol v podjetju*, s pregledom dokumentov, preverjanjem premoženja in podobnim ugotovi, ali računovodska poročila predstavljajo pošteno, razumljivo in resnično sliko poslovanja podjetja. Ta opredelitev se nanaša na najbolj razširjeno *finančno revizijo*, ki preverja, ali so bila poročila, bilanca uspeha,

<p><i>Kontrola</i> je proces, ki vodi dejavnosti k postavljenemu cilju-planu. <i>Revizija</i> je preverjanje pravilnosti pripravljanja informacij. <i>Analiza</i> je proces spoznavanja poslovanja podjetja.</p>
--

bilanca stanja in bilanca finančnih tokov, v skladu s splošno veljavnimi računovodskimi načeli. Zlasti začetni namen revizije je bil zaščititi lastnike podjetij pred možnimi zlorabami menedžerjev. *Druga vrsta so revizije*, ki ugotavljajo usklajenost pripravljanja podatkov s standardi, kot jih predpišejo oblastni organi. Takšna revizija na primer ugotavlja, ali je izračun davka

podjetja v soglasju z ustreznimi zakoni in predpisi. *Tretjo vrsto revizije predstavljajo operativne revizije*. Za razliko od prvih dveh so pretežno notranje in preverjajo, ali je delovanje zaposlenih v skladu s politiko, z odločitvami, organizacijskimi predpisi podjetja in podobno. Naj poudarimo, da revizija obravnava pravilnost, poštenost, skladnost ugotavljanja in prikazovanja podatkov; ne spušča pa se v ekonomsko ustreznost odločitev, kar je predmet kontrole ali prikazovanja poslovanja. To je na eni strani preverjanje pravilnosti izbranih odločitvenih ravni in pravilnosti odločitvenega in informacijskega procesa pri sprejemanju usmerjevalnih in usklajevalnih odločitev, po drugi strani pa kontroliranje smotrnega delovanja upravljalno-ravnalnih procesov. Mislimo predvsem na kontrolo poslovnih prvin, potroškov in stroškov ter učinkov, ki so povezani z upravljalnimi in menedžerskimi procesi in ki zanje predstavljajo načelo in mero uspešnosti poslovanja. Medtem ko je kontrola poslovanja pretežno neposredna in vključena v sam poslovni proces, je revizija izločena iz procesa in je bolj posredna.

Povedali smo že, da *kontrola* presoja uresničevanje planiranih nalog in doseganje planiranih ciljev. Uspešnost podjetja je odvisna tudi od organiziranosti in delovanja nadzorne ali kontrolne funkcije v upravljalnem, informacijskem in izvedbenem delu poslovanja. Uspešno podjetje si zgradi ustrezen notranji kontrolni sistem. *Notranje kontroliranje* je vsekakor najobsežnejša vrsta nadziranja, ki ga zasledimo v izvedbenem, upravljalnem in informacijskem delu poslovanja. Vključeno je v sam delovni proces in sproti proučuje nastale ali morebitne nepravilnosti, skrbi, da se takoj odpravijo in da ne bi nastajale še v drugih delovnih procesih. Je kontrola v izvedbenih delih, ki je odvisna od izbrane tehnike in tehnologije ter organizacije dela na posameznih poslovnih področjih znotraj upravljalne, informacijske in poslovno-operativne dejavnosti. Kontroliranje je tisto strokovno opravilo, ki je prisotno v vseh poslovno-operativnih nalogah in na vseh področjih in z njim želimo uresničiti naloge tako, kot velevata izbrana tehnika in tehnologija. Pri tem se opiramo predvsem na pravila, ki nam jih postavljajo

stroke na posameznih poslovnih področjih. Potrebni so nam strokovni napotki v obliki načel, standardov in drugih pravil. Do njih pridemo na podlagi izbranih strokovnih rešitev. Poleg neposrednih kontrol ne smemo prezreti drugih posrednih kontrol, kjer uporabljamo istovrstna merila, le nadzorovanje ni neposredno vključeno v izvedbeni proces, temveč ves čas ali občasno pregleduje pravilnosti vseh ali določenih procesov in stanj.

*Naloga vseh kontrol je, da na neposreden in posreden način preverja pravilnost dogajanj in stanj v podjetju in spodbuja k odpravljanju odklonov.*

S kontrolami želimo doseči, da se delovni procesi in stanja kažejo v okviru dovoljenih količin, kakovosti in vrednosti, ki so potrebne za uresničitev poslovnih ciljev. V tej zvezi se pojavljajo še tako imenovane *ekonomske kontrole*, ki skrbijo za to, da se uresničujejo tako merila na področjih *poslovne učinkovitosti ter uspešnosti* kakor tudi merila na področju same premoženjske varnosti in stabilnosti. To so merila, ki določajo

vrsto in velikost potroškov, stroškov, poslovnih in finančnih uspehov ter poslovnega premoženja in njegovih virov. Vse nepravilnosti morajo menedžerja vedno zanimati zaradi posledic, zato pomeni kontrola pomemben prispevek k doseganju boljšega ekonomskega položaja podjetja.

Vsako kontroliranje mora temeljiti na strokovnih pravilih, ki so v tem primeru glavno merilo za ocenjevanje pravilnosti v poslovanju. Podobno kot v drugih strokah obstajajo tudi pri kontroliranju nekatera *temeljna načela*, kot so: *preudarnost oziroma racionalnost, resničnost, pravočasnost, odgovornost, nenadnost in sočasnost, zaporednost oziroma kontinuiranost ter ločevanje operativnih in evidenčnih nalog*.

### 5.3 Kontrola in informacijski sistem

Osnova za kontrolo so *podatki*, ki odražajo poslovne dogodke in pojave. Vir teh podatkov sta zlasti računovodska in operativna evidenca. Na kakovost podatkov vplivajo zlasti načini zbiranja podatkov in vestnost ter natančnost osebja. Računovodski podatki so povezani neposredno s kontrolo ciljev ali meril pri odločanju. Da računovodstvo pripravi informacije o stroških po nosilcih in mestih nastajanja ter bilanco uspeha in bilanco stanja, mora evidentirati in spremljati vse dogajanje v podjetju. Kontrolna naloga je še posebej poudarjena pri menedžerjih, katerih naloga je usmerjanje in usklajevanje poslovanja. Ti ne kontrolirajo le procesov, temveč tudi delovanje zaposlenih. V razvejenih podjetjih z velikim številom proizvodov, organizacijskih enot, dejavnosti in podobno opravljajo strokovno kontrolo poleg neposrednih in posrednih izvajalcev še poklicni notranji kontrolorji in notranji revizorji ali njihovi ustrezni oddelki. Ti so največkrat organizirani v posebne strokovne službe.

V kontroli so informacije, podatki o vseh, tudi o najmanjših delih poslovanja, kot smo že omenili, izhodišče za sprotno ukrepanje. Evidenca podatkov, njihovo merjenje, obdelava in priprava poročil so zato sestavni del kontrole. *Poslovno-informacijski sistem* je tako jedro vsake kontrole. Vsem odločitvenem ravnam mora zagotavljati neposredne, pa tudi primerno zgoščene informacije iz vseh poslovnih dejavnosti. Zelo pomembna izgradnja notranjega informacijskega sistema, ki ga pogosto uvaja in nenehno vsebinsko izpolnjuje glavni kontrolor ali računovodstvo podjetja, ali pa oba veliko sodelujeta.

*Informacijski sistem je proces zagotavljanja podatkov in informacij.*

Vsebina graditve informacijskega sistema je v določitvi mesta in načina zajemanja podatkov, njihovega urejanja in njihove obdelave ter v oblikovanju rednih poročil za odločitvene ravni. Poleg ustrezne vrste in vsebine poročil je treba opredeliti tudi

način posredovanja poročil ter njihovo obliko za posamezne odločitvene ravni.

Ljudje, procesi in informacijska tehnologija so temeljne sestavine informacijskega sistema.

Opredelevanje informacijskih potreb mora izhajati iz proučevanih nalog odločevalcev in njihovih potreb po spoznavnih podlagah. Tako podjetje izoblikuje nabor vseh rednih informacij, ki jih bo informacijski sistem posredoval občasno ali na poziv posameznim odločitvenim ravnam. Pri tem se lahko iste informacije uporabljajo za različne odločitve; prav tako pa vsaka

odločitev zahteva različne informacije. Prav povezava odločitev in informacij je ključnega pomena za oblikovanje informacijskega sistema.

Procesi informiranja morajo dajati točne in pravočasne informacije. Sistemi morajo biti ekonomični, prilagodljivi, razumljivi, poudarjati morajo izjeme in peljati k rešitvam. S podatki se ne sme manipulirati. Kontrola podatkov in informacij je zato nujna, saj vedno obstaja nevarnost, da bi ljudje, v želji, da se prikažejo učinkovitejši, v želji po nagradi in podobno, spremenili ali uničili podatke.

Temeljni cilj poslovanja podjetja je donosnost (razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom oziroma med vsemi viri sredstev). V procesu planiranja podjetja je donosnost osrednje načelo odločanja o celotnem poslovanju, v procesu kontrole pa pomeni mero uspešnosti dejanskega poslovanja. Analiza celotnega poslovanja je predvsem letna, z zaključnim računom. Da bi lahko sprti ukrepali, je vsaj deloma četrletna. Prav zato pogosto raje govorimo o analizi ali ocenjevanju poslovanja. Poleg različnih kazalcev in prikazov celotnega poslovanja ocenjujemo tudi poslovne funkcije, njihov obseg, njihovo dinamiko, strukturo itd. Prav tako ocenjujemo tudi osnovna in obratna sredstva. Poslovne funkcije v operativnem smislu pa nadzoruje operativna kontrola.

#### 5.4 Kontrola delovanja zaposlenih

Uspešnost podjetja je zelo odvisna od zaposlenih delavcev in njihovega delovanja. Kontrola zaposlenih, ki delujejo v izvedbi, je prisotna že v kontroli poslovanja. Kontrola zaposlenih je zato kontrola delovanja zaposlenih z organizacijskega vidika. V tem pogledu ni v središču kontrole izvedba poslovanja, v kateri ljudje sodelujejo, ampak so v središču prav zaposleni.

Rezultati kontrole so v izboljšani uspešnosti delovanja in v večji učinkovitosti.

Ti imajo v podjetju svoje zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto, ki so povezane z razmerji tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne narave ter s procesi planiranja, organiziranja in vodenja. Dolžnosti, odgovornosti in avtoriteta so najprej zamišljene, planirane. V procesu njihovega uveljavljanja dejanske dolžnosti, odgovornosti in avtoriteta odstopajo od zamišljenih. Ljudje ne izvedejo nalog, ne prevzamejo odgovornosti, prekoračijo pooblastila in podobno. Ne glede na to, ali je odstopanje povzročeno že s slabo zamislijo ali pa je posledica neustrezne izvedbe, je potrebno nenehno spremljanje delovanja zaposlenih, ocenjevanje tega delovanja in ustrezno ukrepanje. Rezultati kontrole so zlasti v izboljšani uspešnosti delovanja, v večji učinkovitosti. Drugi razlogi za ocenjevanje dela zaposlenih so še:

- upoštevanje ocen pri nagrajevanju,
- upoštevanje ocen pri izobraževanju, napredovanju, premeščanju, odpovedovanju,
- izboljševanje odnosov med sodelavci in vodji, saj si ti izmenjajo mnenja o sodelovanju,
- spoznanje sodelavcev, kaj meni vodja o njihovem delu, in o tem, kako ga izboljšati,
- vodje so prisiljeni poglobiti se v delo in rezultate sodelavcev, saj drugače ne morejo soditi o njihovi uspešnosti.

Kontrolo zaposlenih običajno izvajajo vodje za zaposlene, katerih delo usklajujejo. Kontrola poteka nenehno, saj se vodje skoraj vsakodnevno seznanjajo z opravljenim delom svojih



sodelavcev, ki jih hvalijo, grajajo, jim dajajo razne predloge za spremembe v njihovem delovanju, jih odobravajo večje nagrade, predlagajo disciplinske postopke zanje itd. Resnejša in povsem formalna ocena zaposlenih je običajno izvedena *enkrat letno*. Deloma je to odvisno od same narave dela, saj na primer uspešnosti strokovnjakov, katerih delo da rezultate v daljšem obdobju, ne moremo presoditi vsak dan. Prepogoste ocene bi zahtevale tudi preveč angažiranja vodij; prav tako se vedenje zaposlenih običajno ne menja v krajšem času.

Vzrok neuspešne izvedbe zadolžitve je lahko v neustrezni zamisli. Če je vodja prepričan, da je bila zamisel ustrezna, je lahko vzrok v neustrezni usposobljenosti delavca ali v njegovi nemotiviranosti ali pa v obeh. Če je zaposleni slabo usposobljen, ga poskušamo usposobiti za delo ali pa ga premestimo na drugače zahtevne delovne naloge. Če ni motiviran, razmišljamo o spremembi motiviranosti, o premestitvi in podobno. Če zaposleni ni niti usposobljen niti motiviran, razmišljamo o izvedbi ukrepov na obeh področjih. Pri usposobljenih in motiviranih sodelavcih, ki ne opravijo svoje zadolžitve, pa se običajno zatečemo k *disciplinskim ukrepom*. Vendar naj bi vplivanje na vedenje in s tem na uspešnost dela zaposlenih potekalo predvsem v obliki nagrad. Preden se vodja zateče h kaznovanju, poskuša vplivati na sodelavce s spremembami v delu, s kadrovanjem ustreznih delavcev, s podrobnejšo in z nedvoumno opredelitvijo delovnih nalog in pravil, z nereagiranjem in podobno.

V veliki večini primerov kontrolo dela zaposlenih sodelavcev sicer opravlja vodja. Uporabljajo pa se tudi druge možnosti, kot so samoocenjevanje, ocenjevanje s strani sodelavcev, ocenjevanje višje ravni vodij, ali pa celo ocenjevanje zunanjih oseb. Precej pogosta je uporaba posameznih od navedenih pristopov v povezavi z osnovnim pristopom. Ocene pridobijo objektivnost, če so vsaj delno vezane na kvantitativne kazalce. K objektivnosti pripomore pristop menedžmenta s pomočjo ciljev. Sicer pa obstojajo različne tehnike ocenjevanja. Moramo pa poudariti velik pomen informiranja zaposlenih o rezultatih ocene njihovega dela.

## 5.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Sistem uravnoteženih kazalnikov poskuša integrirati različne dimenzije kontrole, pri čemer kombinira interna finančna merila in statistična poročila z zavzetostjo za trge, kupce in zaposlene. Mnogi menedžerji, ki so se prej primarno usmerjali na merjenje in kontroliranje finančne uspešnosti, sedaj vse bolj prepoznavajo potrebe po ocenjevanju tudi drugih vidikov poslovanja.

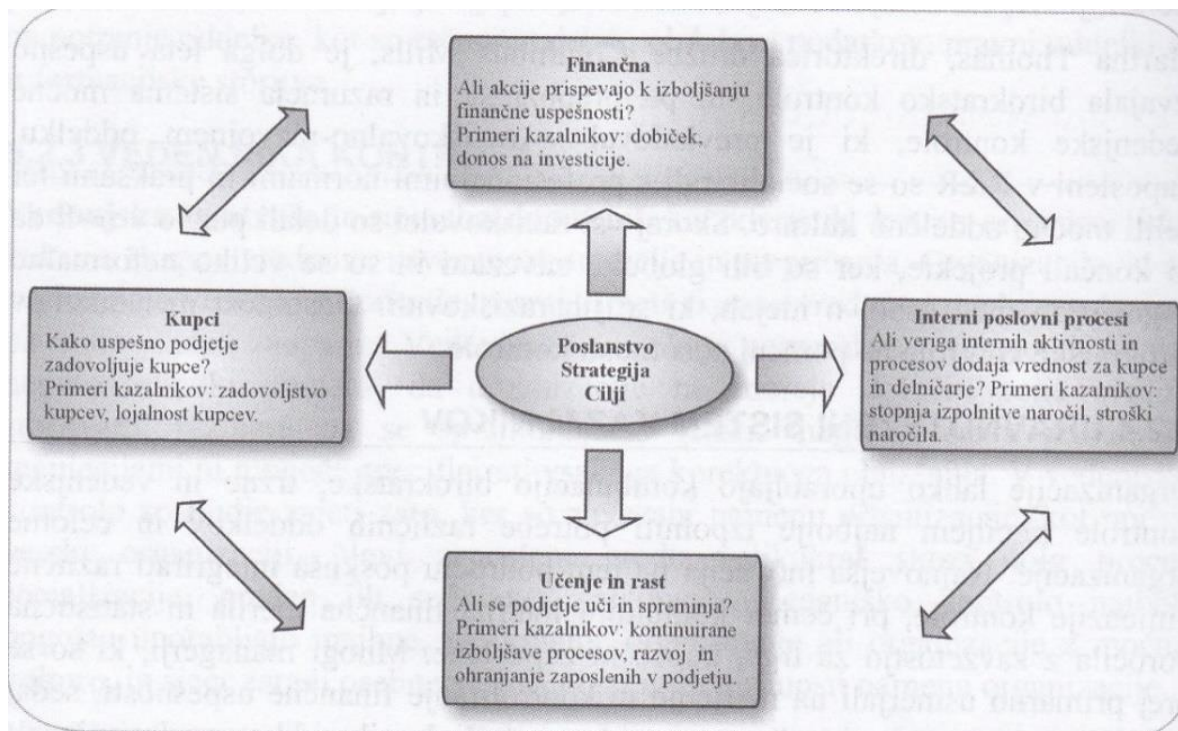
*Uravnoteženi sistem kazalnikov* presoja uspešnost poslovanja skozi prizmo štirih vidikov: finančnega, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti.

Novi pristop – pristop uravnoteženega sistema kazalnikov, integrira različne dimenzije kontrole, s čimer menedžerji dobijo celovito sliko uspešnosti organizacije. Gre za vsestranski menedžerski sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalce uravnateži z operativnimi kazalci, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov vsebuje štiri glavne vidike: (1) finančno uspešnost, (2) trženjski vidik (vidik odjemalcev), (3) interni poslovni proces in (4) zmožnost organizacije za učenje in rast. Znotraj teh štirih področij menedžerji identificirajo ključne indikatorje uspešnosti, ki jim bo sledila organizacija, in načeloma omejijo število kazalnikov na največ pet za posamezno področje, tako, da je vsega skupaj dvajset meril kontrole.

- Finančni vidik odraža prizadevanje organizacije za izboljševanje kratkoročne in dolgoročne finančne uspešnosti. Vključuje tradicionalne kriterije, kot sta čisti dobiček in donosnost investicij.
- Indikatorji storitev kupcem merijo, kako kupci zaznavajo organizacijo, ter stopnjo njihovega ohranjanja in zadovoljstva.

- Indikatorji poslovnega procesa se usmerjajo na proizvodne in operativne statistike, kot sta izpolnjevanje naročil ali stroški posameznega naročila.
- Zadnja komponenta proučuje organizacijski potencial za učenje in rast, pri čemer se usmerja na uspešnost ravnanja z resursi in človeškim kapitalom.

Slika 40: Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti



Vir: Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited, str. 166.

Merjenje zajema stopnjo ohranjanja zaposlenih (to pomeni vprašanje, ali je podjetje sposobno obdržati kadre), izboljšave poslovnih procesov in uvajanje novih proizvodov. Komponente uravnoteženih kazalnikov poslovanja so oblikovane na integrativni način, tako da vplivajo druga na drugo in povezujejo kratkoročne akcije z dolgoročnimi strateškimi cilji.

*Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.*

Uravnoteženi kazalniki poslovanja menedžerjem pomagajo usmeriti se na ključne strateške kazalce, ki opredeljujejo uspešnost organizacije v določenem obdobju ter olajšujejo komunikacijo menedžerjev glede meril po vsej organizaciji. Menedžerji ga lahko uporabljajo pri postavljanju ciljev, alokaciji resursov, določanju predračunskih planov in nagrad. Glavna prednost uravnoteženega

sistema kazalnikov je, da združuje različne vidike poslovanja v vsestranski sistem kontrole. Štiri komponente uspešnosti združujejo elemente birokratske, tržne in vedenjske kontrole v celovit sistem kontrole.

## 5.6 Kontrola uspešnosti delovanja menedžerjev

V praksi neprestano poudarjamo, da je uspešnost poslovanja podjetja zelo odvisna od samega delovanja menedžerjev. Njihovo delo je usklajevalno, rezultat tega dela so odločitve, ki se kažejo v planiranju, organiziranju in vodenju. V fazi vodenja v širšem smislu ali uveljavljanja prihaja do odstopanj od zamišljenega; tako planiranje kot uveljavljanje nista vedno ustrezna, zato je treba oba procesa, prav tako pa tudi organizacijska razmerja in strukture, spremljati in pri odstopanjih ukrepati. Delovanje vrhnjega menedžmenta v podjetju kontrolirajo *upravni*

*odbori ali nadzorni sveti*, ki poleg drugih ukrepov kontrole lahko predlagajo tudi zamenjavo menedžerjev. Kontrolo nižjih ravni menedžerjev opravljajo neposredno nadrejeni menedžerji, ki dnevno z neposrednim nadzorom ali z različnimi poročili spremljajo delo in ukrepajo. Formalno ali bolj celovito to opravljajo običajno enkrat letno. Delovanje menedžerjev, njihovo planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, se v končni fazi kaže v rezultatih poslovanja, zato je *pogosto kontrola uspešnosti celotnega podjetja ali poslovanja njegovih delov obenem kontrola menedžerjev*. Slabost te kontrole je v tem, da na uspešnost podjetja ali dela podjetja ne vplivajo samo menedžerji, ampak tudi okolje in vsi sodelavci podjetja. Glede na to, da se mora podjetje prilagajati okolju oziroma se spreminjati glede na okolje, generator teh sprememb pa je menedžer, in glede na to, da menedžerji vplivajo na delo sodelavcev, je ta kontrola poslovanja vendarle pretežno kontrola delovanja samih menedžerjev. Obstaja veliko *načinov ugotavljanja učinkovitosti menedžerjev*. Naj naštejemo nekatere:

- ocenjevanje s pomočjo ocene celotnega poslovanja,
- ocenjevanje na osnovi doseganja ciljev,
- ocenjevanje na podlagi lastnosti menedžerjev,
- ocenjevanje na podlagi vedenja menedžerjev,
- ocenjevanje na podlagi ujemanja z vrednotami podjetja,
- sestavljen pristop itd.

Vendar pa sta uspešnost in učinkovitost menedžerjev ne glede na vse načine njihovega merjenja težko ocenljivi. Ocene so odvisne od meril in ocenjevalcev, sama uspešnost pa včasih tudi od sreče. Ocene temeljijo na merljivih rezultatih, lastnostih in obnašanju ter na ustvarjanju organizacijske kulture oziroma na prilagajanju njej. Prav nobenega dvoma ni, da menedžment bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

## 5.7 Vprašanja za ponavljanje

1. *Opredeli izhodišča funkcije kontroliranja, pomen kontrole, kontrolni fokus in model*
2. *povratne kontrole. Opiši proces kontrole.*
3. *Naštej in opiši vrste kontrol.*
4. *Pojasni razliko med kontrolo poslovanja, revizijo in analizo.*
5. *Pojasni notranjo in zunanjo kontrolo.*
6. *Pojasni pomen informacijskega sistema v organizaciji.*
7. *Pojasni kontrolo delovanja zaposlenih.*
8. *Opiši sodobni pristop uravnoteženih kazalnikov. Katera področja vključuje in zakaj je ta pristop ključen za merjenje uspešnosti sodobnih organizacij. Poudari pomen znanja in učenja.*
9. *Nariši model uravnoteženih kazalnikov.*
10. *Pojasni kontrolo uspešnosti delovanja menedžerjev.*

## 5.8 Vaje – zgledi iz prakse

*1. vaja: Funkcija kontroliranja*

1. V čem je bistvo kontroliranja?
2. Na kratko naštejte podstrukture (elemente) metode uravnoteženega sistema kazalnikov.
3. Pozanimajte se o ISO 9000 standardih, ki postavljajo enotne smernice podjetjem po vsem svetu. Diskutirajte o samem procesu sprejemanja teh standardov, ki je relativno dolgotrajen in drag, vendar udeleženci s strogo analizo proizvodnih in storitvenih procesov veliko pridobijo.

## 6 SODOBNI IZZIVI V MENEDŽMENTU

### UČNI CILJI POGLAVJA:

1. *Opredeliti neprofitne organizacije.*
2. *Spoznati temeljne vloge in funkcije menedžmenta neprofitnih organizacij.*
3. *Razumeti kako poteka proces strateškega menedžmenta v neprofitnih organizacijah.*
4. *Spoznati kako se organizacije odzivajo na spremembe v okolju in kako ga skušajo tudi same spreminjati.*
5. *Razumeti zakaj je spreminjanje prvi pogoj za snovanje novih temeljnih zmožnosti, s katerimi bo organizacija lahko uspešna tudi v prihodnje.*
6. *Ločevati transakcijske in transformacijske spremembe.*
7. *Razumeti pomen strateškega načrtovanja in učinkovitega menedžmenta.*
8. *Razumeti novo vlogo in pomen menedžerjev.*
9. *Spoznati glavne izzive slovenskih menedžerjev.*

### 6.1 Menedžment neprofitnih organizacij

*Neprofitne organizacije* so zelo pomemben del sodobne družbe. Ključno je razumevanje njihovih razlogov za obstoj in njihovega razlikovanja od profitno naravnanih organizacij. Neprofitne organizacije so najpogosteje ustanovljene z namenom, da bi klientom zagotavljale storitve, ki jih je širša družba spoznala kot zelo dragocene in jih profitno usmerjene organizacije ne morejo ali pa nočejo zagotavljati širši družbi. Tehtanje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega ekonomskega prispevka k družbi je zelo neutemeljeno, saj so ustanovljene z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih profitne organizacije ne bi preživele. Po drugem vidiku so neprofitne organizacije skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne dejavnosti, ki poslujejo z dobičkom ali brez njega, kjer pa njihov primarni cilj ni dobiček.

*Neprofitni sektor* vključuje organizacije, ki so formalno ustanovljene, so ločeno organizirane od državnih organov oblasti, so neprofitno naravnane, so samostojne pri vodenju poslovanja ter so do določene stopnje podvržene prostovoljnosti.

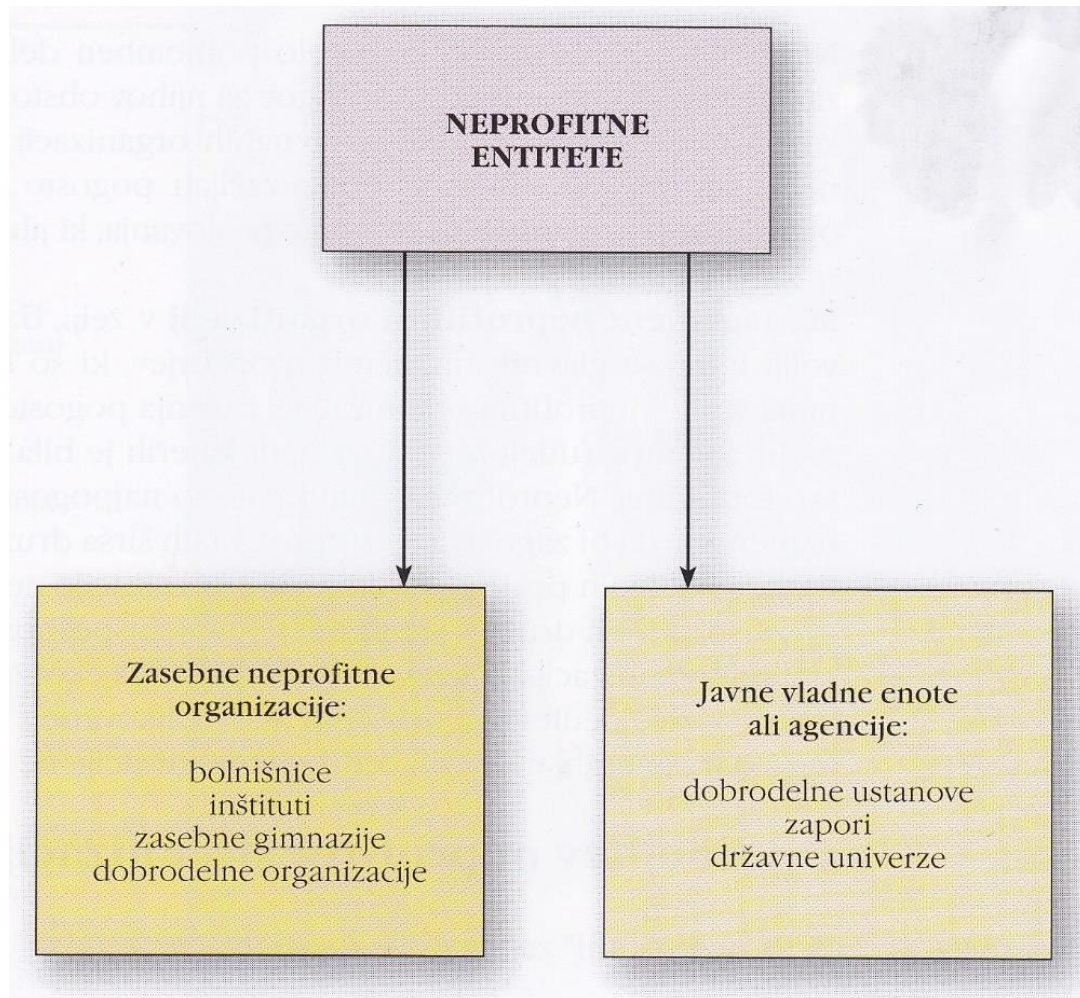
*Izraz »neprofitni«* zajema *zasebne* neprofitne organizacije, kot so na primer bolnišnice, inštituti, zasebne šole in dobrodelne organizacije, in tudi *javne* vladne enote ali agencije, kot so na primer dobrodelne ustanove, zapori in državne univerze. Najbolj celovit razlikovalni vzorec, ki ločuje neprofitne organizacije od drugih, torej od profitno naravnanih korporacij, je v njihovem *viru prihodka*. Neprofitne organizacije v najširšem pomenu zajemajo državne, regijske in lokalne organe oblasti, bolnišnice, muzeje, zveze, združenja, ustanove, kulturne institucije, verske skupine, dobrodelne organizacije in druge njim

podobne organizacije. Največkrat jih poimenujemo kot organizacije z negospodarskimi cilji delovanja, ki sestavljajo nepridobitni sektor. Neprofitne organizacije opredeljujemo kot »nepodjetja«, ker cilj njihovega delovanja ni ustvarjati dobiček.

Razlogov za obstoj neprofitnega sektorja v ekonomiji je več. Prvič, skupnosti povprašujejo po zadovoljevanju potreb posebnih storitev in dobrin, ki jih sicer profitno usmerjene organizacije ne zagotavljajo. Govorimo o javnih dobrinah, za katere je značilno, da bi bili posamezniki, ki sicer zanje ne bi plačevali, na drugi strani kljub temu deležni njihove koristi (primer javne razsvetljave). Drugič, zasebne neprofitne organizacije prejemajo od skupnosti določene koristi, ki jih kot zasebne profitne organizacije sicer ne bi mogle prejemati. Največja takšna korist je opravičenost plačila davčnih obveznosti. Razlog za prejem bonusa v obliki opravičenosti plačila davka je v tem, da zasebne neprofitne organizacije večinoma opravljajo storitveno

dejavnost, od njih pa se pričakuje, da bodo presežke prihodkov nad stroški in izdatki porabljale za izboljšanje kakovosti storitev ali za znižanje cen samih storitev.

Slika 41: Nefitne entitete



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 696.

Strategija pridobivanja sredstev in virov v nefitnih organizacijah lahko združimo v naslednje kategorije:

1. *donacije*: posameznikov, družin in njihovih skladov, javnih in zasebnih fundacij, državnih virov financiranja;
2. *podpore*: podjetij, državnih agencij (na primer Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije), državnih virov financiranja, fundacij;
3. *prodaja blaga in storitev* od pogodb z vladnimi agencijami, pogodb s podjetji za dobavo blaga ali storitev, prodaje posameznikom, prodaje drugim nefitnim organizacijam ter
4. *članarine*.

Temeljna vloga nefitnih organizacij je, da zapolnjujejo najvišja načela sodobne družbe. Nefitne organizacije izobražujejo, nudijo pomoč, pomagajo revnim in pomoči potrebnim.

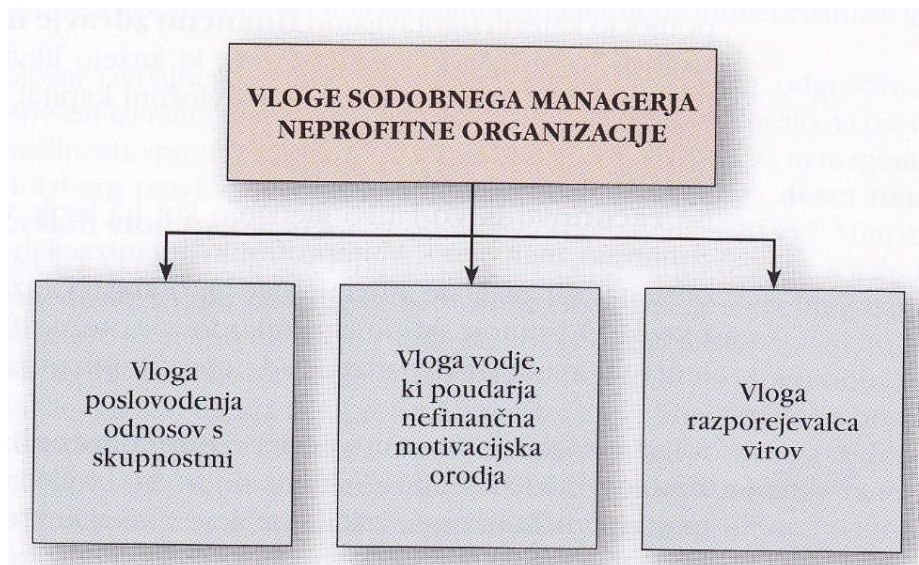
Ravno *etične vrednote* so najpomembnejše za menedžerja neprofitne organizacije, ki se primarno osredotočajo na vprašanja integritete, odprtosti, zanesljivosti, uslužnosti in dobrotelosti neprofitne organizacije.

Te organizacije zaposlujejo *ljudi z visokimi etičnimi in moralnimi načeli ter osebnostno močjo*, zato jim pripisujemo poseben položaj v širši družbi. Iz tega sledi, da vodenje neprofitne organizacije pripisuje menedžmentu visoke zahteve. Zgolj vzdrževanje finančne in organizacijske stabilnosti ne zadostuje, kot bi to v primeru profitnih podjetij. Vzdrževanje ravnotežja med preudarnim finančnim menedžmentom in ponujanjem storitev, ki so bistvene za neprofitne organizacije, nikakor ni preprosto. Danes se od menedžmenta neprofitnih organizacij pričakuje, da posveča več pozornosti novim

menedžerskim vlogam, to je:

- vlogi vodenja odnosov s skupnostmi,
- vlogi vodenja v obliki večjega nefinančnega motiviranja zaposlenih ter
- vlogi razporejevalca virov v obliki sposobnosti razporejanja vladnih virov, ki se jih večinoma razporeja od vrha proti dnu hierarhične lestvice (slika 42.).

Slika 42: Vloge menedžerja neprofitne organizacije



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 705.

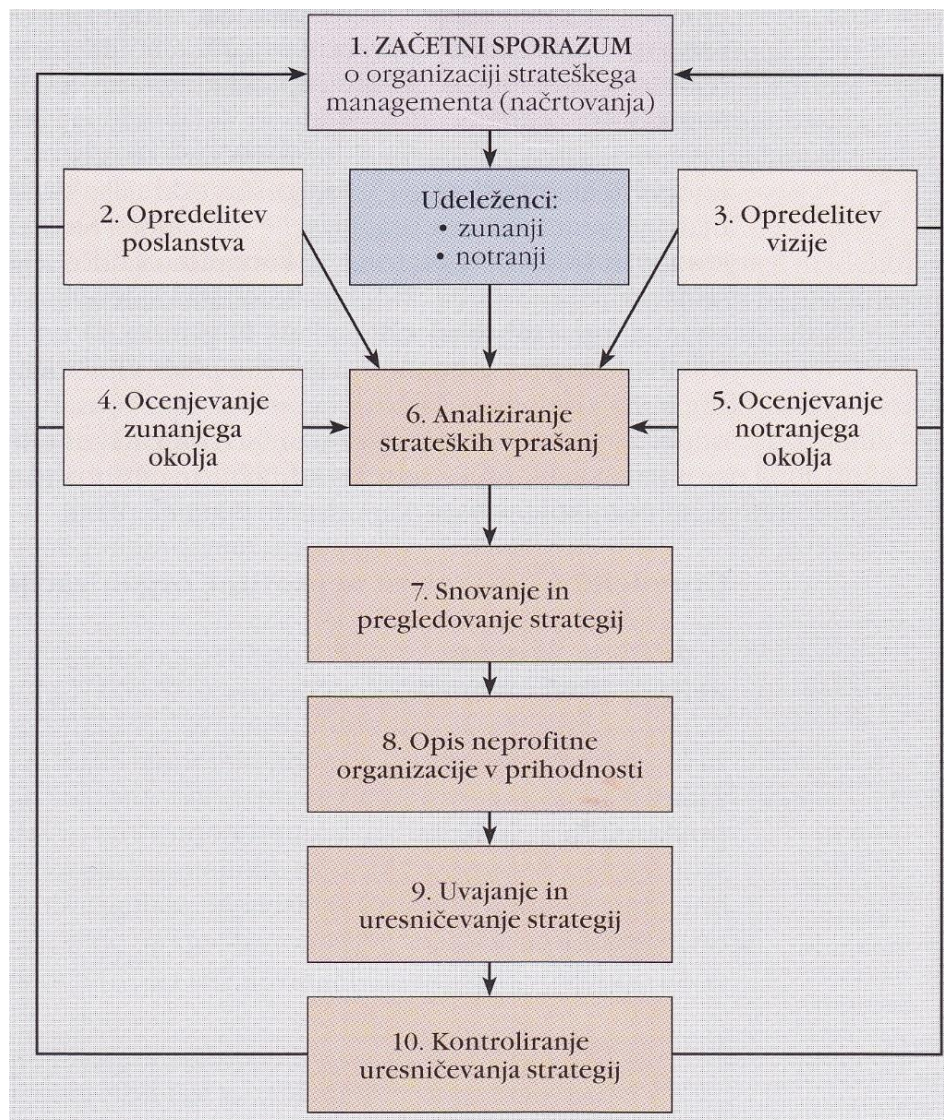
Mesto izvršilnega menedžerja obsega številne vloge in odgovornosti. Mintzbergovi koncepti desetih menedžerskih vlog so bili uporabljeni tudi pri neprofitnih organizacijah.

V teoriji obstaja več modelov strateškega menedžmenta, ki so jih avtorji razvijali zlasti za profitno naravnane organizacije. Menedžerji neprofitnih organizacij so zato večinoma uporabljali splošne strateške modele. Proces strateškega menedžmenta vsebuje niz zaporednih korakov. Člani organizacij:

- najprej analizirajo trenutno stanje,
- nato se odločajo o oblikovanju strategij,
- postavijo izbrane strategije v akcijo
- in na koncu ovrednotijo strategijo ter jo po potrebi preoblikujejo ali spremenijo.

Poseben model prav za neprofitne organizacije je razvil Bryson. Zato je Brysonov model strateškega menedžmenta za neprofitne organizacije njihov osrednji model, ki vključuje deset korakov, vse od začetnega sporazuma o organizaciji strateškega načrtovanja do kontroliranja uresničevanja strategij neprofitne organizacije.

Slika 43: Brysonov model strateškega načrtovanja v nepridobitni organizaciji



Vir: Možina, S. et. al. (2002). Menedžment: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 713.

Prvi korak zadeva vzpostavitev začetnega sporazuma o organizaciji strateškega menedžmenta v nepridobitni organizaciji. Začetni sporazum vključuje vprašanja glede ciljev strateškega načrtovanja, temeljnih poti do uresničitve načrtovanja, oblik in časovnih terminov poročanja, sestave delovnih skupin in menedžmenta in potrebnih sredstev za implementacijo strateškega načrtovanja.

V drugem koraku model strateškega menedžmenta zadeva opredelitev poslanstva neprofitne organizacije. Celoten proces strateškega načrtovanja se začne z opredelitvijo poslanstva in strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Na vrhu hierarhije ciljev je poslanstvo, razlog, zaradi katerega neprofitna organizacija obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri neprofitna organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od drugih organizacij podobnega tipa. Vsebina poslanstva je osredotočena na trg in udeležence in identificira želena področja delovanja, ki so ključna za delo in obstoj neprofitne organizacije, pri njenih ključnih udeležencih (lastnikih, političnih združenjih, vladnih in državnih organih).

Tretji korak zadeva opredelitev vizije neprofitne organizacije. Namen vizije kaže zaznavo nove zaželene prihodnosti neprofitne organizacije.

V četrtem in petem koraku analiziramo notranje in zunanje okolje neprofitne organizacije. Analiza SWOT, je celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, je temeljno orodje za presojanje zunanjega in notranjega okolja neprofitne organizacije in tako pomaga oblikovati celovito strategijo neprofitne organizacije. Rezultati analize SWOT so temelj za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja neprofitne organizacije.

V šestem koraku Brysonovega modela analiziramo ključna strateška vprašanja. *Strateška vprašanja in izzivi* (tudi cilji se navezujejo na opredelitev nalog, poslanstva, vizije in vrednot neprofitne organizacije, programov, proizvodov in storitev, njihov obseg in kakovost, stranke, uporabnike, končne odjemalce, financerje in plačnike, organizacijsko urejenost, financiranje in tehnološko organiziranost neprofitne organizacije.

V sedmem koraku sledi *snovanje (oblikovanje) in nato pregledovanje strategij* v neprofitni organizaciji. Začenja se z opredelitvijo strategije, zato je treba jasneje opredeliti, kaj strategija obsega. Za razumevanje snovanja strategij je treba poznati načine (pristope) za snovanje strategij. Izkušnje in vedno obsežnejša literatura o tem področju nakazujejo, da lahko pristopi k strateškemu planiranju, razviti v profitnem sektorju, zelo pomagajo neprofitnim organizacijam, ki se soočajo s korenitimi spremembami v okolju. Ločimo osem načinov (pristopov) k snovanju strategij v neprofitnih organizacijah:

1. harvardski model politike organizacije,
2. sistemi za strateško planiranje,
3. pristop menedžmenta udeležencev,
4. portfeljski model,
5. model analize konkurenčnih prednosti,
6. menedžment strateških vprašanj,
7. logični inkrementalizem
8. model strateškega planiranja kot ogrodja za inovacije.

Ključno je, da proces strateškega načrtovanja, to je razvijanja, uresničevanja in kontrole strateškega načrta, ni ločen, kratkotrajen dogodek, temveč nenehen proces.

*Osmi korak* Brysonovega modela opisuje neprofitne organizacije v prihodnosti, v devetem koraku pa začenjamo uresničevati postavljene strategije.

*Zadnji korak* Brysonovega modela je kontroliranje uresničevanja strategij. Kontrola mora biti vzpostavljena na način, da omogoča hitro ukrepanje, pri tem pa ločimo povratno in vnaprejšnjo kontrolo. *Osrednji problemi kontroliranja* v neprofitnih organizacijah so povezani z merjenjem dosežkov, ko nimamo postavljenih jasnih kvantitativnih ciljev, pomanjkanjem informacijskih sistemov v neprofitni organizaciji, ki bi zagotavljale pravočasne in natančne informacije, ter težavami uskladitve kratkoročnih in dolgoročnih učinkov poslovanja.

V praksi je torej treba vsak proces strateškega planiranja prilagoditi dani situaciji, zato je vsak proces hibrid naštetih pristopov in modelov načrtovanja strategij in uresnitve le-teh. poznavanje strateškega načrtovanja mora biti del dela vsakega menedžerja v neprofitnih organizacijah, zlasti zaradi dramatičnih sprememb v okoljih neprofitnih organizacij. Vse večji pomen strateškega načrtovanja v neprofitni organizaciji izpostavlja tudi vprašanje vloge strateškega planerja. Na področju strateškega načrtovanja v neprofitnih organizacijah bo potrebno še veliko dela in raziskav. Zlasti je treba proučiti, kako se tovrstno strateško načrtovanje odziva na različne situacije v neprofitnih organizacijah, kot so na primer prisotnost več, včasih celo nasprotnih si ciljev, tekmovalnost in sodelovanje, vloge posameznih udeležencev v procesu strateškega menedžmenta v neprofitnih organizacijah, itd.



## 6.2 Menedžment sprememb

Organizacija se nenehno spreminja, da ostaja uspešna v menjalnih razmerjih, in sicer ob spremenljivih interesih udeležencev organizacije; pri tem vpliva na udeležence in se odziva na njihove vplive. *Ugodne vplive* namenjajo organizacije svojim partnerjem, *neugodne* pa tekmečem pri svojih partnerjih v menjalnih razmerjih. Od vizije in temeljne naravnosti organizacije je odvisno, kako deluje v aktivnih in kako v pasivnih okoljih – lahko se odloča za *aktivno, pobudno delovanje* ali pa se omeji na *učinkovito odzivanje*. Vsaka izmed teh vlog ima prednosti in slabosti.

Organizacija se nenehno spreminja, da učinkovito deluje v sedanosti in da s snovanjem in udejanjanjem novih temeljnih zmožnosti ustvarja pogoje za konkurenčnost, to je za uspešno delovanje v prihodnosti.

Edina stalnica so spremembe. Menedžerji tega nikoli ne smejo pozabiti.
--

Spreminjanje je pogoj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije, vendar *porablja zmožnosti organizacije in prinaša tveganja*. Organizacija naj bo za spreminjanje dovolj prožna in trdna, to je robustna. Vsebina spreminjanja zajema vse sestavine delovanja organizacije. Ker se spreminjajo interesi udeležencev, se spreminja vizija organizacije, tem spremembam sledi spreminjanje smotrov in ciljev ter spreminjanje vseh sestavin strategij za doseganje teh ciljev.

Spreminjajo se dejavnosti (programi in druge dejavnosti organizacije), spreminja se urejenost (tako členjenost, kot procesi in sistemi) in spreminjajo se sredstva (materialna in nematerialna) za doseganje ciljev organizacije. Spreminjanje obsega tudi rast, ohranjanje ali krčenje obsega delovanja organizacije. Izbiranje je odvisno od interesov udeležencev in razmer v okoljih, kjer organizacija deluje. Rast je lahko pretirana ali preskromna, ostaja na isti ravni zaradi ohranjanja položaja ali molzenja, je negativna zaradi preobrata, odprodaje, opuščanja, stečaja ali likvidacije oziroma podreditve organizacije. Vsak obseg spreminjanja terja drugačno delovanje in zmožnosti menedžmenta.

Tvegano je *nevodeno spreminjanje*, *vodeno* pa je lahko rutinsko ali z učenjem, pa z načrtovanjem, ki je lahko sistematično ali od primera do primera – po močnih ali šibkih znakih, tudi krizno. Zvezno in postopno spreminjanje lahko povečuje učinkovitost, hitro spreminjanje v skokih pa uspešnost delovanja organizacije. Menedžment se pogosto odloča za zaporedje počasnih in hitrih sprememb.

Organizacija, ki je v spreminjanju hitrejša od konkurence, ima *prednost*, ker lahko prej vpliva in se prilagaja in ker pri tem manj tvega in porablja manj zmožnosti. Menedžment skuša izbrati najprimernejši trenutek za spreminjanje; prezgodnje ali prepozno spreminjanje zmanjšuje uspešnost organizacije in zavzetost sodelavcev ter povečuje tveganje.

Spreminjanju se posamezniki, skupine in organizacije upirajo zaradi svojih interesov, ki so lahko kratkoročni ali dolgoročnejši. Menedžment mora odpore obvladovati zaradi učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Trdo spreminjanje je hitrejše, vendar porablja več zmožnosti in je bolj tvegano. Mehko, postopno spreminjanje je počasnejše in manj tvegano, zato naj se menedžment raje usmerja v mehko kot v trdo obvladovanje odporov.

*Strateško načrtovanje* omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih menedžerskega odločanja ter olajšano komuniciranje in medsebojno razumevanje v podjetju. Čeprav današnja nelinearnost dogodkov in vzročno-posledičnih zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) otežuje menedžerjem načrtovanje dolgoročnega razvoja, saj je težko vnaprej napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko bistveno spremenijo razmere poslovanja in položaj podjetja v teh razmerah. Tudi teorija o organizacijah in menedžmentu namenja dinamičnim vidikom sorazmerno malo pozornosti. Ker

je torej dogajanje v okolju vse intenzivnejše, pri tem pa manj linearno in predvidljivo, je potrebno toliko bolj pozorno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati na takšne spremembe. To pa zopet postavlja pred menedžment v ospredje stalno budnost in pripravljenost za spreminjanje. Tako sodoben, kakovosten strateški menedžment postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejši, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo širok spekter možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva neprestano pozornost in aktivnost menedžmenta. Gre torej za nujnost in stalnost tristopenjskega ukrepanja:

- Spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- Prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje,
- Izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Pri strateškem menedžmentu se iz interesov udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev smotrov in ciljev podjetja. Poslovanje sistema tako temelji na njegovi uspešnosti kakor tudi učinkovitosti, zanemarjanje enega ali drugega vodi k slabšim skupnim rezultatom (Dubrovski, 2004). Praksa kaže, da ko se podjetje približuje kriznim razmeram, menedžment vedno več časa posveča vsakodnevnim operativnim ali situacijskim opravilom (npr. zagotovitev denarnih sredstev, iskanje razpoložljivih sredstev za plačilo zapadlega obroka dolga, tehnično razreševanje reklamacij, itd.), ki imajo značaj vsakokratnega sprotnega delovanja brez začrtane smeri. Bolj podjetje zapade v krizo, večji je delež operativnih kratkoročnih ukrepov, ki pa običajno nimajo skupnega imenovalca oziroma smeri (Dubrovski, 2004). Našteti je mogoče nekatere razloge, zaradi katerih menedžment premalo časa namenja strateškemu delovanju v podjetju:

- Premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju;
- Pomanjkanje vizionarstva;
- Beg na področja, kjer napake niso usodne ali so manj verjetne;
- Beg na področja, kjer je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega delovanja);
- Dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se bo iz teh razvila sama po sebi;
- Krizne razmere se pojmujejo kot objektivni dejavnik (do katerih je prišlo na osnovi subjektivnih vzrokov);
- Slaba usposobljenost nižjega in srednjega menedžmenta (prevzem njihovih nalog).

V posameznih raziskavah iz slovenske poslovne prakse izhajajo nekateri dodatni problemi v zvezi z vsebino in procesom strateškega načrtovanja:

- Problem opredelitve pripravljalca in izdelovalca načrta (ta naloga se pogosto prepušča analitskim službam, medtem ko vrhnji menedžment aktivno v proces ni vključen);
- Pretirano poudarjanje števil (pretiravanje z natančnostjo števil namesto ukvarjanja s smermi razvoja);
- Največji obseg je namenjen opisovanju poslovanja, premalo pa analizi konkurence in lastnemu pozicioniranju na izbranih tržiščih;
- Manjkajo merljivi cilji;
- Ker je načrtovanje prepuščeno drugim izvajalcem, se pogosto vrhnji menedžment ne istoveti z zastavljenimi cilji;
- Intuitivne odločitve vrhnjega menedžmenta so velikokrat v nasprotju z zapisanimi smernicami v načrtu;
- Togost prikazov, še posebej finančnih delov.

Strateško usmerjanje se torej nanaša na razreševanje eksistenčnih in razvojnih vprašanj podjetja, v katerem namesto rutinskih odločitev večji obseg zavzemajo intuitivne in analitične odločitve. Iz navedenega sledi, da je opuščanje (podcenjevanje) vloge in pomena strateškega načrtovanja lahko zelo tvegano, celo tako, da lahko pripelje do resne ogroženosti podjetja (krize). Ker je strateško načrtovanje in usmerjanje v domeni vrhnjega menedžmenta, spada slabo načrtovanje in izvajanje strategije in politike podjetja med signifikantne notranje vzroke kriz, saj sta učinkovito strateško načrtovanje ter strateški menedžment najboljše sredstvi proti krizam podjetij (Dubrovski, 2004).

Sposobnost obvladovanja *transakcijskih-postopnih sprememb* mora biti za doseganje uspešnosti podjetja vedno prisotna in v današnjem konkurenčnem globalnem trgu tudi nenehno dokazovana. Pojav *transformacijskih sprememb* je bolj redek in praviloma sledi daljšemu obdobju nenehnega postopnega spreminjanja, ki pa po določenem obdobju povzroči prebojno razmišljanje oziroma paradigmatičen premik. Potreba po obvladovanju korenitih sprememb zahteva tudi spremembo sistema vrednot in obnašanja, torej organizacijsko kulturo, kar pa je težko izvesti sredi »ugodnega in uspravajočega« obdobja zmerne trenda nenehnega izboljšanja, saj postanemo omejeni s sistemom planiranja in nezmožnostjo implementacije sprememb. Transformacijske oziroma radikalne spremembe predstavljajo dramatično odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in dejansko pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov. Tu imajo za doseg individualnih rezultatov in rezultatov podjetja ključni pomen zunanje okolje, poslanstvo, vizija in strategija, vodenje ter organizacijska kultura.

Zunanje okolje, ki predstavlja izhodišče in področje interakcije z podjetjem, moramo razumeti kot priložnost na podlagi objektivnega zaznavanja obnašanja kupcev, njihovega zadovoljstva, analize stanja podjetja na trgu, političnih okoliščin, vladnih regulativ, svetovnih finančnih in ekonomskih okoliščin, sprememb v tehnologiji kakor tudi množici ostalih dejavnikov, ki jih pogosto upoštevamo glede na specifičnost področja del in pristopa k strateški analizi okolja. Poslanstvo, vizija in strategija so pri obvladovanju transformacijskega spreminjanja odločilno pomembni, tako, da tu obširneje podajamo naš pogled na celoten proces strateškega planiranja in razmišljanja o organizacijskih sistemih, ki iščejo najboljše pristope za obvladovanje sprememb sedanjosti in prihodnosti. *Vodenje* je postavljeno v središče transformacijskih faktorjev. Pomeni vizijo, spremembe, intuicijo, večšine vplivanja, nagrajevanje sodelavcev preko razvoja, nudenju priložnosti za učenje novih veščin.

Organizacijska kultura predstavlja zbir vrednot, nazorov, norm, pravil vedenja in simbolov, ki so specifične za neko podjetje. Predstavlja svojstven način dela in obnašanja ter uteleša iz nje izhajajoča pravila in norme delovanja. Je socialna tvorba, ki je splošno sprejeta. Nastaja postopno, je prilagodljiva in neposredno neoprijemljiva. V turbulentnem okolju ima organizacijska kultura pomen stalnice oziroma kompasa pri presojanju aktivnosti posameznika. Vrednote kot sestavni del organizacijske kulture ponujajo okvir obnašanja, ki v odločilnih trenutkih pomagajo zaposlenim, da pravilno ravnajo. So temelj za ravnanje v situacijah, ki jih zakon uredbe in interni akti ne določajo. Cilj pri vodenju je zato vzpostaviti takšen sistem vrednot, ki premore k večji verodostojnosti podjetja v okolju, k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, k večji povezanosti za skupno reševanje problemov in k spodbujanju skupnih pogledov in izmenjavo izkušenj vseh udeležencev v podjetju.

*Učinkovit menedžment* je mnogo več kot samo doseganje trenutnih rezultatov. To je ustvarjanje možnosti za dolgoročno doseganje dobrih rezultatov. Reševanje sprotnih ali grozečih težav je bistvo menedžerskega dela v skoraj vseh sodobnih združbah. Mnogi menedžerji porabijo večino svojega časa in energije za spopadanje s kompleksnimi problemi, ki jih prinašata sedanjost ali bližnja prihodnost. Menedžment mora delovati v dolgoročnejšem časovnem okvirju. Večina menedžerjev je pripravljena priznati, da so njihove sposobnosti napovedovanja prihodnosti podjetja omejene. Dejansko je mogoče z gotovostjo napovedati le to, da se bodo

stvari spremenile. V vseh podjetjih, celo v takih, ki ne rastejo, prihaja do *številnih sprememb*, ki zadevajo poslovanje, trg izdelkov, konkurenco, vladne predpise, dostopno tehnologijo, trg dela, lastno poslovno strategijo. Te spremembe so sad vzajemnega delovanja podjetja in okolja, ki nikakor ni statično. Spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje, inovativnost menedžmenta in združbe. Če podjetje ni zmožno predvideti potreb po spremembah in se učinkovito prilagoditi spremembam v poslovanju ali organizaciji, nastanejo težave, ki nujno vplivajo na uspešnost združbe-podjetja.

Ker je sprememba neizogibna in ker lahko podjetju hitro povzroči težave, tudi resne krize, je dolgoročno bistvena značilnost učinkovite združbe in menedžmenta sposobnost predvideti potrebne organizacijske in poslovne spremembe in jih celo načrtovati in se tako pravočasno prilagoditi okolju. Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih, evolucijskih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje hitro, korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijskih-transformacijskih sprememb. Revolucijske spremembe (široko usmerjene, dramatične, radikalne, občasne) so potrebne, ko so bile postopne (stalne, evolucijske, ozko usmerjene) zamujene ali pa so glede na bistveno spremenjene okoliščine nezadostne.

### 6.3 Nova vloga in pomen menedžerjev

Globalizacija, deregulacija, e-poslovanje, telekomunikacije in virtualni svet povzročajo, da se svet združb, podjetij spreminja zelo hitro in neprestano. Zaposleni čutijo te pritiske in trende, ki jih silijo, da se prilagodijo novim načinom dela. Menedžerji imajo v takih razmerah resnično težko delo, da zaposlene združujejo, osredotočajo in motivirajo za izpolnjevanje planiranih ciljev. Za menedžerje tako postaja vodenje najpomembnejša funkcija in obenem najtežja. Še več. Postaja osrednja funkcija v procesu menedžmenta. Zahteva se, da menedžerji postanejo posebno močni voditelji, ki bodo znali voditi zaposlene tudi v času negotovosti in zmede, ki spremlja obdobja nenehnih sprememb.

*Vodenje ne nadomešča menedžmenta.* Menedžer kontrolira stroške, postavlja cilje in plane, usklajuje posamezne poslovne funkcije. Istočasno pa tudi postavlja vizijo, navdušuje zaposlene, ustvarja kulturo, ki omogoča osebnostno rast in razvoj zaposlenih, njihovo integriteto, spoštovanje itd. V današnjih združbah je mnogo menedžerjev na vseh hierarhičnih lestvicah, ki so odlični vodje. Menedžerji, ki so slabši vodje, pa lahko večine in kvalitete, potrebne za dobrega vodjo, razvijejo in izpopolnijo. Strinjamo se sicer, da se planiranja in kontroliranja menedžer lažje nauči kot vodenja. Planiranje in kontroliranje poslovanja temeljita bolj na tehnikah in logiki, vodenje pa temelji bolj na intuiciji in osebnosti. Nekateri avtorji (Zaleznik, 1992, str. 126–135; Grint, 2000, str. 27) trdijo, da imajo vodje več skupnega z umetnostjo in umetniki kot z znanostjo in znanstveniki. Vodenje je bolj umetnost kot znanost. V svojih prizadevanjih za plan, organizacijo in kontrolo menedžerje podpirajo: planski oddelek, oddelek za kontrolo itd.; medtem ko ni nobenega oddelka za suportiranje vodij.

Glede na dejstvo, da svet vse bolj intenzivno postaja globalen in naša delovna sila vse bolj *multikulturalna*, postaja izziv za menedžerje kot vodje še zahtevnejši. Združbe, podjetja in delovni timi so razprostrteni po državi oziroma svetu in veliko vodij in sledilcev med sabo komunicira več elektronsko kot osebno. Dinamiko e-vodenja so že začeli raziskovati nekateri znanstveniki in avtorji s področja vodenja, kot na primer Avolio, Kahai in Dodge, 2000; Cascio in Shurygailo, 2002; Zaccaro in Bader, 2003, toda veliko več dela bo potrebno vložiti v raziskave, da bomo resnično polno razumeli e-vodenje z razdalje, v različnih časovnih pasovih, različnih narodov in ne nazadnje e-vodenje v nadstropjih pisarniške zgradbe.

V teorijo in prakso menedžmenta se zaradi vse večjega pomena vodenja v procesu menedžmenta začenejajo vključevati tako imenovana »mejna področja«, kot so čustvena

inteligenca, duhovnost, rast posameznikov, sproščanje potencialov, ki naj bi odločilno vplivala na uspešnost vodenja oziroma menedžmenta. Proučevanje vseh teh področij odpira vrata raznim terapijam in gurujem, saj je to področje manj podvrženo zelo strogemu znanstvenemu pristopu. To potrjujejo številne »svetovne uspešnice« s tega področja, ki se prodajajo v milijonskih nakladah in motivacijski nastopi številnih poslovnih gurujev, ki polnijo dvorane s tisoč poslušalci. Ne glede na vse navedene pomisleke je potrebno priznati, da so nekatera področja, kot na primer proučevanje čustvene inteligence v procesu vodenja, vendarle pozitivno prispevala k razvoju vodenja. Izkazalo se je, da čustva, tako lastna kot tuja, pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter posledično tudi na uspešnost podjetja. Racionalno mišljenje je pomembno za vodenje, toda potrebna je ljubezen za graditev zaupanja, ustvarjalnosti ter navdušenosti. Na čustveni inteligenci temelječe zmožnosti naj bi bile toliko pomembnejše, kolikor višje v hierarhiji organizacije je posameznik. Čustvena inteligenca je temelj, ki pripomore k večji uspešnosti vseh vidikov vodenja. Le tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti čustva sledilcev, se lahko povzpne na najvišjo raven vodenja in postane spoštovani transformacijski vodja, ki ga bodo sledilci spoštovali in mu bodo tudi prostovoljno sledili.

Menedžerji se morajo spremeniti, da bi lahko obvladali spremembe, ki jih obkrožajo.

Za menedžment nastaja nova realnost, ki staro paradigmo stabilnosti, kontrole, tekmovalnosti, uniformiranosti, zagledanosti vase in junaštva nadomesti z novo paradigmo sprememb in kriznega menedžmenta, zaupanja, sodelovanja, različnosti, višjih in plemenitejših namenov, skromnosti in ponižnosti. Nekateri avtorji na področju menedžmenta in vodenja premik od stare k novi paradigmi pojmujejo kot premik od tradicionalnega menedžerskega pristopa, ki poudarja stabilnost in kontrolo, k voditeljskemu pristopu, ki ponazarja in ceni spremembe, zaupanje in medsebojne odnose. Nekaterim avtorjem je taka razlaga osnova za ločevanje vodenja od menedžmenta. Daft (2005, str. 15–16) pravi, da v stari paradigmi tradicionalni menedžerski pristop poudarja dobro delo, toda nova paradigma zahteva, da menedžerji postanejo uspešni vodje. Nova paradigma od menedžerjev zahteva nove pristope, zlasti na področju vodenja.

Paradigma je sistem idej, metod, sistemskih rešitev, ki pojasnjuje svet in omogoča določeno reševanje problemov.

Ali nova paradigma zahteva tudi vodenje kot samostojno in ločeno funkcijo od menedžmenta in vodje kot različne ljudi od menedžerjev zaenkrat znanstvene raziskave še ne potrjujejo. Menedžerji in vodje v praksi zaenkrat niso različni ljudje. Gre za iste ljudi z različnimi sposobnostmi. Mnogi menedžerji imajo sposobnosti in kvalitete, ki so potrebne za uspešnega vodjo, spet drugim teh sposobnosti in kvalitet primanjkuje. Res pa je, da nova paradigma menedžmenta zahteva, da so menedžerji čimboljše vodje. Vodenje postaja vse pomembnejše in vse bolj zahtevno. Uspešnost združb je danes bolj kot kdajkoli prej odvisna od »človeškega kapitala«. Kako upravljati in voditi človeški kapital, da bi najbolje prispeval k uspešnosti združb, ostaja temeljni izziv sodobnega menedžmenta in vodenja. V tem smislu postaja vodenje vse večja »umetnost«. To, kako izvabiti najboljše iz ljudi in njihovega intelektualnega potenciala, zahteva od menedžerja ne le posebne sposobnosti in obvladovanje številnih veščin, ampak tudi veliko angažiranja. Vse to, navduševanje in motiviranje zaposlenih, skrb za njihovo osebno rast in razvoj, pa zahteva od menedžerjev ogromno energije in časa.

Vsa omenjena dejstva vodenju in vodjem pripisujejo izjemno pomembnost in odgovornost in upravičeno se postavlja vprašanje, ali »normalni« menedžer vse te velike zahteve sploh zmore. Ali zmore poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja poslovanja in organizacije opravljati tako zahtevno funkcijo vodenja, kot jo zahteva današnji kaotični svet nenehnih sprememb. Bass in Riggio (2006, str. 236) govorita celo o izgorevanju menedžerjev. Morda je ta izjemna

zahtevnost in pomembnost vodenja številne avtorje s področja menedžmenta in vodenja pripeljala do razmišljanja, da vodenje postavijo ločeno od menedžmenta. Mogoče bo menedžer v prihodnosti vse bolj navdihoval, motiviral in skrbel za zaposlene, sledilce, in si bo za ostale funkcije (planiranja, organiziranja, kontroliranja) izbral ustreznega strokovnjaka. S tem bi za funkcijo sam postal voditelj, izbrani strokovnjak pa menedžer. Tako bi res prišli do dveh ločenih funkcij, menedžmenta in vodenja, ter do dveh različnih ljudi, do voditelja in menedžerja. Uporabila sem izraz voditelj in ne vodja, saj bolj ustreza pomenu in vsebini nove funkcije. Voditelj je človek, ki navdušuje in je sposoben pritegniti sledilce in iz njih izvabiti najplemenitejše lastnosti in sposobnosti za uresničevanje skupne vizije. Vodja vodi sodelavce, da skupaj čim bolj uspešno izvedejo zastavljene cilje združbe.

Kot pravi Peter Drucker, je največji izziv, ki čaka menedžerje prihodnosti, dvig produktivnosti umskih in storitvenih delavcev (2004, str. 156). Ta izziv, ki bo na dnevnem redu menedžmenta, kot pravi Drucker, prevladoval več naslednjih desetletij, bo navsezadnje določil uspešnost podjetij, združb, v primerjavi s konkurenco. In kar je še pomembnejše, določil bo družbeno življenje in kakovost življenja v vsaki razviti družbi. Menedžerji prihodnosti morajo zato slediti smernicam prihodnosti. Znati morajo komunicirati in pritegniti ljudi, morajo se naučiti sodelovanja in spodbujanja ljudi k ustvarjalnosti. Vodenje mora postati njihova najpomembnejša funkcija. Z vodenjem se bodo uspešni menedžerji v prihodnosti največ ukvarjali.

#### **6.4 Izzivi slovenskih menedžerjev**

Tudi za slovenski menedžment velja, da smo v zadnjih desetih letih upoštevali nekatere splošne menedžerske paradigme (sistem napisanih menedžerskih usmeritev in nenapisanih poslovnih praks, ki povedo, kako ravnati ob določenih problemih in kako doseči zelene poslovne cilje), ohranjali določene menedžerske identitete (načine mišljenja in poslovne aktivnosti menedžerjev pri iskanju različnih rešitev in izkoriščanju podjetniških priložnosti) in razvijali svoje menedžerske sisteme (kombinacije relativno enotnih menedžerskih idej in pristopov ter različnih menedžerskih identitet). Vendar slovenska podjetja do sedaj niso posvečala posebne pozornosti »intelektualizaciji« svojega poslovanja in le redko so povsem jasno opredelila, kakšno kombinacijo menedžerskih paradigem uporabljajo, kakšne lastnosti imajo njihovi menedžerski sistemi in kakšno vlogo ima menedžerska identiteta njihovih vodilnih ljudi.

Vloga menedžerjev je bila v socialističnem samoupravljanju delno nejasna. Poudarek je bil na planiranju poslovanja (socializem), nekaj manj na kontroli poslovanja. Organiziranje (plan in kontrola) je bilo prisotno bolj v tehničnem smislu. Manj poudarjena je bila vloga vodenja, kar kaže že ime »poslovođenje« in ne na vodenje ljudi. Poudarek je bil torej na vodenju oziroma ravnanju poslov in ne na vodenju ljudi. Prevladovalo je prepričanje, da zaposleni sami od sebe kot »upravljavci« radi motivirano delajo.

Kot navaja Bogomir Kovač (Menedžment, Možina et al., 2002, str. 781–782) načeloma, v Sloveniji ob prehodu v 21. stoletje obstajajo tri vrste organizacij oziroma združb:

- Tradicionalne organizacije, ki upoštevajo predvsem svoje razvojne vzorce in so zaverovane v ohranjanje obstoječih poslovnih oblik.
- Zasledovalne organizacije, ki sledijo menedžerskim trendom, ki so se uveljavili v Sloveniji, in posnemajo vodilna podjetja z vidika poslovne odličnosti.
- Revolucionarne organizacije, ki želijo temeljito spremeniti svojo poslovno kulturo in menedžerske sisteme ter uporabljajo svetovna merila poslovne uspešnosti.

V Sloveniji zaenkrat prevladuje predvsem prvi tip in delno drugi tip organizacij in menedžerjev. Na začetku 21. stoletja je pred nami značilen prehod od tradicionalnih k sodobnim organizacijam in menedžerjem, ki bodo sposobni slediti in intelektualno prevzemati

najpomembnejše menedžerske paradigme v svetu. Šele ko se bodo slovenski menedžerji popolnoma usidrili v poslovnem in kulturnem svetu EU in razvili tudi pomembne regionalne in globalne podjetniške prvake, bo Slovenija lahko dobila tudi revolucionarne – inovativne organizacije in menedžerje. Ti ne bodo samo posnemali tujih pristopov, temveč bodo sposobni oblikovati povsem nove in kreativne menedžerske sisteme. Menedžerski »Olimp« doseže organizacija takrat, ko je sposobna konkurirati na globalnem trgu ne le s svojimi izdelki in storitvami, temveč tudi s svojimi menedžerskimi sistemi (Kovač v: Menedžment, Možina et al., 2002, str. 782).

Slovenski menedžment je v glavnem del protislovne postsocialistične družbene prakse. V tranzicijskem obdobju mu pogosto pripisujemo osrednjo gospodarsko in socialno razvojno vlogo. Slovenski menedžerji tako poleg menedžmenta prevzemajo tudi del politične odgovornosti za ugoden razplet evropskih integracij in celoten družbeni razvoj Slovenije v prvem desetletju 21. stoletja. Na drugi strani so menedžerji postali del družbene elite. Zanje velja, da jih javno mnenje povezuje z naraščajočo socialno diferenciacijo, neetičnim ravnanjem, s korupcijo in so tako dobili negativen družbeni predznak. Menedžerji so torej postali del postsocialistične mitologije, ki jih na eni strani nekritično povečuje in na drugi obsoja. Takšen razkorak lahko rešijo predvsem treznejše raziskave o dejanskem stanju v slovenskem menedžmentu in skupno zavedanje, da je prihodnost slovenskega menedžmenta odvisna predvsem od njegovih lastnih sposobnosti in od uveljavljanja na evropskem in svetovnem trgu. Sporočilo je pri tem jasno. Če želi Slovenija postati razvojno uspešna družba, primerljiva z uspešnimi evropskimi državami in regijami, mora predvsem bolj učinkovito voditi in razvijati svoj človeški, socialni in intelektualni kapital v združbah. To pa je naloga menedžerjev, ki uspešno izvajajo svojo vlogo vodenja in vodje.

Slovenski menedžerji na področju vodenja, kot lahko vidimo iz raziskav (Kramar Zupan, 2009), sicer napredujejo, vendar še vedno premalo skrbi in pozornosti posvečajo sodelavcem oziroma delu z ljudmi. Tako ostaja njihov največji izziv, da povečajo svoj ugled in da slovenske združbe in zaposlene popeljejo v novo, hitro spreminjajočo se družbo znanja in novih tehnologij ter postanejo dobri trenerji in voditelji ljudi z znanjem.

*Visoke osebne vrednote, družbena odgovornost do ljudi in okolja, morala in poštenost morajo biti osnovno vodilo menedžerjev.*

Slovenski menedžerji se končno morajo obrniti v ljudi, v sodelavce, se truditi delati tako, da bi koristili sodelavcem, spoštovati morajo mnenja in občutke sodelavcev, biti do njih obzirni, dostopni in prijazni, sodelavce morajo pričeti upoštevati in jih enakopravno obravnavati, skrbeti za njihovo blagostanje, postati morajo njihovi trenerji. Več pozornosti in učenja morajo usmeriti v izpopolnitev komunikacijskih sposobnosti, še posebej v izpopolnitev sposobnosti osmišljanja sporočil in čustvenega vplivanja na sodelavce, da bodo le-ti v svoji združbi videli smisel in lasten interes, da se bodo čutili pomembne in da se bodo počutili kot zmagovalci. Uporabljati morajo način vodenja, ki bo temeljil na večji pozitivni naravnosti in na skrbi za lastno pozitivno samopodobo in za pozitivno podobo sodelavcev, na prevzemanju rizikov in na večji predanosti delu in poslanstvu.

## 6.5 Vprašanja za ponavljanje

1. *Kakšno vlogo imajo neprofitne organizacije v sodobni družbi?*
2. *Opredelite neprofitno organizacijo in podajte njeno temeljno razlikovalno značilnost glede na druge organizacije. Kaj torej v najširšem pogledu štejemo med neprofitne organizacije?*
3. *Katere razloge za obstoj neprofitnega sektorja poznate? Kako definiramo ta sektor?*
4. *Pojasnite bistvo obstoja neprofitnih organizacij glede na njihove temeljne smotre.*

5. *V katerih pravno-organizacijskih oblikah nastopajo neprofitne organizacije?*
6. *Pojasnite vlogo in vrste virov financiranja neprofitnih organizacij.*
7. *Naštejte in opredelite vloge sodobnega menedžerja neprofitne organizacije.*
8. *Poimenujte model strateškega menedžmenta, ki ga je avtor razvil prav za neprofitne organizacije! Naštejte in opišite korake modela!*
9. *Kako lahko menedžment obvladuje spreminjanje z vodenjem in načrtovanjem?*
10. *Opredelite nekaj okoliščin, zaradi katerih se menedžment odloča za pasivno odzivanje na vplive ali za aktivno vplivanje, in nekaj okoliščin, v katerih naj vplivanje spodbuja ali zavira delovanje tistih, ki jim je namenjeno.*
11. *Opredeli vodeno in nevodeno spreminjanje.*
12. *Kakšne so prednosti in slabosti hitrega in kakšne počasnega spreminjanja, katero velja predvsem učinkovitosti in katero uspešnosti delovanja organizacije?*
13. *Opredelite novo vlogo in pomen menedžerjev'*
14. *Opišite menedžerja prihodnosti!*
15. *Kakšna je bila vloga slovenskih menedžerjev v socializmu in kakšna je njihova vloga danes?*
16. *Ali so slovenski menedžerji dobri vodje? Kaj jim manjka? Kaj ostaja njihov izziv?*
17. *Opredeli osnovno vodilo menedžerja!*



## 7 LITERATURA

1. Adizes, I. (1996). Obvladovanje sprememb, moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Menedžer.
2. Avolio, B. J. et al. (2000). E-leadership: Implications for Theory. Research and Practice. B.k. The Leadership Quarterly, 11, str. 615-668.
3. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
4. Bennis, W. in Townsend, R. (1995). Reinventing Leadership. B.k. W. Morrow & Company, Inc.
5. Black, S. J. in Porter, L. W. (2000). Menedžment. B.k. Prentice-Hall. Upper Saddle River.
6. Blanchard, K. et al. (1995). Vodenje in enominutni vodja. Ljubljana: Taxus.
7. Brown, I. in Isaacs, A. (1995). Building Corporations as Communities. Glenna, G. in Teurfs, L. Dialogue and Organizational Transformation. V: Kazimierz Gozdz, ed.
8. Burns, T. in Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock Publications.
9. Cascio, W. in Shurygailo, S. (2002). E-Leadership and Virtual Teams, Elsevier Science, 16 str. (URL: <http://www.sciencedirect.com>), (URL: <http://www.organizational-dynamics.com>).
10. Certo, S. C. (1997). Modern Menedžment. 7th Ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, Inc.
11. Collins, J. in Porras, J. L. (1999). Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies. London: Random House Business Books.
12. Colvin, G. (2001). What's Love Got to Do with It? B.k. Fortune.
13. Covey, S. R. (2000). Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Daft, R. L. in Noe, R. A. (2001). Organizational Behaviour. B.k. Harcourt College, Forth Worth.
15. Daft, R.L. (2000). Management. Fort Worth (TX) [etc.]: The Dryden Press: Harcourt College Publishers.
16. Dimovski, V. et. al. (2002). Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson Education Limited.
18. Dimovski, V. in Penger, S. (2003). Virtual Menedžment – A Cross Section of the Menedžment Process Illustrating its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading and Controlling in a New Era Organization. B.k. Littleton, Journal of Business & Economich Research, vol. 1, 10.
19. Donnelly, J. H. et. al. (1995). Fundamentals of Menedžment, 9. izdaja, Irwin, Chicago.
20. Drucker, P. F. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV založba.
21. Drucker, P. F. (2004). O menedžmentu. Ljubljana: GV Založba.
22. Dubrovski, D. (2004). Strateške poslovne in kapitalske povezave. Koper: Fakulteta za management.
23. Fayol, H. (1949). General and Industrial Menedžment. London: Sir Isac Pitman & Sons.
24. Goleman, D. (2015). Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Grint, K. (2000). The Arts of Leadership. Oxford: University Press.
26. Handy, C. (1977). Understanding organizations. Harmondsworth [etc.]: Penguin Books.
27. Hellriegel, D. in Slocum J. W. Jr. (1996). Menedžment. Seventh Edition. B.k. South-Western, Cincinnati.

28. Higgins, J. M. (1991). *The Menedžment Challenge. An Introduction to Menedžment*. New York: Macmillan Publishing Company.
29. Hočevar, M. et. al. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka menedžer, 2003.
30. Hooper, A. in Potter J. (1997). *The Business of Leadership. Adding Lasting Value to Your Organization*. Aldershot: Ashgate.
31. Howard, A. in Bray, D. W. (1988). *Menedžerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*. New York: Gilford Press.
32. Klein, K. J. in House, R. J. (1995). *On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis*. B.k. Leadership Quarterly 6. No. 2, str. 183-198.
33. Kotter, J. P. (1990). *What Leaders Raelly Do*. B.k. Harvard Business Review.
34. Kotter, J. P. in Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York [etc.]: The Free Press.
35. Kotter, J.P. (2003). *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV založba.
36. Kotter, J. P. in Heskett, J. L. (1999). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
37. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: GV, Zbirka menedžer.
38. Kovač, J. et. al. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Kovač, J. in sod. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Kralj, J. (2000). *Temelji menedžmenta in naloge menedžerja*. 3.popravljena izdaja. Koper: Visoka šola za menedžment.
41. Kramar Zupan, M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
43. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva - navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
44. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Tokyo: McGraw-Hill.
45. Likert, R. (1967). *The Human organization: its managment and value*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
46. Lipičnik, B. (2005). *Doživljanje odnosov med managerji in zaposlenimi: (izhodišča za okroglo mizo)*. Zbornik referatov / Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadroviski razvoj, str. 24-28.
47. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
49. March, J.G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, London: J. Wiley & Sons.
50. Maxwell, J. C. (1999). *Postanite voditelj*. B.k. Network Twenty One in založba Amalietti, 206 str.
51. Morden, T. (1997). *Leadership as Competence*. B.k. Menedžment Decision, 35/7, str. 519-526.
52. Možina, S. (1992). *Pomen skupinskega teamskega dela za podjetje*. Ljubljana: SER, str. 105 – 111.
53. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Možina, S. et. al. (2002). *Menedžment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
55. Pučko, D. (2002). *Planiranje kot del menedžerskega procesa*. Menedžment: nova znanja za uspeh. Možina et.al. Radovljica: Didakta.
56. Pučko, D. (2002). *Planiranje kot del menedžerskega procesa*. Menedžment: nova znanja za uspeh. Možina et.al. Radovljica: Didakta.

57. Rozman, R. (1996). Teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. Management: nova znanja za uspeh. Možina et. al. Radovljica: Didakta.
60. Rozman, R. et. al. (1993). Menedžment. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Rue, L.W. in Byars, L.L. (1992). Management: skills and application. Homewood (Ill.); Boston (Mass.): Irwin.
62. Sadler, P. (1997). Leadership. London: Kogan Page.
63. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
64. Schein, E.H. (1965). Organizational psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
65. Schermerhorn, J. R. Jr. (2001). Menedžment. New York: John Wiley&Sons.
66. Stewart, T. A. (2000). Three Rules for Managing in the Real-Time Economy. B.k. Fortune, str. 333-334.
67. Stoner, J.A.F. in Freeman, R.E. (1992). Management. Englewood Cliffs(N.J.): Prentice Hall.
68. Taylor, F.W. (1947). Scientific management, comprising shop management: the principles of scientific management testimony before the special house committee. New York, London: Harper.
69. Tichy, N. in Devanna, M. (2001). The Transformational Leader. New York.
70. Treven, S. (2006). Razpoke v zgodbi o uspehu. Naše gospodarstvo, letnik 52, številka 1/2, str. 122.
71. Vila, A. in Kovač, J. (1997). Osnove organizacije in managementa: skripta. Kranj: Moderna organizacija.
72. Wheelen, T.L. in Hunger, D.J. (1995). Strategic Menedžment and Business Policy. Reading, Mass: Addison-Wesley.
73. Yammarino, F. J. (2002). Dansereau Fred: Individualized Leadership. B.k. Journal of Leadership and Organizational Studies 9, No. 1, str. 90-99.
74. Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.Inc.
75. Zaccaro, S. J. in Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams. Minimizing the bad and maximizing the good. B.k. Organizational Dynamics, 31, str. 377-387.
76. Zaleznik, A. (1992). Menedžers and Leaders: Are they Different? Harvard Business Review, str. 126-132.





