



# ***OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC***

*Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)*



# OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)



OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC

Urednika: *Andrej Raspor in Metka Nežič*

Avtorji posameznih poglavij: *Andrej Raspor, Metka Nežič, Tomislav Rozman, Jožica Hamler, Goran Pilih, Dunja Labovič Begovič, Janez Žezlina, Andrej Božič*

Predgovor: *Rasto Ovin*

Recenzenta:

*Gozdana Miglič*

*Valentina Prevolnik Rupel*

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Podzbirka: *Organizacija in kadri*

Fotografija na naslovnici: *www.pixabay.com*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: [http://www.andrejrasspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2019*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.*

Cena: *0,00 EUR*

Knjiga je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Vse pravice pridržane avtorjem. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID=298996992  
ISBN 978-961-94549-2-3 (pdf)



## ZAHVALA

Iskrena hvala vsem avtorjem, recenzentkama in vsem sodelavcem, ki so prispevali k izidu te knjige. Zahvala gre tudi Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, ki je v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2018 izdajo knjige finančno podprla.

Urednika





## PREDGOVOR

Monografija *Od organizacije do kompetenc*, urednika Andreja Rasporja in Metke Nežič, je pripravljena z namenom strokovnjakom v organizaciji predstavljati razmišljanja o pomenu kompetenc za uspešno vodenje in upravljanje v gospodarstvu in negospodarstvu. V ospredju je uporabnost besedil avtorjev, kjer se izmenjujejo teksti z znanstveno opremo, strokovna besedila in besedila, ki temeljijo na izkušnjah avtorjev s stvarino. V tej monografiji bodo našli zase številne odgovore tako tisti, ki jih zanima bolj poglobljena analiza, tisti, ki se želijo odločati na temelju predstavljenih globalnih izkušenj in literature, kot tudi tisti, ki jih zanima predvsem razvoj kompetenc v organizaciji, kot so ga doslej spoznali in razvili domači avtorji. Monografija naj bo v oporo odločevalcem v podjetjih in v negospodarstvu, ki zaupajo tudi v znanje drugih in ne nameravajo odprtih vprašanj sodobne organizacije in kompetenc odkrivati na novo. Urednika in večinoma tudi avtorji so povezani z DOBA Fakulteto, kar je jamstvo, da monografija upošteva tudi izkušnje, ki so jih avtorji pridobili s študenti dodiplomskega in podiplomskega študija na fakulteti. To je za bralce toliko bolj relevantno, saj je prek 80 odstotkov študentov te fakultete zaposlenih in v interakciji z učitelji omogočajo preizkušanje teoretičnega znanja s prakso.

Maribor, oktober 2018

prof. dr. Rasto Ovin,  
dekan DOBA Fakultete Maribor



## UVOD H KNJIGI OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC

Knjiga z naslovom *Od organizacije do kompetenc* je oblikovana tako, da bralce z izbranimi temami pelje od zgodovinskega okvirja nastanka teorij menedžmenta, oblikovanja poslovne strategije, poslovnih funkcij in organizacijskih struktur do strategij in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Obravnava tudi ravnanje s sodelavci skozi procesni pristop, osvetljuje razloge za uvajanje ali prenovo kompetenčnih modelov, podaja usmeritve, kako se lotiti priprave *Akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*, in predstavi sodobni pristop k sistemizacija dela, ki mora postati proces, t. i. dinamična sistemizacija. Prikaže primer uvajanja kompetenčnega modela v manjše podjetje in razmišljanja o kompetencah zmagovalnih podjetij prihodnosti ter predstavi ključne točke v poslovnem preobratu Steklarne Hrastnik. Podajamo povzetke poglavij kot sledijo v knjigi.

V prvem poglavju smo pripravili pregled teorij menedžmenta skozi različna časovna obdobja. Pregled nam daje osnovo, na podlagi katere smo lahko v naslednjih poglavjih celovito obravnavali, kako pristopiti k oblikovanju (re)organizacije. Poleg tega obravnavamo tudi, kako se v organizaciji kaže ravnanje menedžmenta in sodelavcev ter kakšna naj bi bila njihova vloga pri upravljanju sodelavcev. Pri pripravi pregleda ni bil naš namen, da bi podrobno opisovali vsako od navedenih teorij. Teorije smo združili v pet skupin in se osredotočili predvsem na to, katera od teorij je imela večji vpliv na kasnejši razvoj menedžmenta in kako jo lahko tudi danes uporabimo v vsakdanji poslovni praksi, še posebej, ker se poslovno okolje zadnjih dvajset let izredno hitro spreminja. Spremembe narekuje globalizacija, kulturne in etične spremembe na eni ter informacijsko-komunikacijska tehnologija na drugi strani.

V drugem poglavju se ukvarjamo z oblikovanjem poslovne strategije organizacije. Prikazali smo pregled uporabnih teorij, ki nam lahko pomagajo pri odločitvi, kako naj organizacija pristopi k oblikovanju poslovne strategije. Obravnavali smo faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo. Na enem mestu smo zbrali petnajst modelov, orodij in pristopov, ki lahko podjetjem in posameznikom pomagajo pri oblikovanju strategije. Vse teorije niso uporabne za vse dejavnosti in vse velikosti podjetja oz. za vse trge. Vsako podjetje si lahko samo izbere teorijo, po kateri se bo ravnalo. Pri tem pa je pomembno, da se po njej dosledno ravna. Odstopanja, prilagajanja oz. izigravanja ali krajše poti zagotovo ne bodo pripomogle h končnemu rezultatu.

V tretjem poglavju nadaljujemo s projektiranjem organizacije. Opredelimo poslovne funkcije, ki so ključne za kasnejše postavitve organizacije in izvajanje nalog na mikro nivoju. Poslovne funkcije v osnovi delimo na poslovne, upravljalne in podporne funkcije. Čeprav vloga poslovnih funkcij zaradi vse bolj procesne in virtualne organizacije izginja, se jim tudi v bodoče ne bomo mogli popolnoma izogniti. Povečala se bo multiopravnost strokovnjakov in vodij, kar bo poseben izziv, ki se ga bomo morali lotevati. Trenutne skupine del v okviru poslovnih funkcij pa bodo še vedno osnova za načrtovanje procesov.

V četrtem poglavju se osredotočamo na organizacijske strukture. Organizacijska struktura omogoča doseganje ciljev podjetja, zato je eden njenih najpomembnejših elementov. Obravnavamo tako vsebino kot obliko organizacijskih struktur. Z vidika vsebine smo sledili sodobnim spoznanjem in poleg tehnične, motivacijske, oblastne in komunikacijske vključili tudi kadrovske enovito organizacijsko strukturo. Želeli smo pojasniti tudi povezavo med organizacijskimi strukturami in procesi ter odgovoriti na vprašanje, kakšna organizacijska struktura je najbolj primerna. Pri oblikah organizacijskih struktur (organigramih) pa je bil naš namen, da njihovo ustreznost osvetlimo predvsem z vidika hitro spreminjajočega se poslovnega okolja.

V petem poglavju smo pripravili pregled strategij projektiranja in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Uporabljajo se tako pri postavitvi organizacijskih struktur kot pri reorganizaciji. Uporabne so za vse oblike organizacijskih struktur, upoštevati je treba le okolje, v katerem deluje organizacija, tehnologijo in informacijske sisteme, ki jih uporablja, ter fazo življenjskega cikla, v katerem se nahaja.

Namen šestega poglavja je osvetliti področje ravnanja s sodelavci skozi procesni pristop (BPM – Business Process Management), ki se vedno bolj uveljavlja kot orodje za vodenje organizacij. Cilj je pomoč organizacijam pri izboljšanju kadrovskega področja, ki neposredno vpliva na izboljšanje učinkovitosti, komunikacije in odnosov med sodelavci. Predstavljamo kratko študijo primera, v kateri smo modelirali in razdelali ključno procesno področje ravnanja s sodelavci. Skozi primere pokažemo, kako kadrovske procese umestimo v procesno arhitekturo organizacije. Prav tako predstavljamo konkretne primere procesnih modelov (npr. zaposlovanje) v notaciji BPMN2.0<sup>1</sup> in DMN<sup>2</sup>. Pristop BPM ni namenjen samo upravljanju *poslovnih* procesov, ampak tudi *internih kadrovskih* procesov. Primeri procesnih modelov v tej knjigi so nastali v sodelovanju s strokovnjaki – svetovalci za delo z zaposlenimi v okviru izobraževanj ECQA<sup>3</sup> Certificirani vodja poslovnih procesov. To pomeni, da niso le teoretični konstrukti, ampak izhajajo iz prakse. Zato verjamemo, da bodo ti primeri procesov koristili tudi drugim organizacijam, ki so stopile na pot zorenja in urejanja lastnih procesov. Glavni vzrok nastanka prispevka je opažanje, da veliko organizacij še (vedno) ne pozna ali ne uporablja procesnega pristopa pri vodenju sodelavcev. Prav tako veliko sodelavcev, ki delajo na kadrovskem področju, ne pozna standardov za vizualizacijo procesov (npr. BPMN2.0 = ISO/IEC 19510:2013). Omenjeni omejitvi sta hkrati tudi prednosti oz. priložnosti za samostojne svetovalce, ker predstavljata tržno nišo za njihove storitve. Praktična vrednost tega poglavja je, da lahko odgovorne za kadrovske področje spodbudi k temu, da definirajo kadrovske procese in tako stopijo na pot izboljševanja njihove zrelosti. Ne nazadnje, dobro definirani procesi so osnova za njihovo informatizacijo.

Sedmo poglavje daje razširjen uvid v kompetence in osvetljuje razloge za uvajanje ali prenovo kompetenčnih modelov v organizacijah. Zdi se, da smo obstali v času, ko smo kompetenčne profile in modele oblikovali, za marsikoga in marsikatero organizacijo je morda ta zgodba celo zaključena. Vendar je treba opozoriti, da je za razvoj podjetja ter prilagajanje vedno novim spremembam in izzivom treba kompetenčne modele obnavljati in prilagajati novim razmeram ter preverjati, ali služijo nadaljnjemu razvoju organizacije. Podajamo širšo obravnavo pomena kompetenc skozi vsebine domačih in tujih avtorjev z namenom lažjega razumevanja povezanosti med osnovnimi zahtevami dela ter znanjem, spretnostmi, veščinami in vedenjskimi značilnostmi, ki so potrebne za uspešno delovanje organizacije oz. podjetja. Opozoriti želimo tudi na pasti pri uvajanju kompetenčnega modela. Čeprav v praksi že vrsto let uporabljamo kompetence, organizacije pri njihovem umeščanju v upravljanje niso vedno najbolj uspešne. Problemi so najpogosteje subjektivne narave, ker se kreiranje kompetenc v kompetenčne modele in profile oblikuje na podlagi trenutno zaposlenih ljudi na določenem delovnem mestu. Kar pa pomeni, da kompetence niso prilagojene delovnemu mestu, ampak na točno določeno osebo, ki je trenutno zaposlena. Prav tako smo osvetlili napake pri določanju kompetenc v kompetenčne modele s pomočjo samoocenitvenih testov. Uporaba univerzalnih vprašalnikov in metod namreč ne pokaže dejanske slike posamezne specifične dejavnosti podjetja. Glede na to, da kompetence izhajajo iz analize delovnega mesta, vizije, strategije in poslovnih ciljev organizacije ter so posledično za vsako organizacijo različno opredeljene, je takšne vprašalnike smiselno uporabiti zgolj kot vir možnih kompetenc. Obravnavali smo tudi problematiko trenutno aktualne 360-stopinjske metode ocenjevanja, ki

<sup>1</sup> Business Process Modeling Notation

<sup>2</sup> Decision Model and Notation

<sup>3</sup> European Certification and Qualification Association, [www.ecqa.org](http://www.ecqa.org)

prav tako ne omogoča relevantnih informacij zaradi preveč subjektivnih ocen. Proučili smo najpogostejše napake in predloge za izboljšavo te metode, kar bo lahko v pomoč organizacijam pri oblikovanju kompetenčnih modelov.

V osmem poglavju smo želeli vsem, ki se bodo soočili s pripravo *Akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*, olajšati delo. Zato smo pripravili okvirni pregled, kako naj bi se lotevali priprave akta. Prikazali smo tudi zgodovinski razvoj sistemizacije. Vse informacije služijo zgolj za orientacijo. Vsako podjetje mora namreč akt pripraviti glede na potrebe in zmožnosti ter zahteve delovnega procesa. Prav je, da se tega ne lotevamo s preveliko lahkoto. Gre namreč za pomemben akt, s katerim vplivamo tako na kadrovska, organizacijska kot tudi varstvena področja. Zato je prav, da se podjetja tem spremembam posvetijo.

Deveto poglavje obravnava dinamično sistemizacijo dela. Sodobna sistemizacija dela mora postati proces, tako kot organizacijski procesi, ki jih spremlja. Namen poglavja je bralcem predstaviti model SDP (sistemizacije dela kot proces) za na znanju temelječe poslovne funkcije, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Na podlagi preteklih izkušenj smo oblikovali model sistemizacije dela kot procesa in prikazali določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, določanje kriterijev kakovosti dela in določanje načina evidentiranja učinkovitega dela. S spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta v proces je mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela ter oblikovati plačo sodelavca na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Sledi študija primera uvajanja kompetenčnega modela v manjše podjetje, ki pred tem ni imelo opredeljenih osnovnih informacij za posamezno delovno mesto, prav tako ni imelo sistematičnega upravljanja s človeškimi viri. Namen prispevka je na konkretnem primeru pokazati, da je uvedba kompetenčnega modela primerna in koristna prav za vsako podjetje ter da njegova uvedba ni tako zapletena, kot se to morda zdi na podlagi različne literature. S konkretnim opisom vseh korakov pri snovanju kompetenčnega modela v obravnavanem podjetju želimo spodbuditi tudi druga podjetja, še posebej manjša, da se bodo lažje odločila za upravljanje človeških virov na podlagi kompetenc. Da bi bila pri tem uspešna, priporočamo, da upoštevajo pet dejavnikov, za katere smo prepoznali, da odločilno vplivajo na to, kako uspešna bo integracija kompetenčnega modela v podjetje.

V predzadnjem poglavju avtor, na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj pri svetovanju podjetjem, poda svoje poglede in razmišljanja o kompetencah zmagovalnih podjetij prihodnosti. Za zmagovalno in agilno organizacijo prihodnosti je ključno, da bo znala prepoznati ključne poslovne, menedžersko-voditeljske in kadrovske trende ter s tem povezane dobre prakse doma in v svetu ter z njimi čim bolj celovito in sistematično upravljati – še posebej ker so kadri, njihove kompetence in vrednote tisti dejavniki, ki so na strani bolj trajnih konkurenčnih prednosti organizacije danes in tudi v prihodnje.

V zadnjem poglavju predstavljamo intervju z Andrejem Božičem, kvantnim voditeljem, ki je v različnih poslovnih okoljih (v Sloveniji in mednarodno) deloval in še vedno deluje skladno s principom soustvarjanja različnih deležnikov podjetja, s ciljem, da poslovni ekosistemi, ki jih vodi, delujejo trajnostno. V intervjuju za to knjigo je podrobno predstavil poslovni preobrat Steklarne Hrastnik. Spregovoril je o glavnih težavah, s katerimi so se soočali na začetku, o ključnih fazah in ključnih faktorjih poslovnega preobrata ter kako negativne motivacijske faktorje spremeniti v pozitivne

Knjiga je vsebinsko zaključena celota, vendar se lahko bralec podrobneje posveča le posameznim poglavjem ali pa delo bere kot celoto. Namenjena je tako laični kot tudi strokovni javnosti.

Avtorja sva se tega projekta lotila s ciljem, da bodo bralci v knjigi našli čim več koristnih informacij, ki jih bodo lahko uporabili v svoji poslovni praksi ali kot izhodišče za nadaljnje raziskave na obravnavanih področjih.

Andrej Raspor in Metka Nežič

## PREDSTAVITEV AVTORJEV



### izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija  
Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [andrej.raspor@ceatm.org](mailto:andrej.raspor@ceatm.org)

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 z doktorsko disertacijo *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralnštvom*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot triintrideset let delovnih izkušenj, od tega več kot petnajst let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru podjetja Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenavo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov z vidika stroškov in tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.

**mag. METKA NEŽIČ**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: metka.nezic@gmail.com

Mag. Metka Nežič je predavateljica, svetovalka in raziskovalka na področju razvoja zaposlenih, menedžmenta znanja, timskega dela in družbene odgovornosti. Študirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je zaključila univerzitetni študij, specializacijo in znanstveni magistririj, vse s področja menedžmenta. Ima dvajset let delovnih izkušenj v gospodarstvu, od tega deset let na različnih vodstvenih mestih. Več let je bila direktorica projektov na Inštitutu za razvoj učečega se podjetja. Vodila je tudi organizacijo mednarodne konference grozdov, nacionalne konference tehnoloških mrež in mednarodni simpozij učečih se organizacij. Zdaj kot podjetnica povezuje akademsko znanje in prakso. Svetuje podjetjem, že vrsto let pa sodeluje tudi z DOBA Fakulteto kot predavateljica in online mentorica na magistrskem študiju. Je članica strokovnega sveta Life Learning Akademije in članica IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti. Je presojevalka certifikata učečega se podjetja, ECQA certificirana menedžerka za družbeno odgovornost, certificirana trenerka za DISK model in licencirana svetovalka po metodi Profiles International. Več let že sodeluje kot somentorica pri magistrskih nalogah in je avtorica več člankov s področja menedžmenta znanja in razvoja zaposlenih.





**doc. dr. TOMISLAV ROZMAN**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: [tomislav.rozman@bicero.com](mailto:tomislav.rozman@bicero.com)

Kako veste, kdaj ste »poročeni« s svojim poklicem? Takrat, ko o njem razmišljate, tudi ko ga ne opravljate. Takrat, ko ga uporabljate zato, da bi izboljšali življenje drugih ljudi. To se dogaja tudi meni. Procese opazujem povsod in razmišljam o tem, kako bi jih izboljšal. Na primer, pri zdravniku, kadar uveljavljam reklamacijo za pokvarjen izdelek, kadar komuniciram s poslovnim partnerjem, kadar rezerviram potovanje ... S procesi se ukvarjam že od začetka kariere – od leta 1999. Na začetku kot programer, kjer me je najbolj spravilo s tira to, da bodoči uporabniki niso znali natančno definirati svojih zahtev. V okviru diplomske naloge (2001) sem razvil orodje za analizo procesov, vendar je bilo uporabnikom neprijazno, zato sem ga »pokopal«. Nato sem na fakulteti kot asistent vodil praktične vaje iz procesnega modeliranja. Kako malo pojma sem imel takrat o procesih v praksi. Nato sem začel izvajati izobraževanja za podjetja, kjer sem se učil od udeležencev, kateri procesi v praksi so sploh relevantni. Hkrati sem v okviru doktorske naloge (2006) razvil metodo za modeliranje obsežnih delovnih procesov, ki je osnova mojih izobraževanj še danes. S projekti prenove poslovnih procesov sem začel v različnih podjetjih (elektro, javna uprava, telekomunikacije, IT-podjetja). V podjetju Lancom, d. o. o., sem vodil izobraževalni center in skupino sistemskih inženirjev in hkrati postavljaj CRM-proces (in informacijsko podporo). Ob preusmeritvi na samostojno pot in ustanovitvi podjetja BICERO, d. o. o., (2009), sem se posvetil skoraj izključno projektom prenove poslovnih procesov. Med leti 2010 in 2012 smo z mednarodnimi partnerji zasnovali izobraževalni program ECQA Certified Business Process Manager, ki ga je končalo že 750 ljudi iz vse EU. Danes, ko sem videl/popisal/prenovil že precej procesov, lahko rečem le: »O, kako malo vem!« Procesni in priložnosti za njihovo izboljšavo so povsod, samo videti jih moramo.



**JOŽICA HAMLER, mag. menedž. vseživlj. izobr.**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija

Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Slovenija

E-mail: [jozica.hamler@ess.gov.si](mailto:jozica.hamler@ess.gov.si)

Jožica Hamler je leta 2015 magistrirala na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v programu Menedžment vseživljenjskega izobraževanja. Leta 2008 se je zaposlila na Zavodu RS za zaposlovanje, pred tem pa je bila nekaj časa zaposlena v gospodarstvu in zaposlitveni agenciji. Na Zavodu RS za zaposlovanje, Območni službi Maribor opravlja delo samostojne svetovalke na Uradu za delo Ruše. Njeno področje dela se nanaša na svetovalno delo s skupinami brezposelnih oseb, kot so mladi in dolgotrajno brezposelne osebe, ki se pri iskanju zaposlitve soočajo z različnimi težavami. Prav tako opravlja delo svetovalke za delodajalce, kjer se dnevno srečuje s kompetencami in pogoji za zasedbo njihovih delovnih mest.



### **GORAN PILIH, mag. posl. ved**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija  
Dinocolor, d. o. o., Slovenija

E-mail: [goran.pilih@dinocolor.si](mailto:goran.pilih@dinocolor.si)

Goran Pilih je leta 2012 magistriral na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v programu Mednarodno poslovanje. Leta 2002 se je zaposlil v podjetju Dinocolor, kjer je v petnajstih letih v podjetju zasedal različna vodilna mesta. V preteklosti je bil odgovoren za implementacijo kompetenčnega modela v podjetju, sodeloval pa je tudi pri oblikovanju poslovne strategije. Trenutno opravlja delo vodje prodaje za CEE regijo.



### **dr. DUNJA LABOVIĆ BEGOVIĆ**

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [dunja.labovic@gmail.com](mailto:dunja.labovic@gmail.com)

Dr. Dunja Labović Begović ima univerzitetno diplomu in znanstveni magisterij iz organizacije in managementa sistemov (Univerza v Mariboru) ter doktorat iz sociologije (FUDŠ Nova Gorica). Kot vodja kadrovske službe na Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani ter nato kot vodja Sektorja za upravljanje s kadrovskimi viri na Ministrstvu za javno upravo aktivno pogloblja znanje kadrovskega menedžmenta in ga s kontinuiranim raziskovanjem ter razvijanjem prenaša na akademsko področje. Kot namestnica direktorja in vodja prodaje v podjetju Plan-net, d. o. o., v Sloveniji, Srbiji, BIH in na Hrvaškem je pridobila mednarodne delovne izkušnje. Predava na različnih univerzah, in sicer predmete Kadrovski management, Psihologija vodenja, Vrednotenje in sistemizacija dela, Kritično razmišljanje in reševanje problemov, Organizacijska antropologija, Metode izbire ljudi, Modeli kompetenc, Merjenje umskega potenciala, Skupinska dinamika in timsko delo. Glavno področje raziskovanja je kadrovski menedžment v okviru sistemizacije dela, vrednotenja dela in modelov kompetenc. Razvija strategije učinkovitega dela, nagrajevanja, motiviranja in oblikovanja plač na podlagi učinkovitega dela ob njegovi ustrezni zahtevnosti in kakovosti. Je avtorica in soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov ter znanstvenih monografij.

**mag. JANEZ ŽEZLINA**

Energos, d. o. o.

E-mail: janez.zezlina@ecg.si

Ključna strokovna področja kompetenc Janeza Žezline so strateške in kadrovske preobrazbe poslovnih sistemov – skrbi za sistematičen razvoj potenciala organizacij in posameznikov v njih, z izkušnjami delovanja v malih podjetjih do multinacionalk (največja s preko 300.000 zaposlenimi).

Janez Žezlina je diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in magistriral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V okviru lastne marketinške agencije je deloval na področju direktnega marketinga, promocije in pospeševanja prodaje različnih blagovnih znamk, izobraževanja in vodenja projektov.

V podjetju Socius je od leta 2001 deloval kot vodja projektov na področju upravljanja človeških virov in organizacijskega svetovanja, kot svetovalec na področju razvoja osebnostnih, podjetniških in poslovnih potencialov. Bil je tudi član Sociusove mednarodne ekipe svetovalcev, ki je skupaj z IFC-jem (International Financial Corporation, podružnica Svetovne banke) uvajala standarde korporativnega upravljanja v regiji (Srbija, Bosna in Hercegovina). V Sociusu je bil tudi programski vodja in trener Treninga Dale Carnegie® (najstarejši in vodilni trening za razvoj osebnostnih in poslovnih potencialov na svetu) z mednarodno licenco.

Od leta 2009 deluje kot partner, svetovalec in trener v podjetju ENERGOS, d. o. o., kjer se ukvarja s poslovnim in kadrovskim svetovanjem. Je avtor številnih člankov s področja razvoja potenciala podjetij in posameznikov, upravljanja talentov, razvoja vodstvenih kompetenc in strateškega upravljanja kadrov.



## ANDREJ BOŽIČ

BB Consulting, razvoj potencialov, d.o.o.  
Vodnikova cesta 126, Ljubljana, Slovenija

E-mail: [andrej.bozic@bbinvesticije.si](mailto:andrej.bozic@bbinvesticije.si)

Andrej Božič ne mara izgovorov. Raje se ukvarja z rešitvami, ki vodijo do zastavljenega cilja, pri čemer skuša poiskati optimum za vse deležnike. V svoji tridesetletni karieri, ki jo je začel kot vodja prodaje za štirideset različnih svetovnih tržišč v podjetju Videm Krško, je uspešno izpeljal številna prestrukturiranja, sanacije in start up projekte tako v Sloveniji kot v tujini. Uspešno je saniral Tovarno papirja Goričane. V globalnem podjetju ABB je imel funkcijo country managerja in bil odgovoren za Slovenijo in Srbijo. Saniral je skupino Iskra ERO, vodil Skupino Droga in saniral nemško podjetje Mondi Raubling GmbH, ki je del multinacionalne skupine Mondi. Od leta 2010 do avgusta 2017 je vodil Steklarno Hrastnik, ki jo je uspešno saniral po BB-modelu preobrazbe. Za svoje delo je prejel številna priznanja: nagrada GZS za gospodarske dosežke, Manager leta 2016, Naj direktor po izboru revije *Kapital*, zlato priznanje Občine Hrastnik za dosežke na področju gospodarstva. Na vsa svoja formalna in neformalna izobraževanja je v letu 2017 dodal/zaključil Master of SQ and Quantum Leadership, Oxford Academy for Quantum Leadership pri Danah Zohar. BB-model preobrazbe je razvil s timom v svojem podjetju BB Consulting, uporablja pa se tako v času kriznega vodenja kot tudi, ko je podjetje dobro stoječe. Predpogoja za doseganje uspešnih rezultatov na osnovi modela pa sta: spoštovanje sodelavcev in odprta komunikacija. Pri svojem delu verjame v dobre odnose, vlaganje v sodelavce, vodenje z zgledom ter v to, da sodelavci z uresničevanjem ciljev podjetja dosegajo tudi svoje osebne cilje, kajti to zagotavlja uspešnost na dolgi rok. Vodi ga drzna ambicioznost, ki je zanj temelj vsake pozitivne spremembe.

**KAZALA**

<b>KAZALO VSEBINE</b>		<b>STRAN</b>
ZAHVALA		VI
PREDGOVOR		VIII
UVOD H KNJIGI OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC		X
PREDSTAVITEV AVTORJEV		XIV
KAZALA		XX
<b>TEORIJE MENEDŽMENTA</b>		<b>1</b>
1 UVOD V TEORIJE MENEDŽMENTA		3
2 ZAČETKI PREUČEVANJA MENEDŽMENTA		4
2.1 Razvoj menedžmenta do 18. stoletja		5
2.2 Razvoj menedžmenta v 18. in 19. stoletju		6
3 KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE		6
3.1 Znanstveni menedžment		7
3.2 Administrativna šola menedžmenta		9
3.3 Birokratski model organizacij		9
3.4 Drugi predstavniki klasičnih teorij organizacije		11
4 VEDENJSKE TEORIJE		11
4.1 Teorije o medčloveških odnosih		12
4.1.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y		13
4.1.2 Ouchijeva teorija Z		15
4.2 Teorije o človeških virih		16
4.2.1 Likertova teorija		16
4.2.2 Teorije motivacije		18
4.2.3 Teorija postavljanja ciljev		20
4.2.4 Agencijska teorija		22
4.3 Drugi predstavniki vedenjske teorije organizacije		24
5 HOLISTIČNE TEORIJE		24
5.1 Kvantitativna teorija		24
5.2 Sistemska teorija		25
5.3 Situacijska teorija		26
5.4 Drugi predstavniki sodobnih pristopov		27
6 TEORIJE SINGULARNOSTI		29
6.1 Virtualni menedžment		30
6.2 Menedžment 4.0		31
6.3 Odprte inovacije		32
7 ZAKLJUČKI O TEORIJAH MENEDŽMENTA		33
<b>OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE</b>		<b>37</b>
1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE		39
2 POSLANSTVO IN VIZIJA		39
2.1 Vizija podjetja		40
2.2 Poslanstvo podjetja		40
2.3 Strategija in opredelitev strateških vrzeli		41
2.4 Strateški cilji in konkretizacija ter operacionalizacija le-teh		42
2.5 Strateški projekti in novi programi		42
2.6 Filozofija		42
2.7 Namere in politike		42
3 DRUGE TEORIJE, KLJUČNE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA		43
3.1 Ansoffova matrika izdelka in trga		43

3.2	<i>BCG-matrika</i>	44
3.3	<i>Strateški dialog</i>	46
3.4	<i>BHAG</i>	47
3.5	<i>Strategija modrega oceana</i>	47
3.6	<i>Poslovni model CANVAS</i>	48
3.7	<i>Abellov model poslovnega obsega</i>	49
3.8	<i>Analiza konkurence: Porterjev model petih silnic</i>	50
3.9	<i>Teorija ključnih kompetenc</i>	52
3.10	<i>Okvir internacionalizacijske strategije</i>	53
3.11	<i>Načrtovanje poti</i>	55
3.12	<i>Načrtovanje scenarija</i>	56
3.13	<i>Strateška karta in BSC</i>	57
3.14	<i>PSPN-analiza</i>	58
3.15	<i>Discipline vrednosti</i>	60
4	<b>DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE</b>	62
4.1	<i>Raziskava okolja</i>	62
4.2	<i>Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu</i>	63
5	<b>ZAKLJUČKI O OBLIKOVANJU POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE</b>	64
	<b>POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE</b>	<b>67</b>
1	<b>UVOD V POSLOVNE FUNKCIJE</b>	69
2	<b>OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ</b>	69
2.1	<i>Upravljanje in poslovanje</i>	71
2.2	<i>Raziskovalno-razvojna funkcija</i>	72
2.3	<i>Investicijska funkcija</i>	72
2.4	<i>Funkcija priprave proizvodnje</i>	73
2.5	<i>Nabavna funkcija</i>	73
2.6	<i>Proizvodna funkcija</i>	74
2.7	<i>Logistična funkcija</i>	75
2.8	<i>Funkcija tehničnega nadzora</i>	76
2.9	<i>Prodajna funkcija</i>	76
2.10	<i>Kadrovska funkcija</i>	77
2.11	<i>Finančna funkcija</i>	78
2.12	<i>Računovodska funkcija</i>	78
2.13	<i>Splošna funkcija</i>	79
2.14	<i>Funkcija varovanja</i>	79
2.15	<i>Informacijska funkcija</i>	79
2.16	<i>Poslovna funkcija vzdrževanja</i>	80
2.17	<i>Funkcija odnosov z javnostmi</i>	80
3	<b>ZAKLJUČEK O POSLOVNIH FUNKCIJAH</b>	81
	<b>ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V NEGOTOVEM POSLOVNEM OKOLJU</b>	<b>83</b>
1	<b>UVOD V ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	85
2	<b>OPREDELITEV IN ZVRSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR</b>	86
2.1	<i>Opredelitev organizacijskih struktur</i>	86
2.2	<i>Zvrsti organizacijskih struktur</i>	86
2.2.1	<i>Enovite organizacijske strukture</i>	87
2.2.2	<i>Zložena ali menedžerska organizacijska struktura</i>	89
2.2.3	<i>Razvijanje organizacijskih struktur v procese</i>	90
3	<b>KAKŠNA JE NAJBOLJ USTREZNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	91
4	<b>OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR</b>	93
4.1	<i>Manj prilagodljive organizacijske strukture</i>	93
4.1.1	<i>Poslovno-funkcijska organizacijska struktura</i>	93

4.1.2	Divizijska organizacijska struktura	95
4.1.3	Produktno-matrična organizacijska struktura	97
4.2	<i>Prilagodljive organizacijske strukture</i>	99
4.2.1	Projektno-matrična organizacijska struktura	99
4.2.2	Mrežna organizacija	100
4.2.3	Timska organizacija	103
5	ZAKLJUČKI O ORGANIZACIJSKIH STRUKTURAH	105
<b>PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE</b>		<b>107</b>
1	UVOD V PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	109
2	STRATEGIJE PRISTOPANJA K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI	110
2.1	<i>Strategija z vrha navzdol (top-down)</i>	111
2.2	<i>Strategija od spodaj navzgor (basis-upward)</i>	111
2.3	<i>Strategija z obeh strani (bipolarna)</i>	112
2.4	<i>Strategija klinov</i>	113
2.5	<i>Strategija več jeder (multiple nucleus)</i>	113
3	KLJUČNI DEJAVNIKI ZA PROJEKTIRANJE ORGANIZIRANOSTI	114
3.1	<i>Projektiranje iz nič</i>	114
3.2	<i>Reorganizacija</i>	114
3.3	<i>Reinženiring poslovnih procesov</i>	115
4	METODE ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI	115
4.1	<i>Klasične metode</i>	115
4.2	<i>Metode operacijskih raziskav</i>	116
4.3	<i>Sistemska inženiring</i>	116
4.4	<i>Sistemska analiziranje</i>	117
4.5	<i>Kompleksna analitična metoda</i>	117
4.6	<i>Grafično-matrične metode</i>	117
4.7	<i>Kompleksne matrične metode</i>	118
5	ZAKLJUČKI O PROJEKTIRANJU ORGANIZACIJE	118
<b>S POMOČJO PROCESNEGA PRISTOPA K VODENJU</b>		<b>119</b>
1	UVOD V PROCESNO VODENJE	121
2	TEORETIČNO OZADJE	122
2.1	<i>Vrste in funkcije modelov za izboljšanje učinkovitosti sodelavcev</i>	123
3	P-CMM (PEOPLE-CMM)	124
3.1	<i>Ključna procesna področja P-CMM</i>	126
3.1.1	<i>Prva stopnja zrelosti: kaos</i>	126
3.1.2	<i>Druga stopnja zrelosti: ponovljivi nivo</i>	126
3.1.3	<i>Tretja stopnja zrelosti: definirani nivo</i>	134
3.1.4	<i>Četrta stopnja zrelosti: vodeni nivo</i>	135
3.1.5	<i>Peta stopnja zrelosti: optimizacijski nivo</i>	135
4	KJE PRIČETI?	136
5	ZAKLJUČKI K PROCESNEMU PRISTOPU K VODENJU	137
<b>KOMPETENCE – TEMELJ SODOBNE ORGANIZACIJE</b>		<b>139</b>
1	UVOD V KOMPETENCE	141
2	UPORABNOST KOMPETENC	142
2.1	<i>Izvor in opredelitev kompetenc</i>	142
2.2	<i>Pomen kompetenc</i>	144
2.3	<i>Sestavine kompetenc</i>	145
2.3.1	<i>Pomen znanja ter povezanost kompetenc in znanja</i>	147
2.4	<i>Zgradba kompetenc</i>	148

2.4.1	Stopnje oziroma ravni posamezne kompetence	148
2.5	Vrste kompetenc	149
2.5.1	Splošne kompetence	150
2.5.2	Delovno in organizacijsko specifične kompetence sodelavcev	151
2.6	Kompetence po dimenzijah	152
2.6.1	Spoznavna – kognitivna kompetenca	153
2.6.2	Funkcionalna kompetenca	153
2.6.3	Osebna, socialna in etična kompetenca	153
3	KOMPETENČNI MODELI	154
3.1	Razlogi za uvajanje kompetenčnih modelov	155
3.1.1	Model splošnih kompetenc po Amundsonu	156
3.2	Menedžment delovne uspešnosti	158
3.3	Planiranje in pridobivanje ter izbira kadrov	159
3.3.1	Zaposlitvene kompetence in pridobivanje kadrov	160
3.4	Razvoj človeških virov in karierna pot	161
3.5	Nagrajevanje na podlagi kompetenc	162
3.6	Pasti pri uvajanju kompetenčnih modelov	163
3.6.1	Merjenje kompetenc	163
3.6.2	Vpliv kognitivnih dejavnikov na merjenje kompetenc	164
3.6.3	Pogoste napake pri samoocenjevanju	164
3.6.4	Napake pri ocenjevanju z metodo 360 stopinj	165
3.6.5	Priporočila in napotki pri ocenjevanju z metodo 360 stopinj	166
3.7	Kompetence, organizacijska kultura in vrednote	167
4	ZAKLJUČKI O KOMPETENCAH	167
<b>ORGANIZACIJA IN DELITEV DELA KOT OSNOVA SISTEMIZACIJE DELA</b>		<b>173</b>
1	UVOD V SISTEMIZACIJO DELA	175
1.1	Členitev delovnega procesa	175
1.2	Spreminjanje sistemizacije dela skozi čas v Sloveniji	176
1.3	Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij	181
2	VLOGA IN POMEN SISTEMIZACIJE DELA	183
2.1	Pojem sistemizacije	183
2.2	Namen oblikovanja delovnih mest	184
2.3	Namen oblikovanja dela	184
2.4	Cilji in organizacija	185
3	VSEBINA SISTEMIZACIJE DELA	186
3.1	Podatki, uporabljeni v sistemizacijah dela	186
3.2	Izhodišča sistemizacije dela z vidika organizacijske zgradbe	188
3.2.1	Pomen delitve delovnega procesa na osnovne enote oz. naloge	188
3.3	Izhodišča sistemizacije dela z vidika vodenja kadrovskih procesov	189
3.3.1	Ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov	189
3.3.2	Pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev	189
3.3.3	Planiranje izobraževanja sodelavcev	190
3.3.4	Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov	190
3.3.5	Pomen razvoja kadrov za organizacijo	190
3.3.6	Pomen razvoja kadrov za sodelavce	190
3.3.7	Vrednotenje zahtevnosti dela	191
3.3.8	Vrste metod	191
3.3.9	Napake pri vrednotenju	193
4	POSTOPEK OBLIKOVANJA SISTEMIZACIJE DELA	193
4.1	Ključne aktivnosti pri reorganizaciji	194
5	ZAKLJUČKI K SISTEMIZACIJI	195
<b>DINAMIČNA SISTEMIZACIJA DELA SE SPREMINJA, KOT SE SPREMINJA PROCES</b>		<b>197</b>



1	UVOD V DINAMIČNO SISTEMIZACIJO DELA _____	199
2	ZAKAJ DINAMIČNA SISTEMIZACIJA? _____	199
2.1	<i>Namen in koristi sistemizacije dela</i> _____	203
2.2	<i>Zasnova sistemizacije dela po meri sistema oz. po meri sodelavca</i> _____	205
3	MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA) _____	208
3.1	<i>Elementi modela</i> _____	214
3.1.1	Način evidentiranja učinkovitega dela _____	214
3.1.2	Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc _____	214
3.1.3	Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas _____	215
3.1.4	Naloge vodij _____	215
3.2	<i>Razprava</i> _____	216
4	ZAKLJUČKI K DINAMIČNI SISTEMIZACIJI _____	218
<b>IZZIVI IZ PRAKSE _____</b>		<b>223</b>
<b>UVAJANJE KOMPETENČNEGA MODELA – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA DINOCOLOR _____</b>		<b>225</b>
1	UVOD V ŠTUDIJO PRIMERA _____	227
2	ANALIZA STANJA _____	227
3	PRAKTIČEN PRIMER UVAJANJA KOMPETENČNEGA MODELA _____	228
3.1	<i>Oprelitev temeljnih kompetenc in zmožnosti organizacije</i> _____	228
3.2	<i>Oprelitev temeljnih vrednot organizacije</i> _____	230
3.3	<i>Snovanje kompetenčnega profila organizacije</i> _____	231
3.3.1	Primer kompetenčnega profila za delovno mesto serviser _____	232
3.4	<i>Analiza trenutne in želene ravni doseganja kompetenc sodelavcev</i> _____	233
3.5	<i>Vpliv uvedbe modela kompetenc na poslovanje podjetja</i> _____	234
4	ZAKLJUČKI O ŠTUDIJI PRIMERA _____	236
<b>KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ PRIHODNOSTI _____</b>		<b>237</b>
1	UVOD _____	239
2	PREMIK K ZDRAVI KMEČKI PAMETI – POT DO USPEŠNIH POSLOVNIH PREOBRAZB _____	240
3	OD PRIDNOSTI K UMNOSTI – KAKO DELATI Z VIŠJO DODANO VREDNOSTJO _____	242
4	SENZIBILNOST KOT VODNJAK VEČNE MLADOSTI PODJETJA _____	244
5	ALI JE VAŠE PODJETJE DOVOLJ AGILNO? _____	247
6	PRAVA MERA – KAKO DO TRAJNEGA RAZVOJA ORGANIZACIJ IN POSAMEZNIKOV V NJIH? _____	249
7	ZAKLJUČKI O KOMPETENCAH ZMAGOVALNIH PODJETIJ _____	251
<b>INTERVJU Z ANDREJEM BOŽIČEM, RAZVIJALCEM POSLOVNIH POTENCIALOV __</b>		<b>253</b>
BITI VSAK DAN BOLJŠI IN DELOVATI KVANTNO –ODGOVOR NA IZZIVE SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI _____		255
KLJUČNI POJMI _____		263

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas _____	4
Slika 2: Urwickov kvadrat _____	13
Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y _____	14
Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja _____	17
Slika 5: Model postavljanja ciljev _____	21
Slika 6: Agencijska teorija _____	22
Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema _____	26
Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja _____	29
Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije _____	30
Slika 10: Shema vzdrževanja s pomočjo tehnologije 4.0 _____	31
Slika 11: Odprte inovacije _____	32
Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji _____	39
Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji _____	41
Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga _____	43
Slika 15: BCG-matrika _____	45
Slika 16: Strateški dialog _____	46
Slika 17: Abellov model poslovnega obsega _____	49
Slika 18: Porterjevih pet silnic _____	50
Slika 19: Model ključnih kompetenc (Barney, 1991) _____	53
Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture _____	54
Slika 21: Načrtovanje poti _____	55
Slika 22: Načrtovanje scenarija _____	56
Slika 23: Strateška karta _____	57
Slika 24: Discipline vrednosti _____	61
Slika 25: Življenjski cikel _____	64
Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo _____	69
Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju _____	70
Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura _____	94
Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto _____	95
Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura _____	96
Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura _____	96
Slika 32: Divizijska trženjska organizacijska struktura _____	97
Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura _____	98
Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura _____	100
Slika 35: Modularna mreža _____	101
Slika 36: Virtualna mreža _____	102
Slika 37: Shema timske organizacijske strukture _____	104
Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacije _____	110
Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. top-down) _____	111
Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. basis-upward) _____	112
Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna) _____	112
Slika 42: Strategija klinov _____	113
Slika 43: Strategija več jeder (angl. multiple nucleus) _____	114
Slika 44: Procesni cikel _____	121
Slika 45: Nujni elementi za izvajanje dejavnosti _____	123
Slika 46: Primer arhitekture procesov za drugi nivo _____	128
Slika 47: Prikaz podrobnosti za procesno skupino PS 1.1: Zaposlovanje _____	129
Slika 48: Prikaz podrobnosti procesa P01: Strateško planiranje virov _____	130

Slika 49: Prikaz podrobnosti procesa P02: Pridobivanje kandidatov	131
Slika 50: Prikaz podrobnosti procesa P03: Izbira kandidatov	132
Slika 51: Prikaz podrobnosti procesa P04: Sklepanje pogodbe	133
Slika 52: Prikaz podrobnosti procesa P05: Vpeljava sodelavca	134
Slika 53: Model učinkovitosti in uspešnosti pri delu	145
Slika 54: Kompetentnost	146
Slika 55: Model ledene gore	147
Slika 56: Kompetenčni model po Amundsonu	157
Slika 57: Proces uvajanja kompetenčnega modela	163
Slika 58: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela	181
Slika 59: Načini razvrščanja opravil	191
Slika 60: Zaposlovanje v organizaciji tipa A	206
Slika 61: Zaposlovanje v organizaciji tipa J	206
Slika 62: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu SDP	208
Slika 63: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces	212
Slika 64: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa	213
Slika 65: Primerjalna matrika kompetenc podjetja po metodi AHP	230
Slika 66: Prikaz potrebnih kompetenc za delovno mesto serviser	233
Slika 67: Shematski prikaz umestitve načrtovanja, pridobivanja in razvoja kadrov v poslovne procese podjetja Dinocolor	235
Slika 68: Adizesov življenjski cikel razvoja organizacije	245

## KAZALO TABEL

## STRAN

Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij	18
Tabela 2: Strategija modrega oceana	48
Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja	59
Tabela 4: SWOT analiza	59
Tabela 5: Struktura P-CMM	125
Tabela 6: Primer odločitvene tabele za poslovno pravilo PP01_01: Povečan obseg dela	130
Tabela 7: Odločitvena tabela za PP03_01 (Vodja marketinga, reference)	132
Tabela 8: Odločitvena tabela za PP03_01 (Vodja marketinga, intervju)	132
Tabela 9: Primer vprašanja z Likertovo lestvico	164
Tabela 10: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti	176
Tabela 11: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami	180
Tabela 12: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja	195
Tabela 13: Lestvica relativnih primerjav po Saatyju	229
Tabela 14: Ključna vprašanja in usmeritve pri organizacijskih preobrazbah	241
Tabela 15: 12 tipičnih načinov delovanja pridnega in umnega delovanja	243
Tabela 16: Elementi agilne organizacije	249

KAZALO FORMUL	STRAN
---------------	-------

Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha _____	47
---	----

# TEORIJE MENEDŽMENTA

Avtor: Andrej Raspor





# 1 UVOD V TEORIJE MENEDŽMENTA

Razvoj menedžmenta in teorij menedžmenta lahko povežemo z gospodarskim razvojem. Temu razvoju je dala velik zagon predvsem (prva) industrijska revolucija. Če se je lahko v obdobju pred industrijsko revolucijo obvladovalo procese in proizvodnjo na dokaj enostavnih principih obrtniškega vodenja, je bilo treba po tem obdobju vse bolj vključevati nove znanstvene discipline. Kljub vsemu pa so že v predindustrijski dobi obstajale države (npr. Stari Egipt, Grčija, Rim) kot tudi institucije (npr. cerkvene institucije, vojska), ki so imele integrirane vse sestavine sodobnega menedžmenta, le da ta takrat ni bil tako institucionaliziran, kot se je to kasneje sistematično uvajalo. Še posebej je to prišlo do izraza v 20. stoletju. V razmeroma kratkem obdobju je nastala vrsta teorij o menedžmentu, ki jih je pogosto težko umestiti in razvrstiti (Rozman in Kovač, 2012, str. 99). Razlog se skriva v tem, da jih različni avtorji razvrščajo zelo različno. Včasih že skoraj diametralno nasprotno.

Hatch (Hatch, 1997, str. 5) deli teorije menedžmenta na: klasične od 1900 dalje (predstavniki: Smit, Marx, Durkheim, Taylor, Weber, Bernard); moderne od 1950 dalje (predstavniki: Simon, Parsons, Guldner, Mach, Dalon, Bertalanffy); simbolično predstavitvene od 1980 dalje (predstavniki: Schulz, Selznik, Berger, Luckman, Geertz, Goffman, Whyte, Ricoeur, Propp, Barthes, Saussure, Burke); postmoderne od 1990 dalje (predstavniki: Foucault, Jencks, Derrida, Bakhtin, Lyotard, Rorty, Baudrillard). Robbins in Coulterjeva sta jih razdelila v pet skupin (Robbins in Coulter, 2009): začetki preučevanja menedžmenta, klasične teorije, kvantitativni pristop, vedenjski pristop in sodobni pristop. Najbolj združeno delitev sta postavila Certo in Certo (2012), ki ločita le klasične, vedenjske in sodobne teorije. Delitev v prispevku je najbližje tej delitvi, vključuje pa mnenje, da se ne sme zaobiti obdobja pred industrijsko revolucijo in faze industrijske revolucije 4.0.

Kako se je delitev spreminjala, kaže delitev tudi pri domačih avtorjih. Vila in Kovač v svoji starejši delitvi (Vila in Kovač, 1997) delita teorije na: klasično teorijo (1890), neoklasično in vedenjsko teorijo (1923), kvantitativno teorijo (1945), kibernetško in sistemsko teorijo (1957), situacijsko teorijo (1982). V kasnejši delitvi (Rozman in Kovač, 2012b) se delijo na: začetek razvoja preučevanja menedžmenta, klasične teorije menedžmenta, vedenjsko šolo, kvantitativno teorijo, sistemsko teorijo in situacijsko teorijo. Ivanko (Ivanko in Bukovec, 2007) je zadržal delitev na klasične in neoklasične, preostale (kvantitativna, kibernetška in sistemska ter situacijska teorija) pa združil v moderne teorije.

V prispevku je predstavljena naslednja členitev (Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas): začetki preučevanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18. in 19. stoletju), klasične teorije, vedenjske teorije, holistične teorije in teorije singularnosti.

Namen tega poglavja je podati zgodovinski pregled razvoja menedžmenta od najbolj zgodnjega obdobja do novejšega časa. V zaključku podajamo tudi določena razmišljanja, kako naj bi se razvijal v bodoče.



Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas

## 2 ZAČETKI PREUČEVANJA MENEDŽMENTA

Ko raziskujemo začetke preučevanja menedžmenta skozi posamezno časovno obdobje, moramo imeti v mislih tudi razvojno dimenzijo določenega obdobja. Največje razlike so nastajale prav pri iznajdbah izpred industrijske revolucije, čeprav je lahko med eno in drugo fazo preteklo tudi več tisoč let. Prvi prelomni trenutek v zgodovini človeštva je bil ogenj, saj je omogočal pripravo hrane, izdelavo lončene posode ipd. Načine za njegovo pridobivanje in ohranjanje so iznašli daleč v pradavnini. Sledilo je obdobje pridobivanja kovin, kar je omogočil prav ogenj. S pridobivanjem kovin (bakrena, bronasta, železna doba) so lahko ljudje izdelovali orodje. Naslednji izum, ki je pospešil razvoj, je kolo, saj je omogočal prevoz tovora na daljše razdalje in izdelavo enostavnih strojev. V srednjem veku je velik zagon dal izum tiskarskega stroja. Od takrat naprej so se stroji za obrtniško in maloserijsko proizvodnjo samo izpopolnjevali. Podobno je tudi pri vidikih različnih stopenj industrijske revolucije. Po uvedbi parnih strojev, uvedbi električne energije in uporabi računalnikov stojimo danes na pragu naslednje, t. i. četrte industrijske revolucije. Parni stroj je omogočil velikoserijsko proizvodnjo. Elektrifikacija je spremenila dom in olajšala življenje. Uporaba računalnikov je pospešila ter poenostavila delo in komunikacijo. Zadnji fazi pa smo ravnokar priča s tehnologijo 4.0, ko se ljudje, stroji in končni izdelki povezujejo v celoto.



Vsaka izmed faz je dala menedžmentu nov zagon. Če lahko starejše faze raziskujemo v zgodovinskih virih, pa lahko samo ugibamo, kaj nam bo prinesla tehnologija 4.0. Vsekakor pa se lahko veselimo, da se bodo te spremembe zgodile v našem času.

## 2.1 Razvoj menedžmenta do 18. stoletja

Kaj se je dogajalo z razvojem menedžmenta v predindustrijski dobi, so si avtorji relativno enotni. Pri pregledu razvoja se naslanjamo na nekoliko starejšo delitev po Wrenu (1994), ki je še vedno aktualna. V grobem lahko razvoj delimo na menedžment v starem in menedžment v srednjem veku.

Upravljanje sodelavcev ima svoj začetek globoko v starem veku, že za čas sumerskih trgovcev in gradnje egiptovskih piramid. Lastniki sužnjev so le-te po eni strani izkoriščali, po drugi pa še vedno iskali načine, kako bi jih lahko motivirali za delo. Včasih neposlušno delovno silo je bilo treba motivirati tako s pozitivno (obljuba nagrade ali celo svobode) kot negativno motivacijo (grožnja s kaznijo ali celo s smrtjo). Taki načini so bili primerni le v času, ko si je lahko sužnjelastnik suženjsko delovno silo preprosto prilastil ali pa kupil.

Sumerci (3000–2400 pr. n. št.) so razvili pisavo klinopis. Na ploščicah so jo začeli uporabljati v organizacijsko-poslovno namene. Potreba po pisavi se je razvila med svečeniki – intelektualci, ki so vodili evidence o dolgovi, neplačanih in poplačanih obveznostih, o davku, čredah, posesti, spremljali so stanje zalog ipd. Uveden je bil tudi poklic pisarja.

Trend razvoja se je nadaljeval pri Egipčanih (3000–1000 pr. n. št.), saj je to bila dežela najvišje kulture in civilizacije svojega časa. S stališča organizacije in menedžmenta je za tisto obdobje zanimiva tehnologija gradnje velikih (še za današnji čas ogromnih) objektov (piramid), saj je po določenih ocenah vključevala do 500.000 različnih profilov ljudi: od pomožnih delavcev, tesarjev, zidarjev, kiparjev, do upravljavcev in pomožnega osebja. V takratnih zapisih tudi najdemo nasvete za poslovanje in poslovne listine, ki bi jih lahko označili kot predhodnike današnjih navodil in poslovnih dokumentov. Že takrat smo bili priča prvi stavki. Poseben izziv je bila namestitvev in nahranitev tako velike množice ljudi.

V Babiloniji (2700–500 pr. n. št.) je vladar Hamurabi razvil t. i. Hamurabijev zakonik, ki je najstarejša zbirka zapovedi, prepovedi, nasvetov itd. Obsegal je določila o minimalnem plačilu (osem gurov žita na leto), kontroli (priče, pogodba) in odgovornosti (če zdravniku pacient umre, se bo zdravniku odsekala roka). Uvedli so tudi označevanje surovin z barvnimi vrvicami, pečati na žitu za lažjo prepoznavnost.

Rimljani (800 pr. n. št.–500 n. št.) so oblikovali natančno strukturo vlade, v kateri je vladala visoka stopnja organizacije in poslovodstva. Obstajal pa je problem centralizacije in decentralizacije, ogromno prostranstvo je bilo težko upravljati iz enega samega centra. Kot prvi so razvili poštni sistem. Tako so lahko potovala navodila in informacije iz enega dela Rimskega imperija v drugega. Postavili so jasno strukturo pristojnosti in odgovornosti za prefekte, ki so vladali v posamezni provinci. Urejenost se je kazala tudi v vojski.

Približno 600 let pr. n. št. je kitajski general Sun Cu napisal pravila za vojskovanje. Predpisal je delitev armade na posamezne večje ali manjše zaokrožene dele. Napisal je pravila o činih, zastavah, signalizaciji, načrtovanju boja, liniji in štabu. Konfucij pa je znan predvsem o moralnih naukih, ki so še danes lahko uporabni pri poslovanju in vodenju. Tudi na Kitajskem so poznali velike gradnje, ki so vključevale veliko število ljudi, ko so gradili Kitajski zid kot obrambo proti vpadom s severa.

V tem obdobju so Benečani (450–1500 n. št.) kot pomorska velesila nastavili temelje zakonom in pravilom trgovanja med državami, za katere sicer ni nujno, da bi bile v prijateljskih odnosih.

Za obdobje srednjega veka je značilno, da na tem področju ni dalo večjih dosežkov in da je do njih na evropskih tleh prišlo šele v renesansi. K temu so pripomogle tudi novosti, kot sta širjenje arabskih števil (v času od 5. do 15. stoletja) in kodifikacija dvostavnega knjigovodstva (1494), saj sta omogočali vzpostavitev orodij za ocenjevanje upravljanja, načrtovanje dela in kasnejšega nadzora doseženih rezultatov. V tem času je deloval tudi Machiavelli (njegovo najpomembnejše delo je *Vladar*), ki se je pri svojem razmišljanju opiral predvsem na izkušnje iz rimskega časa. Pomembno vlogo je igral tudi Luter, ki je s svojimi nauki postavil temelje za kasnejši razvoj kapitalizma.

## 2.2 Razvoj menedžmenta v 18. in 19. stoletju

Družbena ureditev se je v tem času, še posebej po francoski revoluciji, dobro preoblikovala. Vzporedno je trend postopnih uvajanj in prisvajanj svoboščin narekoval, da je delovna sila vstopala na trg dela prostovoljno. Ko pa so v času obrtnišva in kasneje industrijske revolucije nastali veliki proizvodni obrati, je iskanje načinov za motivacijo delavcev postalo vedno bolj pomembno. Delovne sile je namreč primanjkovalo. Zato so se delodajalci morali lotiti tega vprašanja sistematično. V tem času so se razvile prve (prave) teorije menedžmenta.

V tem obdobju se je postopno uvajalo upravljanje kot samostojno disciplino v okviru ekonomije. S krepitvijo držav in osvajanjem novih dežel je bilo treba okrepiti tudi državni aparat, vojsko in mornarico. Merkantilizem postavlja v središče državno intervencijo. Anglija je kot prva industrijska država začela doživljati množično (včasih tudi neprostovoljno) selitev prebivalstva iz vasi v mesta, s čimer se je pojavila tudi revščina. Merkantilisti, ki so utemeljevali nastajajoči kapitalizem v Angliji, so bili seveda zadovoljni z množičnim pritokom cenene delovne sile. Razvili so teorijo o koristni revščini, ki motivira množice k delu. Njihovo stališče je bilo, da delavci ne bi smeli nikoli obogateti, saj bi s tem izgubili voljo do dela. Nasprotje tega je *laissez faire*, ki pravi, da se trg sam uravnava. Obe teoriji imata še danes tako pristaše kot nasprotnike.

Klasični ekonomisti, kot sta Adam Smith (1723–1790) in John Stuart Mill (1806–1873), so pripravili teoretično podlago za dodeljevanje sredstev, proizvodnjo in določanje cen. Približno v istem času so industrijski in poslovni inovatorji, kot so Eli Whitney (1765–1825), James Watt (1736–1819) in Matthew Boulton (1728–1809), razvili tehnične elemente proizvodnje, kot so standardizacija postopkov nadzora kakovosti, stroškovno računovodstvo, zamenljivost delov in načrtovanje dela.

Do sredine 19. stoletja so Robert Owen (1771–1858), Henry Poor (1812–1905) in drugi vključili v ta proces tudi človeški dejavnik, tako da so predvideli usposabljanje delavcev, motivacijo, organizacijsko strukturo in večji razpon kontrole. Za ta čas je značilno tudi to, da smo kot odgovor na vse večje izkoriščanje delavcev dobili nove teorije npr. Karla Marxa (1818–1883) in Friedricha Engelsa (1820–1895). Sledila je uvedba planiranja (Alfred Marshall, 1842–1924, in Leon Walras, 1834–1910) in izobraževanja iz menedžmenta (Joseph Wharton, 1826–1909).

## 3 KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE

Okoli leta 1900 pride do prvih poskusov postavitve teorij menedžmenta na znanstveni podlagi. Primeri vključujejo znanstvene študije o upravljanju (Henry Towne, 1890), znanstveno

upravljanje (Frederick W. Taylor, 1911), uporabne študije (Frank in Lillian Gilbreth, 1917), študij gibov (Henry L. Gantt, 1910) ter prvo knjigo o menedžmentu (J. Duncan, 1911).

Prvi celovit pojav teorij menedžmenta je bil okoli leta 1920, ko sta Henri Fayol in Alexander Church opisala različna področja upravljanja in medsebojnih odnosov. V začetku 20. stoletja se začnejo uporabljati tudi načela psihologije in upravljanja (Ordwat Tead, Walter Scott in J. Mooney) ter upravljanje s sociološkega vidika (Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Max Weber, Rensis Likert in Chris Argyris).

Prva knjiga o uporabi upravljanja (objavljeno leta 1946), ki jo je napisal Peter Drucker, je spodbudila Alfreda Sloana (predsednik General Motors do 1956), da je naročil študijo o organizaciji. To je teorije menedžmenta še bolj približalo uporabnikom. Za ta čas so značilne tudi statistične tehnike pri upravljanju (Ronald Fisher in Thornton C. Fry) ter operacijske raziskave (Patrick Blackett, 1940), kar sodi k poskusom približevanja znanstvenega pristopa k reševanju problemov upravljanja še zlasti na področju logistike in operacij. V zadnji četrtini 20. stoletja sta se razvili in prevladali teorija omejitev ter teorije upravljanja skupine. Vzpostavljeno je bilo vodenje s cilji in reinženiring. Vse pa se je prepletalo z vedno novimi informacijskimi tehnologijami, ki so olajšale in pospešile delo. V 21. stoletju bo tovrstno upravljanje vse težje in zato se stremi k procesnemu pristopu pri upravljanju.

Klasična teorija organizacije se je razvila v prvi polovici prejšnjega stoletja. Je spoj znanstvenega upravljanja, birokratskih in drugih teorij. Obstajata ameriška in evropska različica teorije. Med vidne ameriške teoretike spada Frederick Wilson Taylor (1856–1915), ki je razvil teorijo znanstvenega upravljanja (pogosto imenovano taylorizem). Evropski utemeljitelj administrativne teorije menedžmenta je Henri Fayol (1841–1925). V to skupino se umešča še Max Weber (1864–1929) kot predstavnika teorije birokracije.

### 3.1 Znanstveni menedžment

Ko raziskujemo Taylorja in njegov prispevek k novejšim teorijam menedžmenta, je treba upoštevati, da je bil Taylor inženir, ki je delal neposredno v proizvodnji in se izraževal ob delu. To se je močno odražalo v njegovih pogledih. Izhodišče Taylorjevega preučevanja je delitev dela na pripravo, izvedbo in kontrolo (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 18). Poudarek je na organizaciji proizvodnje (Bavec in Manzin, 2012, str. 24).

Taylor je začel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice, od tu tudi njegova opažanja in kritika tedanjega stanja. Ugotavljal je, da takrat način dela delavca ni bil z ničimer določen. Največkrat je bilo prepuščeno delavcu samemu, da dela, kakor najbolje ve in zna. Za delo niso bili postavljeni standardi, ki bi jih lahko in morali razviti, da bi bilo delo bolj učinkovito. Poslovodstvo ni imelo nikakršnega koncepta odgovornosti glede na delavce in delo. Odločitve so se sprejemale na temelju osebnih ocen, intuicije in izkušenj posameznika. Podjetja niso imela znanja o tem, kako koordinirati delo med delavnicami in kako prenašati dobre prakse, ki bi učinkovitost še izboljšale, saj poslovodstva niso uvidela, da bi izboljšanje kakovosti izvajanja dela koristilo tako podjetju kot delavcem. Prihajalo pa je tudi do stalnih trenj med delavci in delovodji, kar je škodilo poslovanju.

Taylor je svojo teorijo zgradil na naslednjih načelih (Taylor, 1967, str. 242–243; Ivanko in Bukovec, 2007, str. 22):

- preučevanje časa z opremo in metodami, ki omogočajo, da se delo pravilno opravi;
- sistem funkcionalnih ali posebnih vodij in njihova prednost pred enim nazadnjaškim vodjem;

- standardizacija vseh orodij in pripomočkov, ki se uporabljajo v stroki, prav tako tudi gibi delavca za vsako vrsto dela posebej;
- želeno je, da obstaja planski oddelek ali vsaj pisarna za načrtovanje;
- načelo izjeme pri vodenju;
- uporaba računskih strojev in podobnih pripomočkov, ki prihranijo čas;
- institucijske kartice za delavce;
- pri izvajanju določene naloge oz. doseganju cilja uvajanje velike premije za uspešno opravljeno delo;
- diferencirane plače;
- sistem šifer za klasifikacijo proizvodov in tudi za opremo za proizvodnjo;
- sistem odrejanja tokov proizvoda v delavnici;
- sodobni sistemi odpisovanja.

Zaradi kompleksnosti kasnejši avtorji načela združujejo, tako da ostanejo le štiri temeljna načela po Taylorju (Robbins in Coulter, 2009, str. 30; Rozman in Kovač, 2012, str. 104):

- vključevanje znanosti v proces dela in nenehno izpopolnjevanje in standardizacija orodij, postopkov ter izboljšanje delovnih razmer;
- izbor, usposabljanje, razvoj in delo sodelavcev ne sme biti prepuščen naključju, ampak morajo biti strogo nadzorovani in vodeni;
- sodelovanje med menedžmentom in sodelavci s ciljem izboljšave dela in delovnih razmer;
- jasna vzpostavitev pristojnosti in odgovornosti za delo in rezultate dela.

Kot vidimo, je Taylor uvedel predpisan izbor in usposabljanje sodelavcev (pravi človek na pravo mesto) ter diferenciran sistem plačevanja (glede na učinek). Tisti, ki je uporabljal te principe, je bil zelo uspešen pri izboljševanju dela v proizvodnji. Kasneje pa se je izkazalo, da ima ta teorija, kot vsaka (op. a.), tudi določene slabosti. Pojavile so se kritike sindikatov, saj so bili tisti delavci, ki niso dosegali norme, slabše nagrajeni oz. celo odpuščeni. Z leti se je pomen te teorije zmanjšal, saj za današnje razumevanje dela in nagrajevanja ni vedno sprejemljiva. V nekaterih primerih spodbuja šikaniranje in mobing.

Nedvomno pa ostaja pomen Taylorjeve teorije pri postavitvi funkcionalne organiziranosti. Menil je, da je menedžerjevo delo zahtevno, da težko pokriva vsa področja ter da je zato potrebna ustrezna delitev dela. Definiral je naslednje vrste strokovnjakov (Taylor, 1967, str. 239; Ivanko in Bukovec, 2007, str. 20–21):

- strokovnjak za vrstni red in potek dela (procesni vodja), ki predpisuje in nadzoruje proizvodni proces;
- strokovnjak za dajanje navodil in inštruiranje delavcev;
- strokovnjak za delovni čas in stroške;
- disciplinski vodja, ki skrbi za disciplino in izvaja disciplinske ukrepe;
- vodja delovne skupine, ki je odgovoren za potek dela, vključno s pripravo materiala, dokumentov, orodij ipd.;
- vodja za kontrolo kakovosti dela, ki nadzoruje delo in kakovost proizvodov;
- vodja za hitrost izdelave, ki skrbi za uporabo ustreznega orodja, pravilno delovanje stroja;
- vodja za vzdrževanje in popravilo opreme.

### 3.2 Administrativna šola menedžmenta

Henry Fayol (1841–1925) je predstavnik upravnega (administrativnega) vodenja in je predstavnik evropske šole. Njegova kariera je bila za razliko od prej omenjenega Taylorja nekoliko bolj vpeta v področje administracije. Imel jo je za najpomembnejšo in je zato dal temu področju tudi večji poudarek. Zanimala ga je organizacija kot celota (Bavec in Manzin, 2012, str. 25). Fayol je mnenja, da so osnovne aktivnosti vodilnih: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. Gre za osnovne naloge menedžmenta, ki se uporabljajo še danes (ukazovanje in koordiniranje je združeno v vodenje). Funkcije podjetja je razdelil na šest homogenih skupin (Fayol, 1925, str. 9–10 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 25), ki se prav tako uporabljajo še danes:

- **tehnična skupina opravil:** naloge osnovne dejavnosti podjetja (proizvodnja, predelava itd.);
- **komercialna opravila:** nabava, prodaja in menjava;
- **finančna opravila:** zagotavljanje finančnih sredstev kot temelj za uspešno poslovanje;
- **varnostna funkcija:** skrb za imetje podjetja in ljudi, zavarovanje pred krajo in požarom;
- **računovodska funkcija:** spremljanje stroškov, zalog, knjigovodstvo, statistika, bilanca;
- **administrativna funkcija:** planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje, kontroliranje (omogoča delovanje vseh prej naštetih funkcij in jih povezuje).

Oblikoval je štirinajst načel menedžmenta (Fayol, 1925, str. 28–59 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 27): delitev dela – specializacija, avtoriteta in odgovornost, disciplina, enotnost ukazovanja, enotnost vodenja, podrejanje individualnih interesov splošnim interesom, nagrajevanje osebja, centralizacija (združevanje), hierarhija – skalarno načelo (različna razmerja glede na stopnjo zaradi izobraževanja), red, pravičnost, stalno osebje, iniciativa in enotnost osebja (duh skupnosti). Slabost njegovih načel nekateri (Rozman in Kovač, 2012, str. 109) vidijo v tem, da je delavca vedno obravnaval kot podaljšano roko nadrejenega (kot del dobro naoljenega stroja), ki izvaja naloge tako, kot so v celoti vnaprej predpisane. Nekateri avtorji (Crainer, 2003, str. 3–5 v Rozman in Kovač, 2012b, str. 106) vidijo njegov prispevek predvsem v tem, da je jasno povedal, kaj misli z menedžmentom (ločil je med poslovnimi in menedžerskimi funkcijami), ter da je opredelil menedžerske funkcije. Načela, ki jih je oblikoval, veljajo z nekaterimi prilagoditvami še danes in so kot taka preživela preizkus časa.

### 3.3 Birokratski model organizacij

Max Weber (1864–1920) je predstavnik birokratskega vodenja in skupaj s Fayolom spadata med utemeljitelje sodobne organizacijske misli (Bavec in Manzin, 2012, str. 25). Weber (1947) je do svojih idej prišel pri opazovanju hitre in močne industrije v predvojni Nemčiji. Bil je mnenja, da napredek zahteva jasen komplet pravil, po katerih bi se lažje upravljalo. Menil je, da je najbolje, če se vse predpiše vnaprej, da ne bi prišlo do napak. Priznava pomen delitve dela in specializacije.

Idealen tip birokratske organizacije je Weber zgradil na štirinajstih načelih (Weber, 1947, str. 330–332 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 28–29):

- na stalni organiziranosti upravnih funkcij, utemeljeni s pravili;
- na razmejenih področjih pristojnosti in odgovornosti;

- na razmejenih področjih odgovornosti za izvajanje funkcij, tako da označuje dele sistematične delitve dela;
- na zagotavljanju potrebne avtoritete administratorjem za opravljanje njihovih funkcij;
- na jasni opredelitvi pomena prisile in njene uporabe;
- idealni tip birokratske organizacije je zgrajen na načelu hierarhije; to pomeni, da je vsak nižji položaj pod nadzorom višjega, ki mu je odgovoren za svoje delo; vsakdo na nižjem položaju se lahko pritoži samo na višji položaj; hierarhija predstavlja edini legitimni mehanizem za reševanje sporov;
- pravila, s katerimi je urejeno poslovanje administracije, so večinoma tehnična; izvajajo jih le tisti, ki imajo potrebna znanja, zato so lahko člani administracije le tisti, ki imajo potrebna znanja; upravne službe kot racionalno oblikovane delovne skupine sestavljajo uslužbenci ne glede na to, ali se organizacija nanaša na politične, verske ali druge institucije;
- v racionalnem tipu birokratske organizacije morajo biti člani upravnih služb popolnoma ločeni od lastništva sredstev za proizvodnjo;
- napredovanje po hierarhični lestvici temelji na senioriteti ali uspehih, ki jih posamezniki dosežejo pri svojem delu; za posameznike veljata stroga disciplina in kontrola; natančna delitev dela, pravic in moči je bistvena za birokratično organizacijo;
- upravni akti, odločitve in pravila se izdajajo v pisni obliki; vse odločitve, predloge in razpravljanja je treba zapisati in shraniti; formalizacija organizacije in stalna organizacija upravnih funkcij opredeljujeta administracijo, ki je žarišče vseh oblik moderne družbene dejavnosti.

Če nekoliko poenostavimo, so principi in načela, ki naj bi prikazovali birokratsko organizacijo, naslednji (Rozman in Kovač, 2012, str. 110):

- delitev dela,
- hierarhija avtoritete,
- izbira menedžerjev,
- načelo formalnosti,
- načelo neosebnosti,
- menedžerji so profesionalci.

Z organizacijskega vidika je pomembno tudi njegovo razlikovanje avtoritet (Weber, 1947, str. 328 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 28):

- **zakonita avtoriteta** temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi pravil;
- **tradicionalna avtoriteta** temelji na prepričanju o vrednosti starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete;
- **karizmatična avtoriteta** temelji na privrženosti posebnim lastnostim posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

Ivanko in Bukovec (2007, str. 29) pravita, da se je večina organizacijskih teoretikov po Weberu pri svojih preučevanjih naslanjala na njegova birokratična načela – ali so jih odobraval in dopolnjevali ali pa so jim nasprotovali. Po krivici se mu tudi očita, da je imel birokratsko organizacijo za idealno in najboljšo možno organizacijsko obliko. V resnici je Weber trdil, da je bila v danem trenutku birokracija najboljša oblika za preprečevanje korupcije, nepoštenosti in despotizma (Bavec in Manzin, 2012, str. 26).

### 3.4 Drugi predstavniki klasičnih teorij organizacije

Taylor ni bil edini predstavnik ameriške šole. Med ameriške teoretike in praktike tega obdobja, ki so zaznamovali znanstveni menedžment, spadata tudi Taylorjeva sodobnika Frank B. Gilbreth (1878–1972) in Henry Ford (1843–1947). Prvi je bil gradbeni delavec, ki je pri študijah dela prišel do ugotovitev, da se lahko zmanjša število gibov pri določenih delih, če se sledi določenemu zaporedju opravil. Zaradi tega so bili delavci bolj produktivni in manj utrujeni. Ford je principe znanstvenega menedžmenta uvedel v svoje tovarne. Znan je po tipizaciji in standardizaciji, členitvi dela in nalog zgolj na en gib delavca, uvedbi prvega mehničnega tekočega traku za sestavo avtomobilov (npr. Ford T), prilagajanju strojev delavcem, povezanosti delavcev s tovarno (nagrade, stanovanja) ter podrobni tehnični in statistični kontroli.

Z vidika velikih (oligarhičnih) organizacij je treba kot evropskega predstavnika klasične šole omeniti še Roberta Michelsa (1876–1936), švicarskega sociologa, ki se je odlikoval predvsem po preučevanju množičnih organizacij. Njegovo najpomembnejše dognanje je, da se vloga demokratično izbranih vodij postopoma spreminja v poklicno vodenje, ki vodi k oligarhiji (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 30). Glavni vir moči za nastanek oligarhije vidi v nesposobnosti demokratičnih množic.

Pomanjkljivosti klasične teorije organizacije so hitro postale očitne. Njena glavna pomanjkljivost je bila, da je poskušala razložiti motivacijo ljudi, da je delo nujno v odvisnosti od gospodarske koristi. Te pomanjkljivosti so odpravile teorije, ki so ji sledile.

## 4 VEDENJSKE TEORIJE

Ravnanje in delovanje posameznika v organizaciji in skupini je postalo glavno raziskovalno področje v 20. letih tega stoletja, čeprav so se s tem vprašanjem ukvarjali tudi nekateri avtorji v 18. in 19. stoletju. Vedenjska teorija organizacije se prvenstveno ukvarja s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju (Lipičnik, 1998) ter svoja spoznavanja vnaša v organizacijsko teorijo iz izkustvenih raziskav (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 31). Poimenovana je tudi kot neoklasična teorija – ime je kot odgovor na togost in brezosebnost v prejšnjem poglavju obravnavane klasične šole (Bavec in Manzin, 2012, str. 27). Najpomembnejši predstavniki so: Oliver Sheldon (1894–1951), Elton Mayo (1889–1949), Kurt Lewin (1890–1947), Ronald Lippitt (1916–1986).

Vedenjski pristop (angl. *human relations*) povezujemo z ameriškim psihologom Johnom Broadusom Watsonom (1878–1958), ki je prvi povezal psihologijo in človekovo ravnanje, zato ga štejejo za utemeljitelja nove smeri v psihologiji – behaviorizma (Vila in Kovač, 1997, str. 80).

Z Watsonom se začne preučevati povezanost človekovega ravnanja z organizacijo, čemur pravimo organizacijsko vedenje. Gre za znanost o ravnanju in je ustvarjena na temelju prispevkov nekaj področij behaviorizma, od katerih so dominantna:

- **psihologija** (proučuje psihične procese in psihične lastnosti ter ravnanje človeka v kakršnih koli situacijah),
- **sociologija** (proučuje človekov odnos do drugih ljudi),
- **antropologija** (proučuje kulturo določenega okolja),
- **politične znanosti** (proučujejo ravnanje skupin v različnih političnih okoljih).

Vedenjske teorije smo razdelili na dve področji: teorije o medčloveških odnosih in teorije o človeških virih. Teorije o medčloveških odnosih so nastale na podlagi kritike predhodnih teorij, ki so obravnavale medčloveške odnose, saj te obravnavajo organizacijo kot enostaven socialen sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine. Na drugi strani pa teorije o človeških virih (angl. *human resources*) obravnavajo organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 57).

## 4.1 Teorije o medčloveških odnosih

Teorije o medčloveških odnosih obravnavajo organizacijo kot enostaven socialen sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 57). Zametki teh teorij segajo v 18. in 19. stoletje, saj so že v tistem obdobju uvajali metode, ki so temeljile na kasnejše raziskanih pristopih. Temeljne predpostavke teorije o medčloveških odnosih so (Etizioni, 1964, str. 32 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 33):

- količina dela, ki ga opravlja delavec, ni opredeljena z njegovo fizično zmogljivostjo, temveč z njegovo socialno zmogljivostjo;
- neekonomsko nagrajevanje ima osrednjo vlogo pri opredeljevanju motivacije in sreče delavca;
- visoka specializacija ni v nobenem primeru najučinkovitejša oblika delitve dela;
- delavci ne reagirajo na norme in nagrade kot posamezniki, temveč kot člani delovnih skupin.

Oliver Sheldon se je zavzemal za filozofski pristop k menedžmentu (Vila in Kovač, 1997, str. 71). Njegove ideje izhajajo iz opazovanja družbenega dogajanja po prvi svetovni vojni, v katerem prihaja zavest delavcev vse bolj do izraza. Opazil je:

- da ima javnost vse večji interes za notranje funkcioniranje industrije in notranje odnose;
- vse večja je želja, zahteva po več prostega časa in po lastnem razvoju;
- delavska društva ustvarjajo atmosfero močnih družbenih sprememb, pojavljajo se skupine, ki jih uporablja za izvajanje pritiska, da se zahtevane spremembe tudi uresničijo;
- da se pojavljajo vse močnejše zahteve po znanstvenem reševanju industrijskih problemov.

Izjavil je: »Industrija ni samo masa strojev in tehničnih procesov, temveč je tudi telo, sestavljeno iz ljudi.«

V to obdobje spada tudi t. i. hawthornski eksperiment v hawthornski tovarni Western Electric Company, ki ga je vodil Elton Mayo. Gre za najbolj znan eksperiment, katerega cilj je bil proučevanje vpliva delovnih pogojev na produktivnost delavcev. Raziskave so potekale od leta 1924 do 1932, skupino znanstvenikov pa je vodil Elton Mayo. Spoznanja raziskave so bila (Mayo, 1949):

- da rast produktivnosti ni povezana s fizičnimi pogoji dela, ampak s psihološkimi in socialnimi dejavniki (medčloveški odnosi);
- odkritje pomena skupine in njenega vpliva na stališča in ravnanje posameznika.

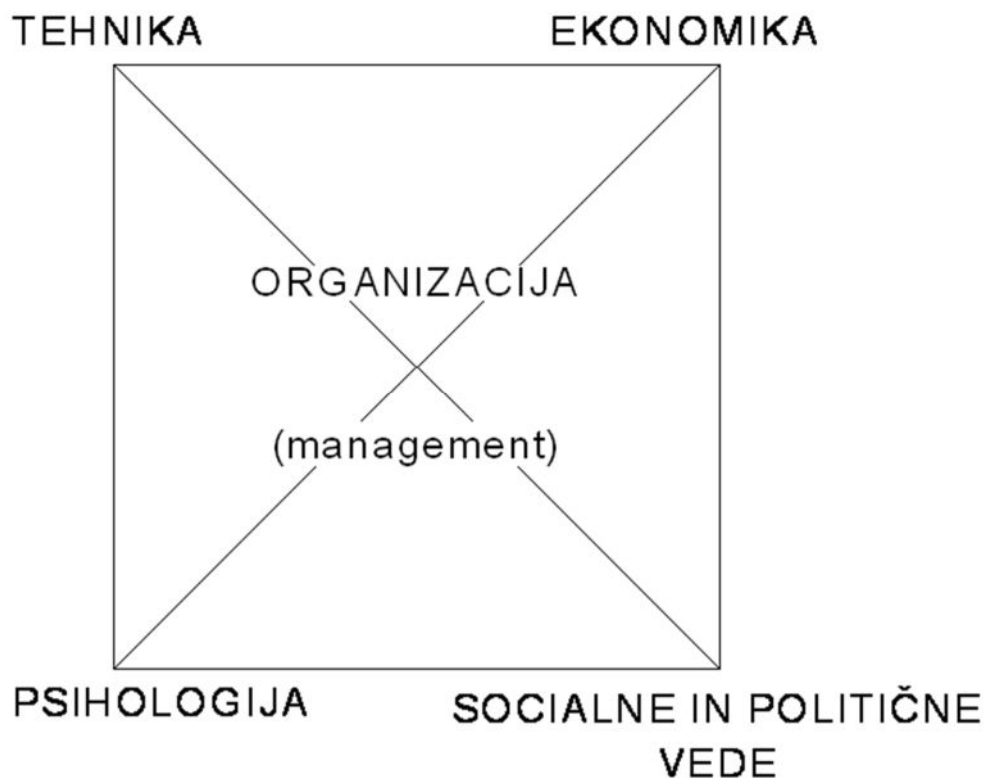
Dogodki iz poizkusa nam osvetljujejo tudi nekaj pomembnih prvin neformalne organizacije (Tannenbaum, 1966, str. 25 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 36):

- spontan in nenačrten razvoj trdnih odnosov, ki so temeljili na osebni privlačnosti in vzajemni odvisnosti;



- nenačrten razvoj norm sprejemljivega vedenja članov skupine;
- spoštovanje in razvijanje ustaljenih standardov s strani neformalnega vodje in članov skupine.

Lyndall Urwick (1891–1983) v teorijo organizacije in menedžmenta ni prinesel nekih novosti, je pa sistemiziral dotedanja spoznanja in jim dal skupen okvir (Vila in Kovač, 1997, str. 77) v t. i. Urwickov kvadrat<sup>4</sup>, v katerem sta organizacija in menedžment postavljena na presečišče diagonal (Slika 2: Urwickov kvadrat), s čimer je želel povedati, da imajo znanosti v vogalih kvadrata vpliv na organizacijo in se združijo v organizaciji v praksi.



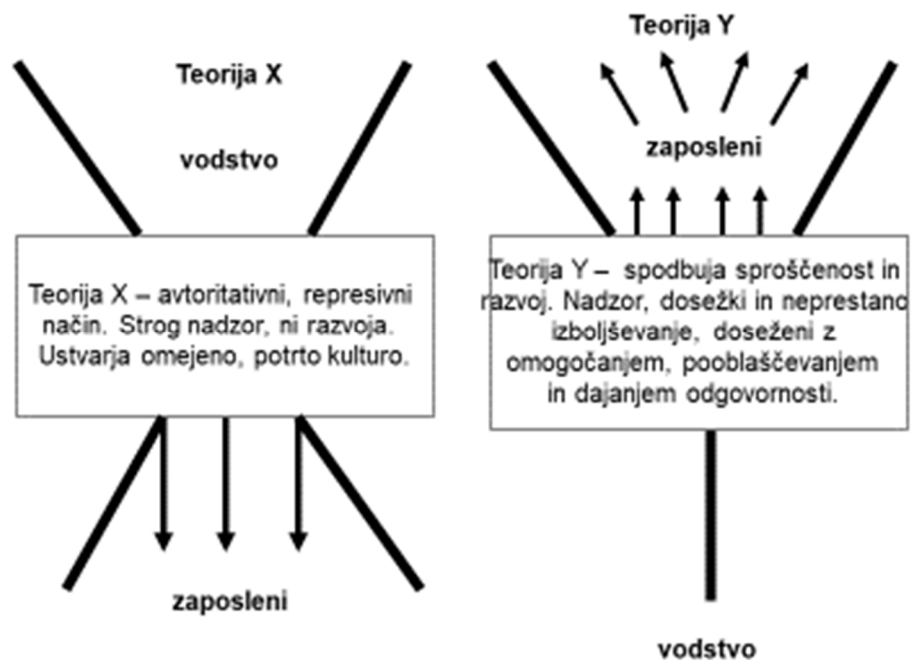
**Slika 2: Urwickov kvadrat**  
(Vila in Kovač, 1997, str.78)

V okviru teorij o medčloveških odnosih je nastalo kar nekaj drugih uporabnih teorij, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

#### 4.1.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Teorija (angl. *Theory X and Theory Y*), ki jo je McGregor razvil v delu *The Human Side of Enterprise* (McGregor, 1957), temelji na prepričanju, da obstajata dve skrajni možnosti človekovega ravnanja: X in Y (Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y). X se nanaša na tiste sodelavce, ki ne želijo delati, in Y na tiste sodelavce, ki v delu uživajo.

<sup>4</sup> Dopolnil ga je Jože Ovsenik.



Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y  
(McGregor, 1957)

McGregor (1957, str. 33–43) v teoriji X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, in če je le mogoče, se delu izmika. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje in ga stalno priganjati k delu. Ljudje tipa X so pri delu radi usmerjeni, imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani. Zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Za vodenje ljudi tovrstnega tipa pride najbolj v poštev avtoritativno vodenje.

Druga skrajnost so sodelavci tipa Y. V tej teoriji McGregor (1957, str. 45–57) predpostavlja, da povprečen človek išče in prevzema odgovornost, saj mu delo pomeni zadovoljstvo, če seveda verjame v zastavljene cilje podjetja in z njimi soglaša. Poleg tega ljudje tipa Y sami prevzemajo odgovornost in zato nadzorovanje in usmerjanje s strani nadrejenih ni potrebno. Največji vpliv na sodelavce tega tipa imata nagrajevanje in možnost osebnega razvoja, zato se za vodenje lahko uporablja participativen način vodenja.

Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in Y se sicer močno razlikuje, vendar sodelavci le redko ustrezajo samo enemu tipu (Hersey in Blanchard, 1982, str. 48; Černetič, 2007, str. 233), zato je nastala teorija Z, ki je te skrajnosti odpravila.

Tako sta McGregorjevi teoriji X in Y pomembni z vidika menedžmenta in nagrajevanja sodelavcev predvsem zato, ker lahko ljudem tipa Y prepustimo, da sami nadzirajo svoje delo in prihodke, za sodelavce tipa X pa lahko nagrada deluje kot spodbuda («korenček»). Če zaželenih prihodkov ne dosežejo, se dejansko sankcionirajo sami. V povezavi z Maslowovo hierarhijo potreb sodelavci, ki pripadajo skupini X, zadovoljujejo nižje potrebe in tako težijo predvsem k višjemu zaslužku. Pripadniki skupine Y pa zadovoljujejo višje potrebe, zastavljajo si vedno višje cilje, ki jih sami po sebi motivirajo.

### 4.1.2 Ouchijeva teorija Z

Medtem ko sta teoriji X in Y dve skrajnosti človekovega ravnanja, opazuje teorija Z (angl. *Theory Z*) človeka iz realnih izhodišč. To teorijo je nastavil že McGregor, jo dopolnil Reddin (Sami Kassem in Moursi, 1971), vendar jo je dokončno utemeljil William G. Ouchi v knjigi z naslovom *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge* (Ouchi, 1982), v kateri je primerjal ameriške in japonske organizacije.

Osnovne predpostavke te teorije so (Reddin, 1970, str. 190 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 62), da:

- ima povprečen človek voljo,
- da je naklonjen dobremu in slabemu,
- da medčloveški odnosi in razmere spodbujajo človeka,
- da razum človeka motivira,
- da je medsebojna odvisnost osnovni način človeškega delovanja,
- da je medsebojno delovanje za človeka pomembna družbena enota in
- da je stvarnost najboljši opis za človeški pogled na drugega človeka.

Teorija Z torej proučuje človeka na nek drug način, v realnem okolju brez skrajnosti. Treba je povedati, da v sodobni behavioristični literaturi prevladuje mnenje, da pridejo v določenih primerih v poštev tudi načela teorij X in Y, kar pa zahteva poseben pristop k vodenju. Ključ do uspeha podjetja namreč temelji na produktivnosti, ki pa je podjetja ne morejo doseči, če ni zaupanja v sodelavce, ki lahko izkazujejo lastno domiselnost in sposobnost le skozi izkazano zaupanje (Ouchi, 1982, str. 9). Značilnosti organizacije tipa Z (Ouchi, 1982, str. 48) so torej naslednje:

- prizadevajo si čim dlje zadržati vse ljudi v podjetju;
- napredovanja na delu niso prehitra;
- strokovnjaki občasno zamenjajo oddelek in s tem pridobijo večjo interdisciplinarnost (kroženje med delovnimi mesti);
- sodoben informacijski sistem, prizadevanje za ustvarjanje dobička, sodobne metode vodenja;
- od sodelavcev pričakujejo kreativnost, zdravo presojo, modrost, izkušnje;
- prizadevajo si uporabljati participativno odločanje ...

Tako bodo sodelavci prevzeli nadzor nad delom, saj bodo s tem, ko bodo poskrbeli za ustrezen nadzor npr. kakovosti storitve, pripomogli k večjim prihodkom. Če vsi člani skupine niso dozoreli, ima skupina vedno možnost, da posameznika, ki se s pravili skupine ne poistoveti, tudi izloči. Na ta način lahko dvigne nivo storitve na višjo raven, česar posameznik sam nikakor ne more.

Teorija ima tudi določene kritike. Sullivan (1983) je teoriji očital premajhno podprtost z empiričnimi raziskavami, kot tudi to, da ni možno poenostaviti, da bodo sodelavci skupinsko odgovarjali za napake posameznika, saj se ne bodo nikoli toliko socializirali in poistovetili s cilji skupine. Tudi sam Ouchi (1982) je bil mnenja, da ima lahko taka organizacija tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da se zahteva visoka stopnja medsebojnega razumevanja in zaupanja ter zelo neformalen način komuniciranja. Poleg tega v takih skupinah prevladuje visoka stopnja kohezije in zato težko sprejmejo medse nove zunanje sodelavce. Prav tako se lahko pojavi pomanjkanje profesionalizma in počasno reagiranje na spremembe okolja.

## 4.2 Teorije o človeških virih

Teorije o človeških virih (angl. *human resources*) obravnavajo organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 57). Skozi različna časovna obdobja so se izoblikovali modeli ravnanja ljudmi pri delu. Tako Lipičnik (1998, str. 29) navaja naslednje:

- **administrativni model** (vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o sodelavcih),
- **legalni model** (glede na zakonsko določeno ravnanje z ljudmi),
- **finančni model** (preučuje, koliko ljudje stanejo, vključuje tako plače kot vse ostale stroške, povezane z ljudmi),
- **vodstveni model** (izhaja z vidika vodenja, ki je naloga vodij),
- **humanistični model** (kako razvijati in vzdrževati človeške vrednote v organizaciji),
- **vedenjsko-spoznavni model** (vključevanje vsa spoznanja znanosti).

V sklop teorij o človeških virih spadajo teorije s področja vodenja in s področja motivacije. V nadaljevanju bomo izpostavili le nekatere ključne, ki bodo pomagale razumeti to področje.

### 4.2.1 Likertova teorija

Najpomembnejša področja, ki jih teorija o organizaciji človeških virov preučuje (Likert, 1961, str. 223–233 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 60–95), so:

- **vodstvena filozofija** (odnos vodje na kateri koli organizacijski ravni v organizaciji do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki cilje uresničujejo – sem spadajo teorije X, Y in Z),
- **vodstveno ravnanje** (odnos vodje na kateri koli ravni do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki uresničujejo te cilje; razlikujeta se dva tipa vodij: usmerjeni k nalogam ali k človeku),
- **motivacijske sile** (uresničujemo jih lahko s prisilo in z motivacijo)<sup>5</sup>,
- **komunikacijski proces** (vertikalno, horizontalno in lateralno komuniciranje),
- **vzajemno delovanje** (gre za tekmovanje, prostovoljno sodelovanje in premišljeno soodvisno delovanje),
- **sprejemanje odločitev** (pri sprejemanju odločitev morajo sodelovati vsi, ki bodo sodelovali pri izvajanju),
- **oblikovanje ciljev** (sama teorija razvija in uporablja zasnovo ciljnega vodenja),
- **oblikovanje delovnih skupin** (gre za temeljno značilnost sodobne organizacije),
- **kontrolni proces** (po tej teoriji sistemi kontrole niso namenjeni izvajanju sankcij v organizacije, ampak analizi doseženega in seznanjanju sodelavcev z ugotovitvami ter izobraževanju za odpravo napak),
- **izvrševanje in usposabljanje** (kot stalen proces izboljšave stanja v organizacijah).

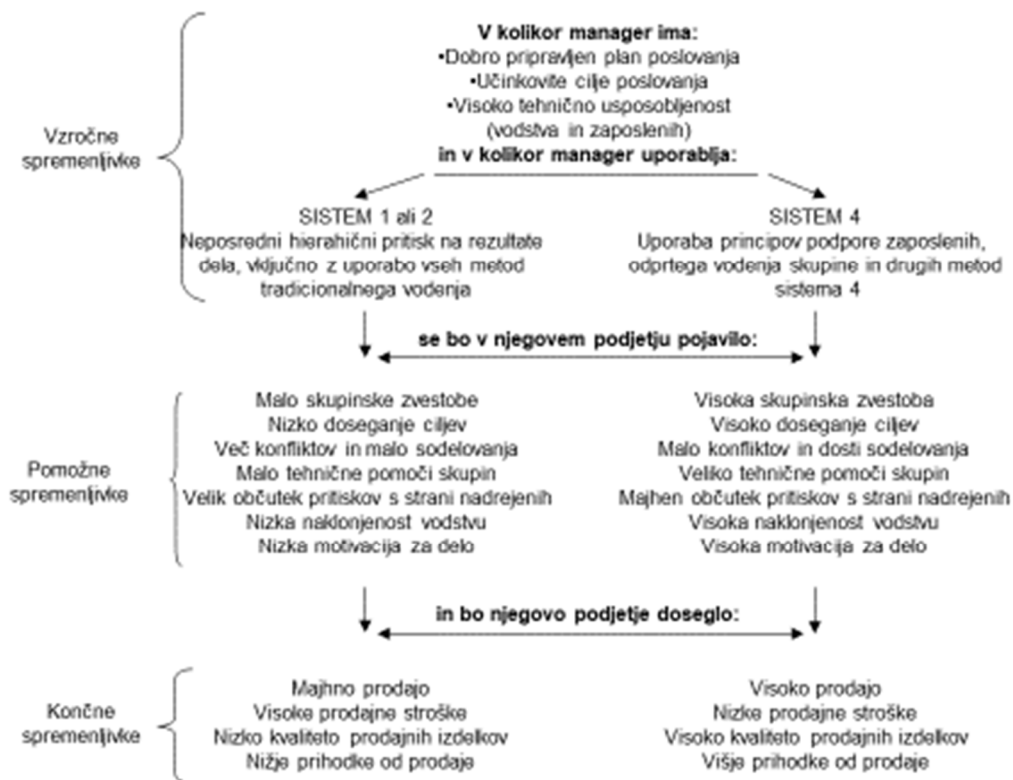
Likertova teorija temelji na izhodišču, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine kot njenih vodij (Černetič, 2007, str. 233). Teorija se ukvarja predvsem z delovnimi skupinami in manj s posamezniki v njih (Kavčič et al., 1994, str. 58).

Likert (1967) je definiral štiri različne načine vodenja in oblike nagrajevanja:

<sup>5</sup> Teorije so predstavljene v nadaljevanju.

- **sistem 1** (avtoritativni sistem) obravnava avtorski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami;
- **sistem 2** (dobronamerni avtoritativni sistem) je manj avtorski, kjer je malo več zaupanja v ljudi; podrejeni z vodstvom sproščeno razpravljajo o problemih; komunikacije potekajo od zgoraj navzdol;
- **sistem 3** (participativni konzultativni sistem) predvideva veliko več zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno; podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi, so motivirani za delo z nagradami, kaznovani s sankcijami;
- **sistem 4** (participativni sistem) je zelo demokratičen stil vodenja, v katerem vlada popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi; podrejeni so vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine, komunikacije potekajo v vseh smereh; poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarjata samokontrola in odgovornost.

Na sliki (Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja) je prikazano, kaj se dogaja s poslovanjem, če uporabljamo različne sisteme vodenja sodelavcev. Kot je razvidno iz slike, je pri uporabi participativnega vodenja prisotna visoka zvestoba sodelavcev, kar se kasneje kaže v doseganju ciljev, motivaciji. Vse skupaj pa daje boljše poslovne rezultate. Nenazadnje načelo menedžmenta pravi, da tisto, kar bo nagrajeno, bo tudi narejeno (Denny, 1997, str. 16). Tu pa se tudi začne in konča motivacijski krog.



Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja  
(Likert, 1967, str. 76)

Likert (1967) meni, da je način vodenja v tesni povezavi s porazdelitvijo vpliva moči v strukturi organizacije, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem. Motivi, stališča, zaznave in čustva članov so postavljeni v širši organizacijski okvir. Pomembno vlogo igra sistem komuniciranja in informiranja sodelavcev. Pri tej teoriji ne gre za to, da bi ljudi učili medsebojnega spoštovanja, pač pa za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarila spoštovanja vredne ljudi (Černetič, 2007, str. 80).

#### 4.2.2 Teorije motivacije

Pomembno področje, ki je bilo raziskano, je motivacija in motivacijske teorije. Samo področje motivacije zahteva celovito obravnavo v posebni knjigi, zato se ga bomo v tej knjigi dotaknili zgolj posredno z navedbo delitve motivacijskih teorij, ki so prikazane v tabeli (Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij).

Zaradi poplave različnih motivacijskih teorij smo se odločili, da na enem mestu objavimo ključne ugotovitve teorij iz originalnih virov in tako olajšamo raziskovalcem nadaljnje delo. Vsako motivacijsko teorijo je namreč treba spoznati v izvornem kontekstu in jo šele nato lahko apliciramo za svoje potrebe. Ugotovitev si namreč ne smemo sposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju.

Hersey in Blanchard (1982, str. 14) menita, da je študija motivacije iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi in da naj bi v bistvu, ko govorimo o motivaciji, mislili na to, kaj spodbuja naše vedenje. Pri motivaciji naj bi šlo za energijo, ki se usmeri in nas žene v aktivnost in nas tudi kasneje stalno spodbuja (Alberdi, 1990, str. 28).

Obstaja veliko razlogov, zakaj ljudje delajo: zaradi prihodkov in porabe časa na eni strani ali pa zaradi želje po osebni rasti in dokazovanju na drugi (Furnham, 1995, str. 127). Kaj pa je tisto, kar daje spodbudo sodelavcem v storitveni dejavnosti za delo z gosti? Ali so to lahko zadovoljne stranke oz. dobro opravljeno delo? Delajo zgolj zaradi ekonomskih motivov?

**Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij**

<b>Starejše motivacijske teorije</b>			
Orginalno ime teorije oz. dela, v katerem je bila objavljena	Slovenski prevod teorije oz. skupin teorij	Ključni avtor (priimek in ime)	Leto nastanka
<b>Psihoanalitične razlage motivacije</b>			
Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse		Freud Sigmund	1917
Praxis und Theorie der Individualpsychologie		Adler Alfred	1919
Psychologische Typen		Jung Carl Gustav	1921
The Sane Society		Fromm Erich	1955
<b>Teorija gona</b>			
Psychology from the standpoint of a behaviorist		Watson John Broadus	1919
Principles of Behavior		Hull Clark Leonard	1943
<b>Aktivacijska teorija</b>			
Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučenija vysšej nervnoj dejatel'nosti (povedenija) životnyh		Pavlov Ivan Petrovič	1923
Activation and behavior		Duffy Elizabeth	1930
The Organization of Behavior		Hebb Donald Olding	1949

Teorija pričakovanja			
Purposive Behavior in Animals and Men		Tolman Edvard Chace	1932
Principles of Topological psychology		Lewin Kurt	1936
Some social consequences of achievement motivation		McClelland David	1955
Teorija skladnosti in ravnovesja			
The measurement of meaning		Osgood Charles E., Suci Geogre J. in Tannenbaum Percy H.	1957
The theory of cognitive dissonance		Festinger Leon	1957
The Psychology of Interpersonal Relations		Heider Fritz	1958
Atribucijska teorija			
Personality and psychoterapy		Miller Neal Elgar	1950
The Psychology of Interpersonal Relations		Heider Fritz	1958
Social learning theory		Bandura Albert	1977
Humanistična psihologija motivacije			
Client-centered therapy		Rogers Carl Ransom	1952
Motivation and Personality		Maslow Abraham Harold	1954
Pattern and growth in personality		Allport Gordon Willard	1961
Personološka teorija motivacije			
Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age		Murray A. Henry	1938
Novejše motivacijske teorije			
Vsebinske motivacijske teorije			
Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age	Murrayeva teorija motivacije	Murray A. Henry	1938
Maslow's hierarchy of needs	Maslowova teorija potreb	Maslow Abraham Harold	1954
Need achievement theory	McClellandova motivacijska teorija dosežkov	Mc Clelland David	1961
Herzberg's two-factor theory	Herzbergova dvofaktorska teorija	Herzberg Frederick	1968
An Empirical Test of a New Theory of Human Needs	Alderferjeva teorija ERG	Alderfer Clayton P.	1969
Control Theory	Glasserjeva kontrolna teorija	Glasser William	1973
Work redesign	Hackman-Oldhamov model	Hackman Richard J. in Oldham Greg R.	1980
Motivation to manage	Minerjeva teorija motivacijskih vlog	Miner John B.	1994

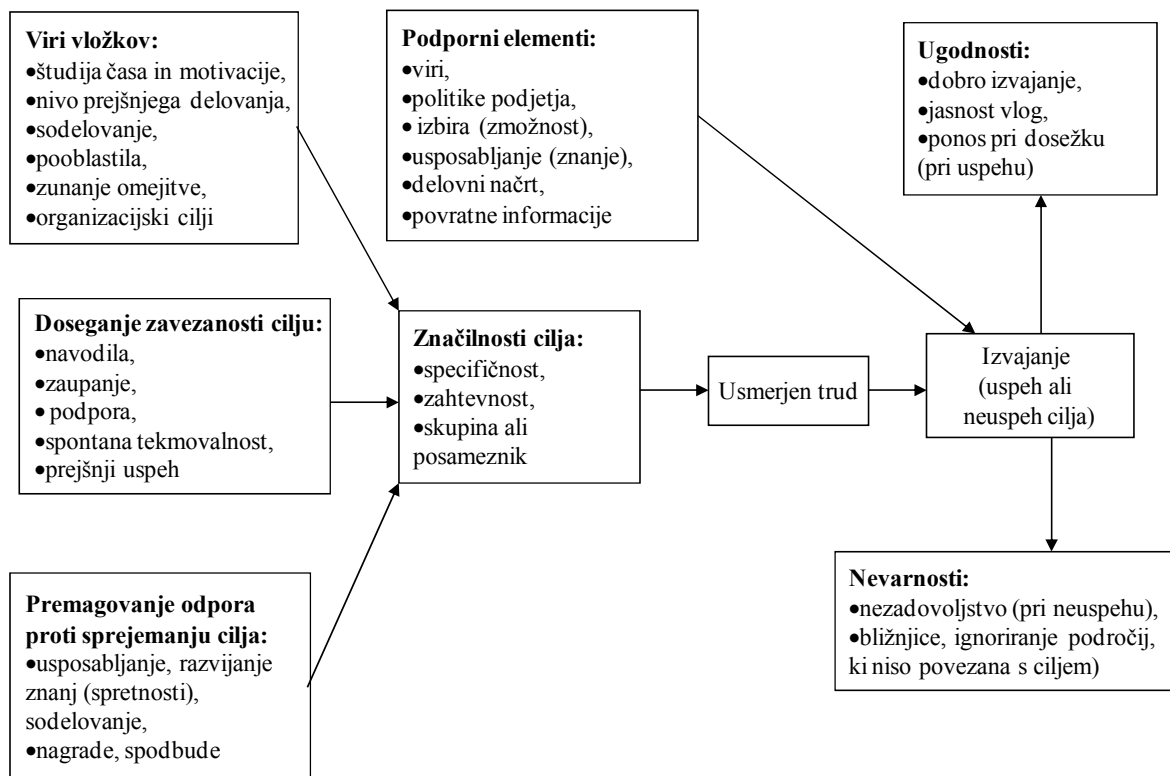
Procesne motivacijske teorije			
Theory of economic motivation	Teorija ekonomske motivacije	Taylor Frederick, W.	1911
Reinforcement theory	Skinnerjeva teorija okrepitve	Skinner B. Frederic	1953
Managerial Psychology	Leavittova motivacijska teorija	Leavitt Harold J.	1964
Equity theory	Adamsova teorija enakosti	Adams Stacy J.	1965
Expectancy theory	Vroomova teorija pričakovanj	Vroom Victor	1967
Managerial attitudes and performance	Porter-Lawlerjev model motivacije	Porter Lyman W. in Lawler Edward E.	1968
To have or to be?	Frommova motivacijska teorija	Fromm Erich.	1970
Social cognitive theory	Teorija socialnega učenja	Bandura, Albert	1977
Goal-Setting Theory	Teorija postavljanja ciljev	Locke Edwin A. in Latham Gary P.	1979
Job Sculpting: the Art of retaining your best people	Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	Butler Timothy in Waldroop James	1999

Pri raziskovanju motivacije se soočamo s poplavo različnih motivacijskih teorij. Denny (1997, str. 5) zatrjuje, da je beseda motivacija med šestimi najbolj uporabljenimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oz. dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti sodelavcev (Zupan, 2001, str. 58). Tako je Miner že leta 1994 zbral in analiziral 32 različnih teorij (Miner, 1994). George in Jones (2008, str. 181) pa navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije.

### 4.2.3 Teorija postavljanja ciljev

Poglavitno izhodišče teorije postavljanja ciljev (angl. *Goal-Setting Theory*) je, da bo zavesten cilj sodelavca vplival na delovno vedenje sodelavca (Hodgetts, 2002). Ta teorija temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji (DuBrin, 1984, str. 109). Nastala je kot nasprotovanje Vroomovi teoriji pričakovanj, saj sta avtorja (Locke in Latham, 1984) menila, da se sodelavci lahko poistovetijo s cilji podjetja. Celoten proces je predstavljen na sliki (Slika 5: Model postavljanja ciljev).





**Slika 5: Model postavljanja ciljev**  
(Locke in Latham, 1984)

K razvoju te teorije sta najbolj pripomogla Locke in Latham (1984), ki sta sklepala, da so cilji pomembni tako pred želenim vedenjem kakor tudi po njem. Ugotovila sta, da je denar primarna spodbuda, zaradi katere večina sodelavcev prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi jih motiviral. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da sodelavce v primeru, če so seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen in realen, to še dodatno spodbudi, da bi cilj dosegli. Ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Pomembno je tudi to, da ima posameznik ustrezne sposobnosti (za kar je zelo pomembno izobraževanje sodelavcev), sprejeti mora eksplicitno določen cilj (poistovetiti se mora s ciljem) in po opravljeni nalogi dobiti povratno informacijo o uspešnosti izvedbe (povratna informacija s strani neposredno nadrejenega). Ko je cilj dosežen, sodelavec dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven.

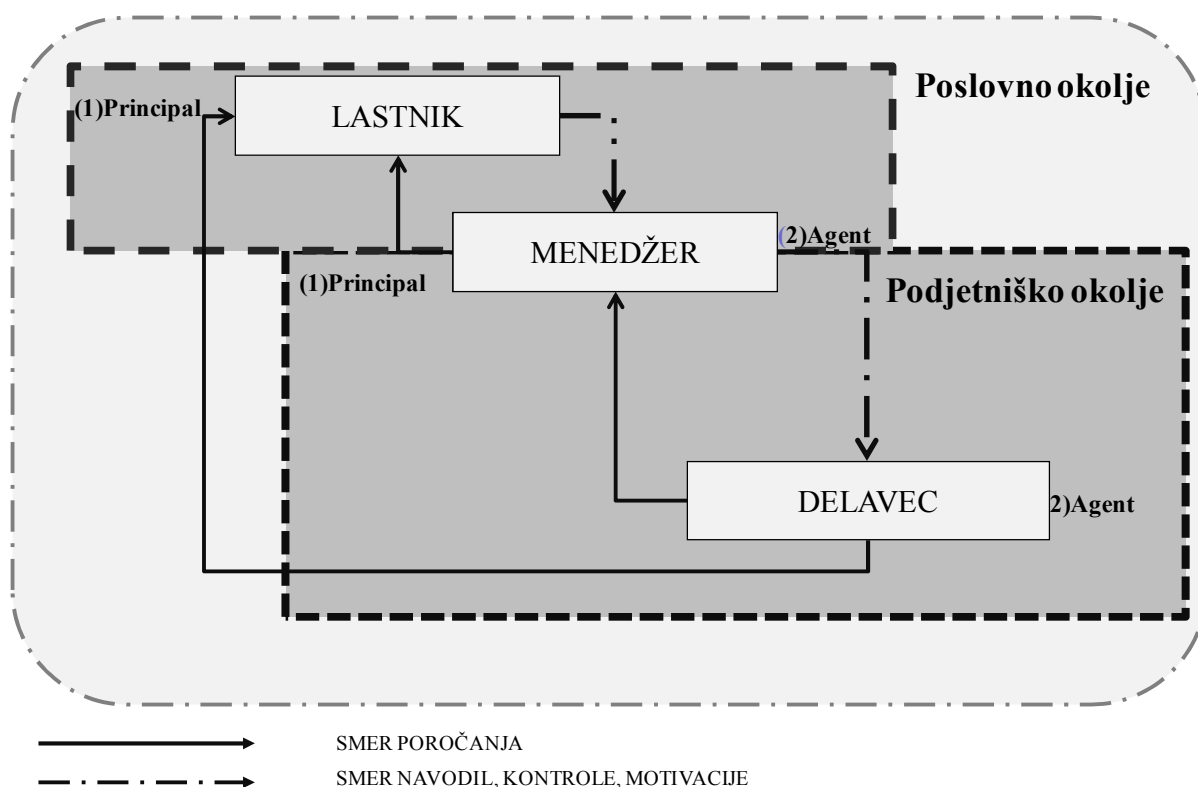
Teorija (Locke in Latham, 1984)) ima tri lastnosti: (1) jasna izbira cilja, (2) menedžerji morajo pridobiti predanost sodelavcev za dosego ciljev, (3) zagotoviti je potrebno podporo za dosego cilja. Čeprav ni to na videz nič novega (prve zametke te teorije bi lahko iskali že v znanstvenem menedžmentu Taylorja iz leta 1911), so elementi te teorije eno izmed izhodišč za ciljno vodenje (angl. *management by objectives*) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem poslovni cilj in odgovornost prenesemo na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 1984, str. 95).

Gre nedvomno za zelo uporabno teorijo, saj se skozi planiranje tudi v praksi kažejo elementi te teorije v vsakem podjetju (DuBrin, 1984, str. 109). Podrejeni si ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje in tudi sami v veliki meri nadzorujejo doseganje teh ciljev. S cilji in njihovim doseganjem je povezano tudi nagrajevanje (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 242). Vendar pa delavci ne bodo motivirani, če nimajo ustreznih veščin za dosego cilja in vedo, da jih ne bodo imeli (Stoner in Freeman, 1992, str. 454). Zato je naloga menedžmenta, da te pomanjkljivosti poskuša odpraviti.

Če vodja želi cilje sodelavcev poistovetiti s cilji podjetja, je pomembna **teorija postavljanja ciljev**. Vodja ima namreč možnost, da skupaj s sodelavci postavi cilj, ki ga je treba doseči. Ta cilj pa se lahko nanaša tudi na nagrade. Tako lahko postavi cilj, koliko mora znašati količina opravljenega dela.

#### 4.2.4 Agencijska teorija

Agencijska teorija (angl. *Principal-Agent Theory*) izvira iz ločitve lastništva in nadzora. Teorijo lahko (Slika 6: Agencijska teorija) gledamo z dveh vidikov (Bartol in Locke, 2000, str. 119): (1) menedžerji so *agent* in lastniki *principal* ali (2) sodelavci so *agent* in menedžerji *principal*.



**Slika 6: Agencijska teorija**  
(Raspor, 2010)

Neoklasična ekonomska teorija je podjetja opisovala na temelju enostranskega razmerja med lastniki in menedžerji, ki kot agenti zastopajo svoje principale (lastnike), medtem ko imajo sodelavci samo vlogo izvedbe dela. Agencijska teorija zato predpostavlja ločitev lastninske in upravljalne, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (angl. *corporate governance*). Vsi namreč ne razpolagajo z enako količino informacij o poslovanju. Glede na interese pa se urejajo tudi pogodbeno razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbujajo sodelavce k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša razrešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), sodelavci v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja, dobička in dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.

Po tej teoriji imajo sodelavci ((2) agent) ter delodajalci ((1) principal, zastopniki agenta) lahko različen odnos do nagrajevanja (Eisenhardt, 1989). Delavec se namreč vede na način, ki maksimizira njegov lastni interes, ki ni nujno usklajen z interesom delodajalca. Delodajalci se zato soočajo z izzivi za oblikovanje takega odnosa z delavci, da bodo delavci v njem našli tudi svoj interes za vedenje, ki bo hkrati usmerjeno tudi v doseganje ciljev delodajalca.

Tako vsako podjetje deluje v določenem poslovnem okolju, v katerem vladajo določene družbene norme, zakoni, uzance ipd. Če je vloga lastnikov ((1) principal) jasna, nastopajo menedžerji v dveh vlogah: v odnosu do lastnikov kot (2) agent in v odnosu do sodelavcev kot (1) principal (Raspor, 2010).

Lastniki dajejo navodila in usmeritve menedžerjem. Istočasno so jim ti dolžni poročati. Njihov odnos je urejen z menedžerskimi pogodbami, ki izhajajo iz splošno sprejetih norm v okolju. Menedžerji dajejo naloge in navodila sodelavcem. Le-ti so dolžni naloge izvesti in o njih poročati. Tudi na njihove odnose vpliva okolje (zakoni, norme ipd.). Vendar svoja pričakovanja lahko uredijo tudi s podjetniškimi in psihološkimi pogodbami. Da bi dobili relevantne podatke, se lastniki lahko poslužujejo različnih načinov komunikacije s sodelavci. Poleg vplivnih posameznikov (predstavniki sindikatov, sveta delavcev) po neformalni plati pridejo do informacij o stanju v podjetju tudi prek predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. Lastnik ne nadzira in upravlja sodelavcev direktno, saj to počne prek menedžerjev. Vendar pa lahko sodelavci o svojem delu in težavah poročajo lastniku neposredno prek svojih predstavnikov.

Vendar pa morda lastniki nimajo celovite kontrole nad menedžerji in menedžerji nad delavci. Problem nastopi takrat, ko je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke, ki jo menedžerjeva dejanja lahko prizadenejo (Jensen, 1998, str. 49; Armstrong, 1999, str. 33–34). Največje težave nastopijo takrat, kadar menedžerji delujejo v nasprotju s cilji lastnikov ali pa sodelavci zasledujejo drugačne usmeritve kot menedžerji. Vsega namreč ni moč zajeti v medsebojne (kolektivne in psihološke) pogodbe. Težave so, kadar vsi delujejo glede na različne interese. Zasledujejo različne cilje. Lahko pa tudi delujejo drug proti drugemu. To se dogaja takrat, ko lastniki želijo maksimirati vrednost podjetja. Menedžerji se zavzemajo za maksimiranje razvoja in (predvsem) lastnih dohodkov. Sodelavci so skupaj s svojimi predstavniki, ki jih zastopajo v kolektivnem dogovarjanju, osredotočeni na čim večje plače in čim boljše pogoje dela.

V merjenju moči vsi lahko obnašajo neracionalno in si ne prenašajo točnih informacij o realnem poslovanju. Na ta način skušajo pridobiti koristi na račun drugih. V takih razmerah nihče sam ne prevzame tveganja oz. želi tveganje prenesti na drugo stran – lastniki na menedžerje, menedžerji na delavce (lahko tudi z znižanjem stroškov dela) – oz. so pripravljene prevzeti tveganje le, če lahko vplivajo na razvoj in rezultate podjetja. Lastniki so to dilemo skušali rešiti tako, da so del nagrade menedžerjem povezali z doseganjem poslovnih rezultatov. Nadaljevanje tega je ponudba lastnikov, da menedžerji in sodelavci sami postanejo delni lastniki podjetja (solastništvo). To je namreč osnovni pogoj, da se zmanjša možnost oportunističnega vedenja.

Agencijsko razmerje naj bi spodbudilo, da bi principal in agent zasledovala iste cilje. Tako naj bi menedžer gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastnik gleda na svoje lastništvo dolgoročno in zato mu je zadovoljstvo sodelavcev večji interes. Principal zato poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi.

Ta razmerja je treba gledati v okviru skupine, ki deluje za določene cilje. Kurt Lewin (1890–1947) in R. Lippitt sta oblikovala teoretski model demokratične, avtorske in anarhične

skupine (Jerovšek 1972, str. 53 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 36). Ta delitev pa je v veliko meri aktualna še danes. Odvisno je, za kakšno organizacijo gre: profitno podjetje, vojsko, cerkev ali policijo oz. dobrodelno združenje. Vsaka organizacija ima drugačno poslanstvo. Skladno s poslanstvom pa se tudi oblikujejo cilji, ki jih skupine zasledujejo.

### 4.3 Drugi predstavniki vedenjske teorije organizacije

Ivanko (Ivanko in Bukovec, 2007) v sklop neoklasičnih teorij umešča še primerjalno metodo, izzivanje in odzivanje ter ciljno vodenje. Primerjalne metode (angl. *comparative approach*) proučujejo podobnosti med različnimi organizacijami in njihovimi organizacijskimi strukturami, da bi oblikovale splošno veljavna načela za organizacijo. Gre za poskus v neoklasični organizacijski teoriji, da se odpravijo pomanjkljivosti tradicionalne organizacijske teorije (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 37). Pomembni predstavniki so bili Ernest, Dalija, Scott in Lynton. Izzivanje in odzivanje (angl. *challenge* in *reaction*) je pragmatična metoda, katere predstavnika sta Peter Drucker in Georga S. Odione, in je odziv na iskanje odgovorov na posebna vprašanja, s katerimi se srečujejo vodje v praksi. Gre za eno od vmesnih faz do ciljnega vodenja (angl. *Management by objectives*), ki jo je sicer utemeljil Odione. Drucker (1954 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 39) je namreč bil mnenja, da je vodenje organ z več cilji, in sicer vodenje podjetja kot celote, vodenje vodij ter vodenje delavcev in dela.

## 5 HOLISTIČNE TEORIJE

Do sedaj smo sledili utečeni delitvi teorij organizacije, na tej stopnji pa se nekoliko razlikujemo od predhodnikov in delitve dopolnjujemo. Za začetno fazo razvoja organizacijskih teorij je bila značilna prevlada birokratske paradigme, ki jo novejšje teorije zavračajo. Zavračanje je v zadnjem času še toliko bolj izrazito zaradi vedno večje vloge informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Čeprav večina avtorjev sklop teh teorij pojmuje kot sodobni pristop v menedžmentu, pa moramo napisati (op. a.), da je ta delitev zastarela in ne odraža časa sprememb, v katerem živimo. Avtor se nagiba, da bi ta sklop teorij poimenovali holistične teorije, saj gre za prve teorije, ki obravnavajo problem celovito.

### 5.1 Kvantitativna teorija

Kvantitativna teorija je dobila pravi zagon s pojavom računalnikov in s podporo matematičnih modelov (Robbins in Coulter, 2009, str. 35). Pri njej je šlo za izračun optimalnih rešitev za določene organizacijske probleme. Še posebej uspešne metode so bile razvite na področju optimalnih zalog in optimalnih proizvodnih serij. Kasneje so jih močno uporabljali pri reševanju problemov, povezanih z vojaškimi izzivi. Začelo se je z radarskimi sistemi in nadaljevalo z obrambo konvojev iz Amerike v Evropo (Vila in Kovač, 1997, str. 100). Posebno področje, ki se je razvilo, je znanost o menedžmentu (angl. *Management Science*) in je dala nekaj pomembnih teorij, kot so: teorija povpraševanja, teorija koristnosti, input-output analiza in teorija ravnotežja.

Temeljni principi znanosti o menedžmentu in operacijskih raziskav so (Vila in Kovač, 1997, str. 101):

- poudarjanje znanstvenih metod,
- razvijanje matematičnih modelov,

- kvantificiranje in uporaba matematičnih metod,
- večji poudarek ekonomsko-tehničnih vidikov in manj psihosocioloških,
- uporaba računalnika,
- poudarek sistemskemu pristopu,
- orientacija k normativnemu pristopu.

Nekateri avtorji (Robbins in Coulter, 2009, str. 35; Rozman in Kovač, 2012, str. 115) med kvantitativne teorije štejejo tudi menedžment kakovosti. Njegovo vodilo je zagotavljanje kakovosti (ni poudarek na učinkovitosti), usmeritev v procese (boljši procesi vodijo v kakovost proizvodov in storitev), nenehno izboljševanje (popoln menedžment kakovosti – TQM), opolnomočenje sodelavcev in zadovoljstvo uporabnikov. Njegov začetek je razmeroma neznan (Martínez-Lorente, Dewhurst in Dale, 1998).

Ključna načela TQM so:

- usmerjenost k uporabniku,
- procesno obravnavanje aktivnosti,
- ugotavljanje problemskih stanj,
- odločanje na osnovi dejstev,
- stalne izboljšave,
- timsko delo,
- organizacijsko učenje.

TQM je imel velik vpliv na vzpostavitev različnih standardov (ISO, EFQM), Lean manufacturing in Six Sigma v osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

## 5.2 Sistemska teorija

Sistemska teorija predstavlja temelj sodobne organizacije in menedžmenta, saj si brez uporabe računalniške tehnologije sodobne organizacije ne znamo več predstavljati (Johnson, Kast in Rosenzweig, 1964). Organizacije postajajo vedno bolj kompleksne tvorbe, zato mora menedžment najti načine, kako to kompleksnost poenostaviti, da jo lahko obvladuje. Temelje je postavil Nober Winer<sup>6</sup>, dokončno pa jo je oblikoval madžarski biolog Ludwig von Bertalanffy leta 1928 (Von Bertalanffy, 1968), čeprav dolgo časa ni bila uporabljena za podjetja. Temelj teorije sistemov je, da so vsi sestavni deli organizacije medsebojno povezani in da bi sprememba ene spremenljivke vplivala še na vse ostale. Šlo naj bi za teorijo, ki naj bi povezala ostale znanosti (Kast in Rosenzweig, 1972). Sistem je namreč skup soodvisnih delov, ki delujejo skupaj kot celota za doseganje ciljev (Certo in Certo, 2012, str. 41–44; Rozman in Kovač, 2012, str. 115).

V grobem pa sisteme delimo na zaprte in odprte. Klasična organizacijska teorija je pojmovala organizacije kot zaprte sisteme (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 46). Organizacije se obravnavajo kot odprti sistemi, saj so nenehno v interakciji s svojim okoljem. So v stanju dinamičnega ravnovesja, ko se prilagajajo spremembam v okolju. Senge (1990) opisuje sistemsko razmišljanje kot razumevanje, kako naša dejanja oblikujejo naše realnosti. Če sem prepričan, da je moje trenutno stanje ustvaril nekdo drug ali sile izven mojega nadzora, zakaj bi jaz imel vizijo? Dejansko pa moramo imeti vizijo, če želimo oblikovati svojo prihodnost.

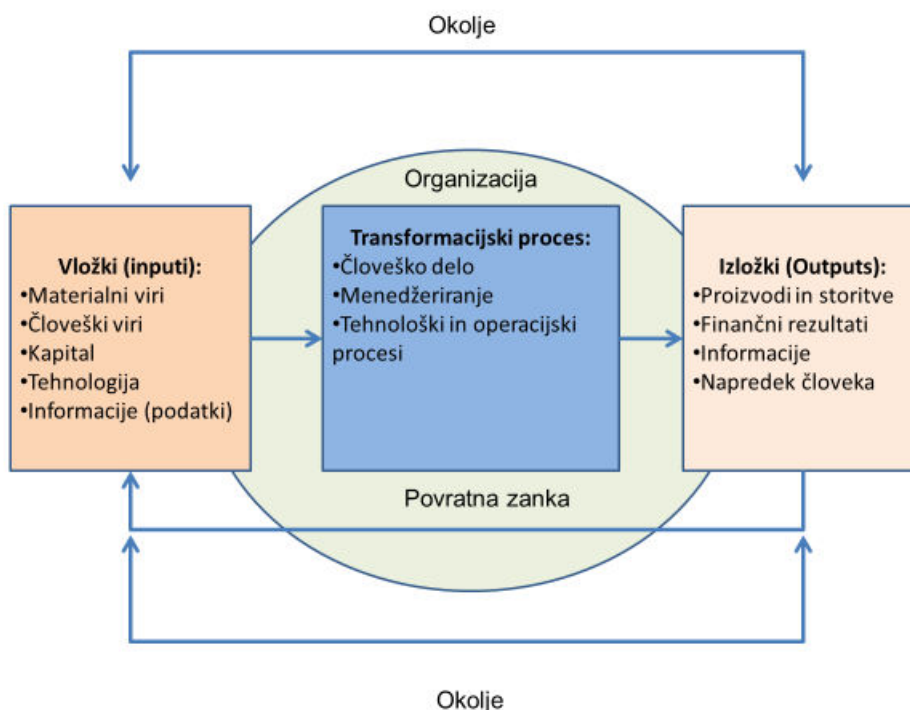
Osrednja tema teorije sistemov je, da obstajajo nelinearni odnosi med spremenljivkami. Majhne spremembe z eno spremenljivko lahko povzročijo velike spremembe v drugi

<sup>6</sup> Gre za utemeljitelja kibernetike – znanosti o upravljanju sistemov (Scott 1987 v Vila in Kovač 1997, 104).

spremenljivki. Vendar pa lahko velike spremembe v spremenljivki morda minorno vplivajo na drugo. Koncept nelinearnost dodaja veliko zapletenost na naše razumevanje organizacij. Pravzaprav je eden od najpomembnejših argumentov proti teoriji sistemov, da je z zapletenostjo, uvedeno z nelinearnostjo, zelo težko ali nemogoče v celoti pojasniti odnose med spremenljivkami.

### 5.3 Situacijska teorija

Situacijska teorija se je razvila kot posledica želje po večji aplikativnosti systemskega pristopa, saj vsakdanja praksa zahteva takojšnje odzivanje na spremembe v okolju. Posledično mora menedžer hitro sprejemati odločitve. Njena predpostavka je, da za en problem ne obstaja ena sama najboljša rešitev. Vsako podjetje namreč dela v svojem okolju (notranjem in zunanjem), zato je treba to pri iskanju rešitev upoštevati. Na sliki (Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema) so predstavljeni elementi povratne zanke.



**Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema**  
(Robbins in Coulter, 2009, str 36)

Avtorja teorije sta Lorsch in Lawrence (Vila in Kovač, 1997) skupaj še z nekaterimi drugimi predstavniki. Izhodišče teorije je, da okolje ni enotna celota, ampak je sestavljeno iz posameznih elementov. Pri tem sta upoštevala naslednje dimenzije:

- **dimenzija zunanjega okolja:** spremembe v okolju; preglednost informacij, ki jih ima podjetje o svojem okolju; čas, ki je potreben, da se pridobijo povratne informacije iz okolja o uspehu akcij podjetja;
- **dimenzije notranjega okolja:** diferenciacija, integracija;
- **dimenzije notranjega podokolja:** prodaja, proizvodnja, raziskave in razvoj;
- **dimenzije zunanjega podokolja:** tržišče, tehno-ekonomsko področje, znanstveno področje.

Kolikor večja je negotovost v okolju, tem večja je diferenciacija med organizacijskimi podsistemi in potrebno je več napora za njihovo integracijo; okolje različno vpliva na različne dele organizacije. Tako sta Burns in Stalker (1961) preučevala in ugotavljala vpliv okolja na organizacijo. Proučevala sta dvajset industrijskih podjetij, v katerih se okolje po njihovih ugotovitvah kategorizira v tri tipe okolja:

- **organizacija v stabilnem okolju:** povpraševanje je stabilno, inovacije so evolutivne in predvidljive, vladni ukrepi stabilni, krog konkurentov stabilen;
- **organizacija v spremenljivem okolju:** povpraševanje lahko kljub spremembam predvidimo vnaprej, konkurenca se pojavlja, vendar ne drastično, tehnološke inovacije so predvidljive, vladna politika se spreminja, vendar je predvidljiva;
- **organizacija v inovativnem okolju:** povpraševanje po izdelkih se drastično spreminja, nenadna konkurenca se pojavlja, poteka izjemno hiter tehnološki razvoj, vladna politika se spreminja.

Ugotovila sta, da ustaljeno in nespremenjeno okolje terja drugačno organiziranost, kakor hitro spreminjajoče se okolje.

Glede na različne tipe okolja Emery in Trist (1965, str 27) razlikujeta štiri tipe okolja, ki se razlikujejo po kompleksnosti (delovanju več faktorjev), negotovosti, medsebojni povezanosti vplivnih faktorjev in naključnih kombinacij:

- **mirno naključno okolje:** najenostavnejša okolja, majhne nevarnosti, vodilnim v podjetju ni treba posvečati pozornosti okolju;
- **mirno grupirano okolje:** v okolju obstaja povezanost med vzroki in posledicami, posamezni faktorji lahko vplivajo na delovanje podjetja;
- **nemirno reaktivno okolje:** to je kompleksno okolje, v katerem je na tržišču mnogo konkurentov, upoštevati je potrebno tudi reakcije konkurentov, zahteva fleksibilnost organizacije, decentralizacijo;
- **turbulentno okolje:** dinamično okolje z veliko stopnjo negotovosti, kjer se stalno dogajajo spremembe.

Ker je v veliki meri odvisno, kakšno strategijo pozicioniranja na trgu bo podjetje zavzelo glede na strategijo, navajamo še ugotovitve Milesa in Snowa (Miles, Snow, Meyer in Coleman, 1978), ki sta ugotovila, da obstajajo štiri temeljne opredelitve, ki jih lahko podjetja zavzamejo glede na izbrano strategijo:

- **branitelj:** cilj stabilni sistem in okolje, trdna kontrola, močna delitev dela, visoka stopnja formalizacije; brani svoj položaj na trgu;
- **analizator:** cilj stabilni sistem in spremenljivo okolje, umirjena centralizirana kontrola, se ne spušča v tveganje, skuša dobiti največ kot branitelj in raziskovalec, kopira zamisli;
- **raziskovalec:** cilj fleksibilni sistem in dinamično okolje, rahla struktura, majhna delitev dela, nizka stopnja formalizacije, decentralizacija; raziskuje nova področja, ustvarja novosti, tvega;
- **reaktor:** zamuja z odločitvami, prilagaja se samo, če je v to prisiljen.

## 5.4 Drugi predstavniki sodobnih pristopov

V okviru tega poglavja bi kazalo predstaviti še model fleksibilnega podjetja, saj je ta velikega pomena za prilagajanje podjetij ponudbi in povpraševanju, ki v zadnjem obdobju postaja vedno bolj turbulentna.

Fleksibilnost bi lahko opredelili kot skupni cilj in strategijo, to je biti zmožen hitrega in učinkovitega odzivanja na spreminjajoče se zahteve okolja. »Standardna oblika zaposlovanja je opredeljena kot polna zaposlitev, kot stalna, odprta in varna.« (Felstead in Jewson, 1999, str. 1). Fleksibilne oblike zaposlovanja pa so v najsplošnejšem okviru oblike, ki odstopajo od standardne oblike zaposlovanja.

Atkinson je oblikoval model fleksibilnosti dela, ki trdi, da si podjetja prizadevajo za tri tipe fleksibilnosti (Atkinson, 1984):

- **funkcionalna fleksibilnost:** sodelavci izvršujejo različne naloge in opravila znotraj organizacije in so večstransko usposobljeni. Služi interesom delavca in delodajalca (za delavce bogati delo, podjetju pa omogoča hitro prilagajanje, odzivanje na spremembe). V tej vrsti fleksibilnosti so po navadi udeleženi ključni sodelavci, ki izvršujejo glavne naloge organizacije in so zelo prilagodljivi;
- **numerična fleksibilnost:** prilagajanje števila sodelavcev v smislu ravnotežja med številom sodelavcev in dejanskimi potrebami v določenem trenutku. V to vrsto fleksibilnosti se uvršča pogodbeno zaposlovanje (tudi storitev posredovanje dela) in različna razporeditev delovnega časa;
- **finančna fleksibilnost:** prilagajanje stroškov, povezovanje stroškov dela z učinki, različni sistemi nagrajevanja, delitev dobička ipd.

Fleksibilnost trga dela Lipičnik opredeljuje kot »hitrost, s katero se delodajalci in zaposleni odzivajo na spreminjajoče se okoliščine dela« (Lipičnik, 2000). Z vidika delavcev jim fleksibilno delo dopušča več svobode glede organiziranja svojega dela in ostalih obveznosti in prostega časa. Za delodajalca pa se fleksibilnost lahko povezuje z možnostjo organiziranja človeških virov glede na potrebe strank.

Atkinson zagovarja model podjetja, ki je sestavljen iz navzven razširjajočih se krogov, pri čemer so lahko na posameznem nivoju uporabljene različne HR-strategije. Model (Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja) je sestavljen iz naslednjih delov (Atkinson, 1984):

- **jedro podjetja**, ki se sestoji iz sodelavcev z dolgoročnimi zaposlitvami in možnostjo napredovanja, od katerih se zahteva mnogostranskost in opravljanje različnih nalog v podjetju.
- **obrobni skupin**, ki z oddaljevanjem od jedra izgubljajo vezi s podjetjem; sem sodijo delavci, ki delajo s krajšim delovnim časom, kratkoročnimi pogodbami o zaposlitvi ali pa npr. specializirani delavci, od katerih se ne pričakuje, da bodo mnogostranski oz. opravljali različne naloge; fleksibilne oblike dela in zaposlitve v tej skupini so: delo ob vikendih, delo v izmenah, nadurno delo, delo s krajšim delovnim časom, delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo, fleksibilni delovni čas, pogodba o letnem obsegu dela, začasno/priložnostno delo, pogodba za določen čas ipd.
- **zunani krog** predstavljajo ljudje, ki sicer delajo za podjetje, niso pa v njem zaposleni; v bistvu gre za oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti na drugega izvajalca (npr. čistilni servis, transport, varovanje ...).





Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja  
(Atkinson, 1984)

Fleksibilno delo se nanaša na naloge, ki jih izvaja delavec v procesu delovne aktivnosti, fleksibilna zaposlitev pa je odnos in razmerje med delavcem in delodajalcem – gre za pogodbeni odnos, obliko delovne kontrole in plačila. Fleksibilnost v modelih in organizaciji dela (oblike fleksibilnega dela) se v praksi oblikuje na več načinov: fleksibilna lokacija, fleksibilen čas – časovna fleksibilnost (povezana z razlikami v številu in času delovnih ur, npr. spremenljiv delovni čas, pogodbe o letnem številu delovnih ur, delo prek polnega delovnega časa) in fleksibilne pogodbe.

## 6 TEORIJE SINGULARNOSTI

V prejšnjih poglavjih smo naredili grob pregled pristopov k preučevanju teorij menedžmenta. Na vsako izmed navedenih teorij je treba gledati v luči razmer, v katerih je nastala. Čeprav bi kazalo, da so nekatere teorije izven uporabe, pa je možno večino teorij še vedno najti v poslovni praksi. Globalno gledano svet še ni dosegel enotne stopnje razvoja. Primerjava med nekaterimi azijskimi in afriškimi državami na eni strani in razvitim delom zahodne Evrope, ZDA in Japonske da opazovalcu misliti, da ne živimo niti na istem planetu in ne v istem času. Razkorak je v nekaterih segmentih še zelo velik. Pravi preporod zato šele čakamo. Do njega bo prišlo tisti trenutek, ko se bosta povezala človek in stroj.

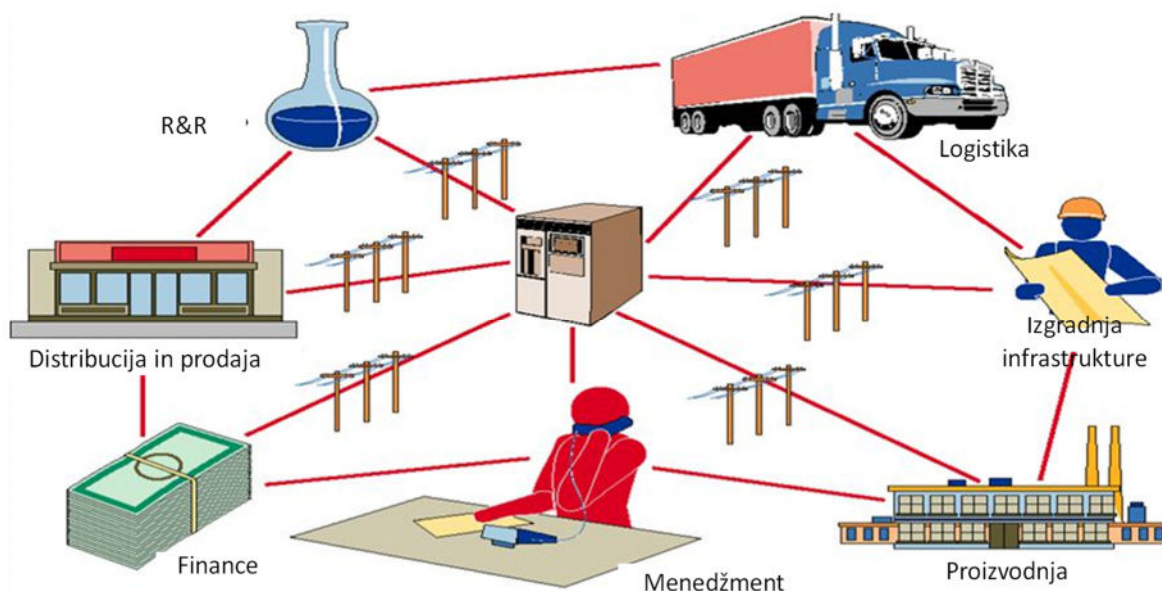
Ko je Ray Kurzweil leta 2006 objavil delo *The Singularity Is Near* (Kurzweil, 2006), so se zdele njegove napovedi morda preveč futuristične. A že naslednje leto je na trg prišel prvi pametni

telefon iPhone. Kmalu je postalo jasno, da postaja združitev človeka in stroja vse bolj možna. Posledice združitve bodo vidne v vsakdanjem življenju, kar pa bo vplivalo na medčloveške odnose in poslovni proces (Greg Satell, 2016).

Zavedamo se, da je delitev nekoliko revolucionarna, a menimo, da ne smemo stopicati na mestu, ampak da je treba gledati na teorije organizacije v luči jutrišnjih oblik.

## 6.1 Virtualni menedžment

Sodobna tehnologija omogoča, da imamo trgovino brez ene same zaloge, proizvodnjo brez proizvodne linije, razvojni oddelek brez razvojnikov, banko brez trezorja ipd. Virtualna organiziranost ni nova, je pa dosegla večji razvoj v zadnjih desetih letih, ko je stopnja dostopa preko interneta dovolj velika, da omogoča globalno povezovanje tudi v najodročnejše kraje. Pred tem je komunikacija potekala po pošti, faksu oz. telefonu. Obstajata dva tipa virtualne organizacije: elektronska in klasična (Strader, Lin in Shaw, 1998). Ključna razlika med obema je, kako se prenašajo informacije. Na sliki (Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije) je prikazana elektronska virtualna organizacija.



Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije

Virtualne organizacije so najboljša rešitev za podjetnike, ki imajo poslovno idejo, vendar malo ali nič finančnih sredstev ("Virtual Organization: Virtual team member," n. d.). Ekipe so globalno povezane. To rešitev uporabljajo tako mala kot tudi srednja podjetja. V svoje poslovne prakse pa jih umeščajo tudi multinacionalke. Omogočajo jim namreč, da za del svojih dejavnosti najemajo zunanje izvajalce (angl. *outsourcing*) in na ta način še povečajo dobičke.

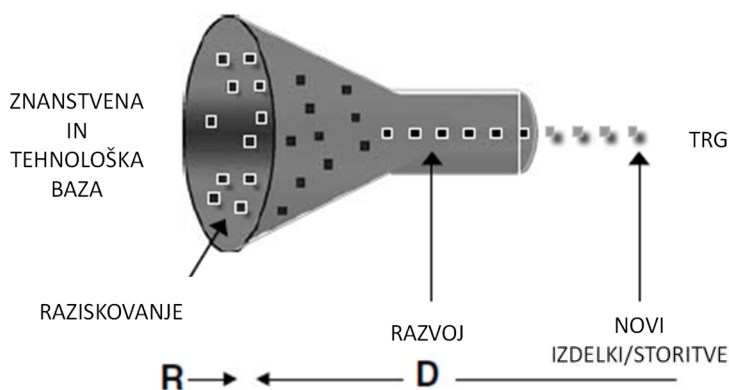
Virtualni menedžment je nastal, ko je informacijsko-komunikacijska tehnologija dosegla takšen nivo, da je lahko računalnik začel delegirati naloge. Tudi ta vidik ni popolnoma nov, saj ima zametke v sistemski in kibernetiki teoriji. V zadnjem obdobju se je bolj razvil in je vse bolj uporaben.

Zagotovo je virtualna organizacija pripomogla, da so procesi bolj natančno popisani ter da menedžment bolj jasno in nedvoumno delegira naloge (Mowshowitz, 1997). Brez jasnih

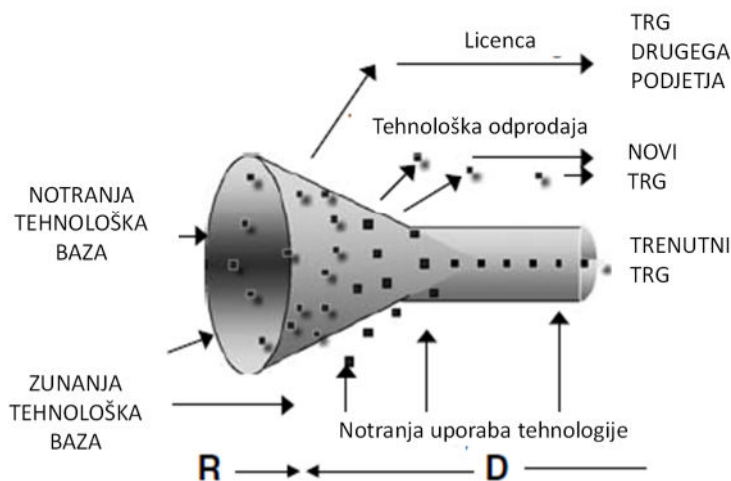


### 6.3 Odprte inovacije

Poglavje zaključujemo še z enim izzivom z vidika teorije organizacije. Gre za povezovanje inovacij z globalizacijo. Pri tem izstopa koncept t. i. odprte inovacije, ki ga je uvedel Chesbrough (2003) in je izzval veliko zanimanje ter številne obravnave (Slika 11: Odprte inovacije). V izhodišču je šlo za (pre)usmerjanje pozornosti na bogastvo idej in znanja, ki je nekje »tam zunaj« in je na voljo, da ga izkoristijo tisti, ki obvladajo zahteve odprtih inovacij (Mlinar, 2013). Isti avtor navaja, da je šlo pri tem sicer za nekoliko poenostavljene poglede na »novo ekonomijo«, vendar pa kljub temu za opozorilo na pomembno preobrazbo struktur industrijske dobe. Tako stališče je mogoče zagovarjati še zlasti, če razširimo oznako na t. i. globalne odprte inovacije. Tako usmerjamo pozornost ne le na notranje organizacijske spremembe, ampak tudi na medorganizacijske povezave in omrežja, ki se razširjajo v prostoru kot posledica ali izraz globalizacije.



SLIKA A: MODEL ZAPRTIH INOVACIJ



SLIKA B: MODEL ODPRTIH INOVACIJ

**Slika 11: Odprte inovacije**

(Chesbrough, Vanhaverbeke in West, 2006, str. 3)

Sam koncept je možno gledati na več načinov. Najprej z vidika zmožnosti podjetij, da vključujejo ideje in znanje, kjer koli se že pojavljajo in omogočajo inovativnost. Taka usmeritev pa seveda pomeni izziv in odstopanje od predhodno značilnih razlag o lokalnih, regionalnih in nacionalnih okoljih kot določilnicah ustvarjalnosti in inovacij. Možno ga je pogledati tudi z

vidika, da se v te procese vključijo posamezniki in organizacije, ki sicer ne bi imeli nikakršne možnosti posredovanja svojih idej, znanja in izkušenj v ta velika globalna podjetja.

Seveda pa to implicira večjo kompleksnost znanja, ki je nujno za inovacije in njegovo razpršenost na različne akterje – posameznike in skupine. Tako prihaja do ustvarjanja znanja s kombiniranjem in z rekonfiguracijo različnih disciplin in že razpoložljivega strokovnega znanja v fleksibilnih oblikah organizacije (Mlinar, 2013).

Čim kompleksnejše postajajo baze znanja, proizvodi ali procesi, tem večja je tudi odvisnost od različnih zunanjih virov informacij, idej in znanja. Pri tem pa prihaja do medsebojnega prežemanja sektorskih področij inovativnega delovanja (Herstad v Mlinar, 2013).

Gre za odprt sistem, ki je nasprotje t. i. tradicionalnemu zaprtemu modelu inovacij, ki je prevladoval pred tem. Prav to je njegova posebnost in odlika, da lahko vsak pripomore k spremembam in napredku. Če so se prej organizacije opirale predvsem na notranje vire, npr. na lastne oddelke za R & R, in prišle do novih idej, ki se niso ujemale z njihovo strategijo, so ostale te ideje neizrabljene. V duhu družbene odgovornosti pa lahko sedaj črpajo ideje iz okolja in tudi same dajejo svoje viške idej na trg. Verjamemo, da bo to spoznanje imelo vplive tudi na druga področja, kar bo omogočalo, da se bodo teorije organizacij razvijale še naprej.

## 7 ZAKLJUČKI O TEORIJAH MENEDŽMENTA

V tem poglavju smo se dotaknili nekaterih teorij menedžmenta, ki nam bodo pomagale razjasniti, kateri pristopi k vodenju so najbolj primerni in na kakšen način bi lahko najlaže vzpostavili sisteme kontrole v podjetju.

Nedvomno lahko zaključimo, da so in bodo tudi v bodoče obstajali različni pristopi k preučevanju menedžmenta. Pogojeni so z razvojem gospodarjenja podjetij ter stopnje tehnološkega, kulturnega in etičnega nivoja v družbi. Zato bi bilo nepravilno gledati na določene avtorje in jih umeščati v trenutne izzive.

Za vodenje sodelavcev lahko uporabimo različne pristope. Le-ti se praviloma pojavljajo v kontekstu z motivi posameznika. Namenoma so bile predstavljene zelo nasprotujoče si teorije: od tistih, ki nas usmerjajo, da je treba delavce k delu priganjati, do tistih, ki dopuščajo možnost, da se bodo posamezniki samoorganizirali in svoje delovne obveznosti izvajali brez kontrole. Tudi nivo predpisanosti delovnega procesa se je z leti spreminjal. Če je bila v času znanstvenega menedžmenta težnja po natančnih predpisih in veliki členitvi delovnih postopkov, se sedaj vedno bolj teži k bogatitvi dela. Vedno bolj se zahteva specifičen stil vodenja. Tako mehkejše in k sodelavcem usmerjene metode vodenja (npr. Y, Z oz. participativni stil) omogočajo, da bo delo lahko potekalo v sproščenem vzdušju. Trše (npr. X ali avtoritativni stili vodenja) pa delovno vzdušje poslabšujejo. Delavci se tako lahko avtonomno odločajo o tem, kako bodo npr. goste kar najbolj zadovoljili oz. kako bodo izvedli določen proces. Vendar pa to velja le za storitvene dejavnosti. V proizvodni dejavnosti še vedno ostajajo jasno predpisani postopki oz. enolično in težko človeško delo zamenjujejo roboti. Poleg tega mora menedžment vzpostaviti nadzor nad poslovanjem in sodelavce spodbujati k stalnemu izboljševanju storitve oz. izdelka. Za storitveno dejavnost je pomembno, da vodje prenesejo odgovornost za kakovostno storitev na vse sodelavce v enoti.

Prav tako morajo sodelavcem redno predstavljati poslovne cilje in stopnjo doseganja le-teh. Če sodelavci ne vedo, v kakšnem stanju je podjetje, lahko postavljajo nerazumne zahteve. Te

se največkrat pojavijo v procesu kolektivnega dogovarjanja. Šele če sodelavci poznajo poslovno stvarnost, bodo lahko sprejeli programe za dvig kakovosti ali zniževanja stroškov. Vendar pa se morajo tudi delodajalci držati dogovora, ki so ga dali sodelavcem. Tu ne gre zgolj za dogovore iz kolektivne pogodbe, ki jih sodelavci v primeru kršitev uveljavljajo po sodni poti. Bolj pomembni so neformalni dogovori v psihološki pogodbi. Če so ti prekršeni, bo sledil padec motiviranosti, ki bo povzročil nezadovoljstvo in v skrajni fazi odtujitev od dela. Seveda je pomembno, da delodajalci uporabljajo čim več motivacijskih in čim manj kalkulativnih in prisilnih psiholoških pogodb. V proces nastanka kolektivne in psihološke pogodbe se morajo vključiti tako lastniki kot tudi menedžerji. Čeprav naj bi po agencijski teoriji lastniki v celoti predali nadzor nad poslovanjem menedžerjem, se to v celoti ne sme zgoditi. Pomanjkanje kontrole lastnikov lahko pripelje do izkoriščanja sodelavcev, saj želijo menedžerji optimizirati prihodke zaradi obljubljenih bonusov iz naslova nadpovprečnih dobičkov. Ko lastniki to zaznajo, je lahko storjena že tako velika škoda, da je ni več moč odpraviti. V skrajnosti zato lahko pride celo do propada podjetja.

V prihodnosti naš čaka veliko izzivov, ki jih bo prinesla industrijska revolucija 4.0. Tehnologije, ki se razvijajo, bodo zahtevale popolnoma drugačne kompetence sodelavcev. Iz določenih delovnih mest bo človeška delovna sila izrinjena in jo bodo počasi v celoti nadomestili roboti, ki bodo avtonomno komunicirali med seboj. Lahko bi zaključili, da je menedžment na razpotju in da v resnici še ne vemo, v katero smer bo šel. To je odvisno od tega, koliko bo človek prepustil odločanje stroju na eni strani in koliko se bo pripravljen človek podrediti ukazom stroja na drugi. Pametni stroji bodo komunicirali med seboj avtonomno in sploh ne bodo več potrebovali človeka, da jih bo usmerjal. Pri tem se poraja več vprašanj. Ali bodo lahko stroji v celoti zamenjali delo človeka? Bodo lahko človeka zaslužnili? Na vsa ta vprašanja bo še treba najti odgovore. Vsekakor mora iti razvoj v smer blaginje, etičnosti in družbene odgovornosti v najširšem pomenu te besede.

Vsekakor drži teza, ki jo je postavil Ivanko (Ivanko, 2008), da so cilji zeleni izid, ki jih želi človek doseči s svojim delovanjem. Organizacijo postavijo in (še) vodijo ljudje, da bi s svojim delovanjem uresničevali zelene cilje. To pa se tudi z novimi teorijami verjetno ne bo bistveno spremenilo.

## Literatura in viri

- Alberdi, L. De. (1990). *People, psychology, business*. New York ; Port Chester ; Melbourne: Cambridge University Press.
- Almada-Lobo, F. (2016). The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES). *Journal of Innovation Management*, 3(4), 16–21.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Bartol, K. M. in Locke, E. A. (2000). Incentives and Motivation. V S. Rynes in B. A. Gerhart (ur.), *Compensation in organizations: current research and practice* (str. 104–150). San Francisco CA: Jossey-Bass.

- Bavec, C. in Manzin, M. (2012). *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Burns, T. E. in Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Certo, S. C. in Certo, S. T. (2012). *Modern Management – Concepts and Skills* (11th ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. in West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Craimer, S. (2. 12. 2003). Dobri fantje zmagujejo. *Finance*, str. 18.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, R. (1997). O motivaciji za uspeh (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emery, F. E. in Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Felstead, A. in Jewson, N. (1999). Flexible labour and non-standard employment: an agenda of issues. V *Global trends in flexible labour* (str. 1–20). Springer.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London ; New York: Routledge.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford (UK); New York: Oxford University Press.
- Hersey, P. in Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. (2002). *Modern human relations at work* (8th ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, S. in Bukovec, B. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- Johnson, R. A., Kast, F. E. in Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367–384.
- Kast, F. E. in Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., Gričar, J., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Kurzweil, R. (2006). *The Singularity Is Near*. New York: Penguin Books.
- Lhopiteau, B. (2015). Maintenance 4.0, for the worker of tomorrow. Pridobljeno s [http://newsletter.sivecochina.com/en/reliability/maintenance\\_4-0\\_for\\_the\\_worker\\_of\\_tomorrow/](http://newsletter.sivecochina.com/en/reliability/maintenance_4-0_for_the_worker_of_tomorrow/)
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2000). Fleksibilna zaposlitev-zgolj možnost ali potreba? *Evrobilten*, 14, 16–17.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (1984). *Goal setting: a motivational technique that works!* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Madsen, E. S., Bilberg, A. in Hansen, D. G. (2016). Industry 4.0 and digitalization call for vocational skills, applied industrial engineering, and less for pure academics. V *5th World Conference on Production and Operations Management P&OM*. Pridobljeno s [http://findresearcher.sdu.dk/portal/files/135381699/Industry\\_4.0\\_and\\_digitalization\\_call\\_for\\_vocational\\_skills\\_applied\\_industrial\\_engineering\\_and\\_less\\_for\\_pure\\_academics.pdf](http://findresearcher.sdu.dk/portal/files/135381699/Industry_4.0_and_digitalization_call_for_vocational_skills_applied_industrial_engineering_and_less_for_pure_academics.pdf)
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. in Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. V *The Social Problems of an Industrial Civilization* (str. 161–182).
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *Reflections*, 2(11), 22–28.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. in Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London ; New York : Routledge.
- Mlinar, Z. (2013). Ustvarjalnost in inovacije v procesu globalizacije. V Slavko Splichal (ur.), *Globalizacija v dobro ali zlo* (str. 161–188).
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Raspor, A. (2010). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralnštvom*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Robbins, S. P. in Coulter, M. K. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall.
- Rozman, R. Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012a). *Management* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012b). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Saldivar, A. A. F., Goh, C. S. F., Chen, W. in Li, Y. (2016). Self-organizing tool for smart design with predictive customer needs and wants to realize Industry 4.0. V *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, 24.–29. julij 2016, DOI: 10.1109/CEC.2016.7748366
- Sami Kassem, M. in Moursi, M. a. (1971). Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14(3), 381–388.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Stoner, J. A. F. in Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
- Strader, T. J., Lin, F.-R. in Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23(1), 75–94.
- Sullivan, J. J. (1983). A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, 8(1), 132–142.
- Taylor, F. (1967). *Naučno upravljanje*. Beograd: Rad.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Virtual Organization: Virtual team member. (n. d.).
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory. Behavioral Science*. New York: George Braziller.
- Weber, J.-J. (1947). *Le livre de Job L'Ecclesiaste: texte et commentaire*. Paris: Societe de Saint Jean l'Evangeliste; Desclée & cie.
- Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. John Wiley.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis). Ljubljana: GV založba.



# OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE

Avtor: Andrej Raspor



*Designed by Geralt/Pixabay*



## 1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE

Vsako podjetje, ne glede na to, v kakšnem poslovnem okolju deluje, si mora zastaviti vizijo, kaj želi postati, ter strategijo, kako bo do tega cilja prišlo (Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji). Poslanstvo pa bo prikazalo pravi namen obstoja organizacije.



Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji

V tem poglavju bomo obravnavali faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) in metode ter orodja, ki jih uporabimo.

Na organizacijsko zasnovu vplivajo naslednji dejavniki (Daft, 2012, str. 74):

- strategija,
- okolje,
- tehnologija,
- velikost/stanje v življenjskem ciklu,
- kultura.

V prvem delu poglavja se osredotočamo na oblikovanje poslovne strategije. V drugem delu pa se bomo dotaknili tudi preostalih dejavnikov.

## 2 POSLANSTVO IN VIZIJA

Avtorji (Vila in Kovač, 1997; Kralj, 2001; Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003; Chhotray, Sivertsson in Tell, 2017) si niso enotni, kaj oblikujemo prej: poslanstvo ali vizijo. Tudi sami vrstnemu redu ne bi dali prevelikega pomena. Bolj pomembno je, da ima podjetje ti dve izjavi zapisani. Pri eni gre za dolgoročen namen (poslanstvo), pri drugi pa za konkretizacijo, kaj želimo postati in do kdaj (vizija).

## 2.1 Vizija podjetja

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij) in imeti motivacijsko razsežnost (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 74). Vizija je včasih nekoliko fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja skuša postati okolju zelo prijazno in prav to je treba vgraditi v njegovo vizijo (Kralj, 2001). Številne študije (Randolph, 1995; Quinn in Spreitzer, 1997; Robbins in Coulter, 2012; Chhotray, Sivertsson in Tell, 2017) dokazujejo, kako pomembno je, da sodelavci vizijo razumejo. Še več, menedžerji morajo prepričati in navdušiti sodelavce, da se z vizijo poistovetijo (Kantabutra in Avery, 2010). Za sodelavce predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ker gre pri viziji za neko srednjeročno obdobje (3–5 let), je prav, da jo občasno prevetrimo.

**Proces oblikovanja vizije** podjetja je sestavljen iz naslednjih aktivnosti (Vila in Kovač, 1997):

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza menedžerskih vrednot,
- revizija dosedanje vizije,
- povezovanje s strateškimi usmeritvami,
- oblikovanje vizije,
- preverjanje vizije.

Najbolje je, če k pisanju vizije pristopimo v dveh korakih (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 74–77):

- prvi korak je pisanje matrike vizije: želje, kaj želimo s tem doseči, merjenje in aktivnosti, ki bodo pripomogle k doseganju;
- drugi korak je pisanje konkretne vizije podjetja: izhajamo iz matrike vizije in na kratko zapišemo, kaj bomo postali in počeli v obdobju 3–5 let. Besedilo mora biti oblikovano tako, da bomo z njim lahko nagovarjali tako zunanje kot notranje javnosti.

## 2.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja konkretizacijske vizije podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem (Vila in Kovač, 1997). Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem pa tudi širšemu okolju (Kralj, 2001). Gre za kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003). Poslanstvo tako predstavlja opis neposredne prihodnosti organizacije z jasno navedbo (Vila in Kovač, 1997):

- področij delovanja (kaj delati),
- odjemalcev (kdo so kupci),
- načina proizvodnje (kako ustvarjati dodano vrednost),
- osnovnih vrednot in vzorcev obnašanja (kako se obnašati in po katerih vrednotah živeti),
- odnosa podjetja do okolju (kako se obnašati in kaj nuditi okolju).

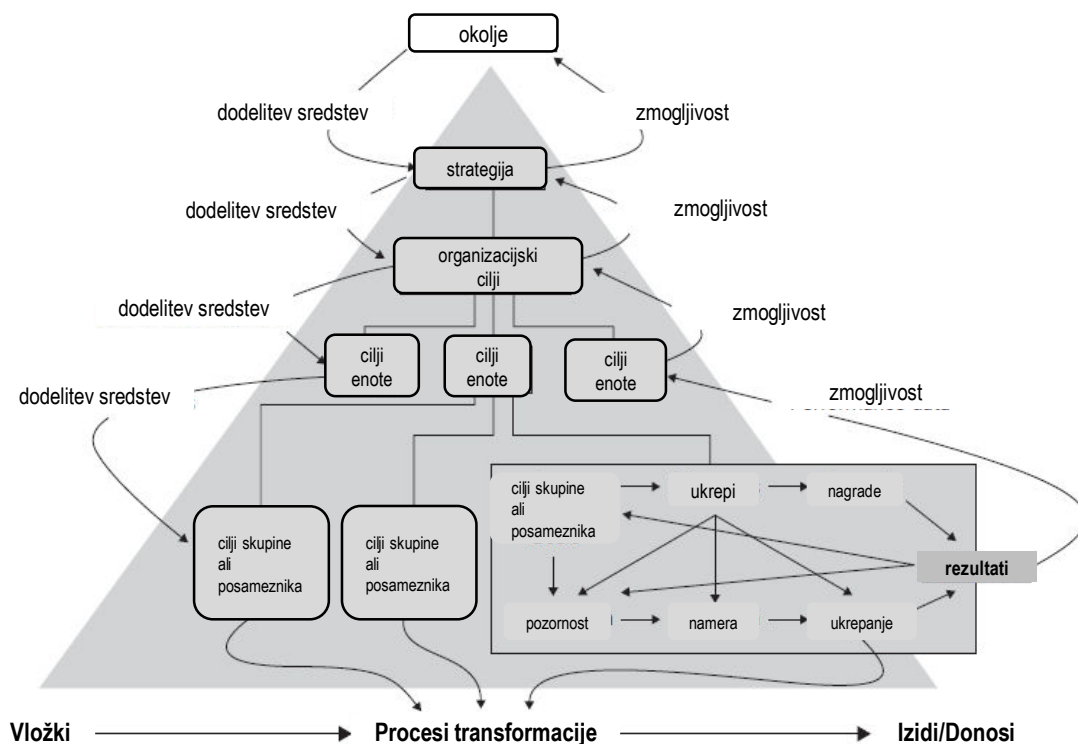
Te zamisli je treba vnesti v politiko podjetja, jih podpirati in uresničevati (Kralj, 2001).

### 2.3 Strategija in opredelitev strateških vzeli

Organizacijska strategija je obširna tema, o kateri se precej razpravlja v teoriji in praksi, in ji je splošno priznana ključna vloga preživetja podjetij ne glede na vrsto (Fenišer in Sadeh, 2017). Strategija je definiranje določenih ciljev podjetja, izbiranje določenih akcij in razporeditev resursov za njihovo realizacijo (Vila in Kovač, 1997). Za oblikovanje strategije poznamo dva pristopa: evolutivni (v strategijo se zapiše, kar v podjetju vemo, in tako pridemo do strategije) oz. planski (sistemska analiza okolja, trendov, odgovor na dogajanje).

**Strategija** je določen program (Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji, Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji) za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja (Vila in Kovač, 1997; Robbins in Coulter, 2012):

- glavna strategija – za podjetje/korporacijo kot celoto;
- poslovna strategija – za posamezne poslovne enote;
- funkcijska strategija – za posamezno poslovno funkcijo.



Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji  
(Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239)

Pri tem se osredotočamo na tri vprašanja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 80):

- Kje smo sedaj?
- Kam hočemo?
- Kako bomo do tja prišli?

Vzeli, ki jih je treba zapolniti za uresničitev zastavljenih ciljev:

- vrzel izboljševanja – delati bolje (realizacija z usposabljanjem sodelavcev, izboljšanjem kakovosti, avtomatizacijo, koristnimi predlogi);
- vrzel rasti – delati več (prej omenjeni predlogi in povečanje proizvodnje);
- vrzel diverzifikacije – delati druge stvari (pomemben vidik inovacij s poudarkom na odprtih inovacijah) (Chesbrough, 2003).

S konkurenco ne smemo tekmovati, ampak se moramo od nje razlikovati. Namesto da jo kopiramo, jo moramo »skapirati« (razumeti, kaj in kako počne, mi pa to početi še bolje).

## 2.4 Strateški cilji in konkretizacija ter operacionalizacija le-teh

Cilje podjetja lahko opredelimo kot točno določene želene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost. Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo in predvsem vizijo podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003).

Cilje potrebujemo za (Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239):

- sprejemanje odločitev menedžerjev,
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- instrument ocenjevanja uspešnosti posameznika in njegov prispevek k napredku podjetja.

Obstajata dve metodi za izbor strateških ciljev:

- **analitični pristop** – temelji na ugotavljanju povpraševanja in znanih podatkih;
- **kreativni pristop** – temelji na predvidevanju razvoja in vključuje predvsem intuicijo.

## 2.5 Strateški projekti in novi programi

Na osnovi strateških ciljev in preučitve realnih zmožnosti za začetek izvajanja projektov se oblikujejo strateški projekti oz. novi programi, s katerimi bomo lahko realizirali cilje iz strategije. Taktično ali operativno načrtovanje se uporablja za razvoj projekta ali programa, ki bo služilo bodočemu razvoju (Kania in Davis, 2011, str. 113).

## 2.6 Filozofija

Naloga menedžmenta je, da snuje tudi filozofijo podjetja. Filozofija podjetja je formalna oblika kulture podjetja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu podjetja. Zasnovana mora biti na subkulturah udeležencev podjetja ter izpeljana v prepričanje podjetja in sprejete vrednote, temeljne zasnove poslovanja in podjetju naklonjena stališča udeležencev podjetja (Kralj, 2001). Vsekakor je pravilno oblikovana filozofija lahko dobra podpora k oblikovani viziji in poslanstvu, saj daje še dodatno inspiracijo vsem deležnikom, da bi realizirali strategijo.

## 2.7 Namere in politike

Strateški menedžment mora o svojih namerah komunicirati z zunanjimi deležniki. Naloga operativnega menedžmenta pa je, da to isto nalogo opravi z notranjimi deležniki.

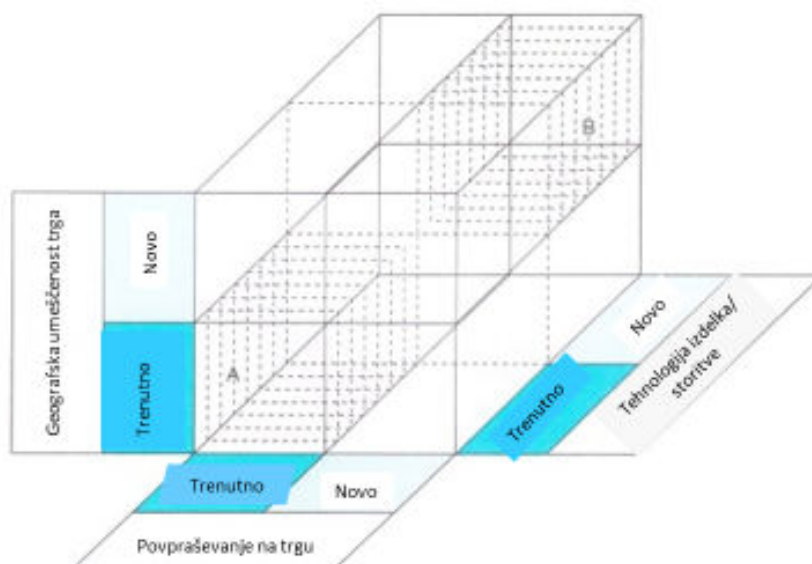
Politike so postopki, pisana in nenapisana pravila, kaj in kdaj bomo kaj počeli, da bomo realizirali strategijo. Menedžment in menedžerji bi morali biti zelo zainteresirani za oblikovanje okolju prijaznega podjetja, saj ga vodijo in se morajo počutiti odgovorni za trajnostni razvoj. Tako bo tudi zunanje okolje sprejelo podjetje. So pravzaprav snovalci trajnostnega razvoja v okviru politike podjetja in pri tem morajo upoštevati vse sestavine le-tega, vključno s prijaznostjo do okolja (Kralj, 2001).

### 3 DRUGE TEORIJE, KLJUČNE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA

V tem podpoglavju smo zbrali ključne teorije, ki so lahko kakovostno orodje za pridobivanje informacij, pozicioniranje in oblikovanje strategije ter kasnejše spremljanje le-te.

#### 3.1 Ansoffova matrika izdelka in trga

Ansoffova teorija (Ansoff, 1975) ponuja logično pot do določanja obsega in smeri strateškega razvoja podjetja na trgu. Strateški razvoj podjetja je sestavljen iz dveh med seboj povezanih strategij: strategije portfelja (angl. *portfolio strategy*) in tekmovalne strategije (angl. *competitive strategy*). Prva poudari cilje za vsako kombinacijo izdelek/trg podjetja. Ustvari informacijske točke na obzorju, ki jim je treba slediti. Tekmovalna strategija pa opredeli pot za doseg teh ciljev. V Ansoffovi matriki je postavljanje ciljev opredeljeno z izbiro t. i. rastnega vektorja, ki določa končni obseg posla. Rastni vektor je določen v dveh dimenzijah: izdelki in trgi. Teorija se je nadgrajevala; kasneje je avtor (Ansoff in McDonnell, 1990) predstavil t. i. geografski rastni vektor, ki je zamenjal rastni vektor iz njegove matrike (Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga).



Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga (Ansoff in McDonnell, 1990)

Te tri dimenzije (3D) lahko podjetje uporabi za določanje obsega svojega posla v prihodnosti:

- povpraševanje na trgu (npr. potreba po transportu ali povečanju električnih signalov),
- tehnologija izdelka/storitve (npr. celostna tehnologija),
- geografska umeščenost trga (npr. regije ali države).

Tri dimenzije skupaj tvorijo kocko in ponujajo raznolike kombinacije in strateške načrte za podjetja. Ekstremne izbire so, na eni strani, nadaljevanje uporabe starih tehnologij v že obstoječih regijah za zapolnitev tradicionalnih potreb ali, na drugi strani, vstop v nove regije z novimi tehnologijami z namero zapolnitve novih potreb.

Na odločitve za smer in strategijo za korporacijsko rast vpliva veliko faktorjev, kot so: nivo tveganja, trenutno stanje produktov in trga ter ali hoče podjetje razviti nove ali že obstoječe produkte ali trge. Če hoče podjetje narediti plan za prihodnost na sistematičen način, je najbolj pomembno, da menedžerji razumejo vrzel med trenutno pozicijo podjetja in pozicijo, ki jo hočejo doseči. Ansoffova 3D-matrika se lahko uporabi kot ogrodje za identifikacijo smeri in priložnosti za korporacijsko rast.

Za uporabo matrike v praksi mora podjetje naprej oceniti svoje obstoječe kombinacije med produktom in trgom ter ustrezne nivoje kompetenčnosti za te kombinacije. Nato se izbere nadaljnji obseg posla po geografskem vektorju znotraj Ansoffove kocke.

Izpeljivost izbranega obsega in smeri mora biti obogatena z analizo kombinacije izbrane smeri, obsegom korporacijske rasti in značilnimi tekmovalnimi prednostmi (temeljne kompetence). Ne samo, da morajo obstajati sredstva, ki to omogočajo, ta sredstva morajo zagotoviti podjetju trajno tekmovalno prednost.

Sinergije morajo obstajati ali biti ustvarjene z uporabo obstoječih izjemnih kompetenc (agresivna sinergijska strategija) ali z razvojem potrebnih kompetenc (obrambna sinergijska strategija).

Na koncu je treba doseči strateško fleksibilnost. Ta se lahko doseže navzven z diverzifikacijo geografske smeri in potrebe, tako da nepredvidljive spremembe v katerem koli strateškem območju ne vplivajo na uspešnost podjetja. Fleksibilnost se lahko doseže tudi tako, da se dejanja opre na resurse in zmožnosti, ki so lažje prenosljive.

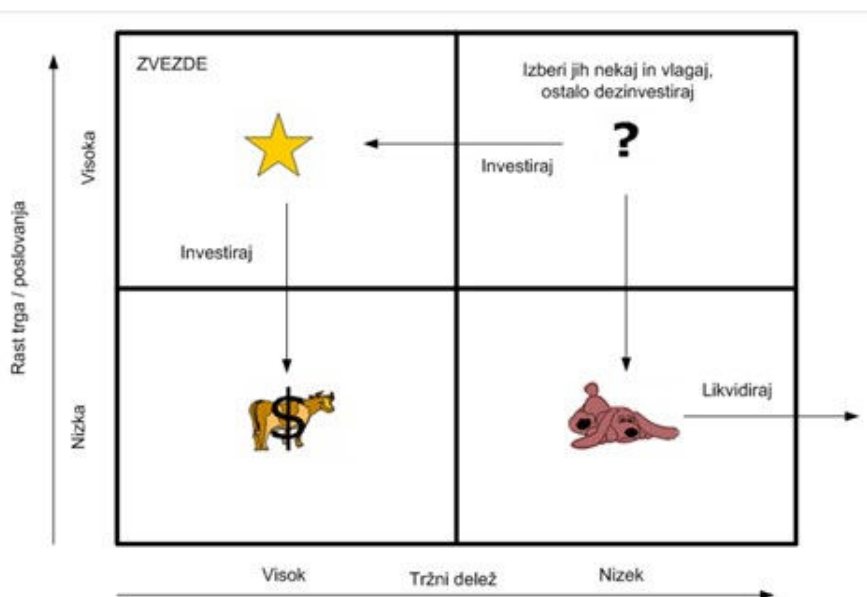
## 3.2 BCG-matrika

Boston Consulting Group je leta 1970 zasnoval BCG-matriko. To je ena najbolj znanih metod za načrtovanje portfelja, ki temelji na življenjskem ciklu izdelka. Upošteva medsebojno rast trga in tržnega deleža. Osnovna predpostavka je, da mora imeti podjetje portfelje produktov, ki vsebujejo produkte z visoko rastjo (angl. *high-growth products*). Ti namreč zagotavljajo denarne inpute in produkte z nižjo rastjo (angl. *low-growth*), ki dajejo dodaten denar in dolgoročen uspeh (Hambrick, MacMillan in Day, 1982).

Uporaba BCG-matrike (Slika 15: BCG-matrika) nam pomaga identificirati in oceniti prioritete za rast v portfelju produktov. Matrika povezuje dve dimenziji: tržni delež in tržno rast. Produkti so ocenjeni glede na dimenzije in nato je vsak posebej klasificiran v eno izmed kategorij: zvezde (angl. *stars*), krave molznice (angl. *cash cows*), vprašaji (angl. *question marks*) in psi (angl. *dogs*). Osnovna premisa modela je investirati v (ekonomsko) rast priložnosti, iz katerih podjetje lahko profitira.



BCG-matrika se lahko uporablja kot strateško orodje za ugotavljanje dobička in rasti vsake od potencialnih enot v podjetju. Z opredelitvijo strategije za vsako poslovno enoto (treba se je odločiti, ali se bo zadržalo ali odprodalo) se lahko celoten portfelj organizacije ohrani kot donosna kombinacija.



**Slika 15: BCG-matrika**  
(Boston Consulting Group, 1970)

Ko jo uporabimo, moramo biti pozorni na naslednje. Prvič, treba je določiti ukrep ali oceno pričakovane rasti trga za vsak izdelek ali storitev v portfelju, nato uporabiti odstotek ratinga za vsak izdelek ter opredeliti relativni tržni delež, na koncu pa zapisati vsakega od proizvodov v portfelju v štiri kvadrante, ki so opredeljeni v dveh dimenzijah: relativni tržni delež in relativna stopnja rasti trga.

Kljub temu da je razvrščanje splošno in samovoljno zaradi majhnih razlik, je potrebna dosledna izvedba. To je najtežji del, pri katerem pomaga uporaba vnaprej določenih meril. Stopnja rasti trga je visoka, ko letni prihodki rastejo za več kot deset odstotkov po korekciji inflacije. To je pomembno pri ohranitvi vnaprej določenih meril, ki lahko spremenijo ocenjevanje izdelka. V nasprotnem primeru se domači projekti in produkti preusmerijo v bolj ugoden položaj, s tem pa zmaga uresničen predmet.

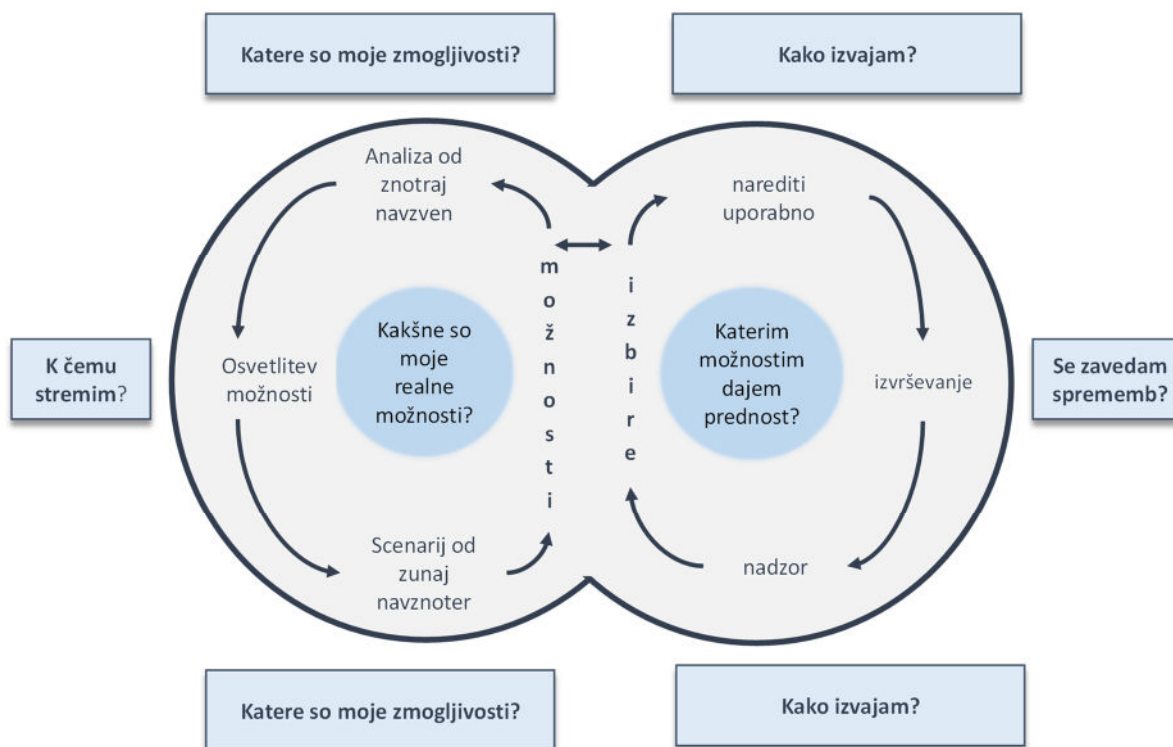
- Zvezde so proizvodi, ki uživajo relativno visok tržni delež v močno rastočem trgu. To so (potencialni) donosi, ki se lahko povečajo. Zaradi tega je priporočljivo, da se vlaga v te izdelke.
- Molzne krave so izdelki, ki so izredno profitni in pri katerih ni potreben dodaten napor ali vlaganje, da se ohrani enak nivo prihodkov. Izdelek postane označen kot molzna krava, ko je rast prometa sicer zmanjšana, vendar tržni delež družbe ostaja visok in stabilen.
- Vprašaji so proizvodi z visoko rastjo na trgu, ampak z majhnim tržnim deležem, zato je njihova stopnja rasti negotova. Investicije za ustvarjanje nadaljnje rasti lahko dajejo velike rezultate v prihodnosti ali pa ne. Priporočljivo je izvesti dodatne raziskave, kako in kje investirati.
- Psi so proizvodi, ki jih je treba opustiti ali odsvojiti, če niso donosni. Tudi če so donosni, vanje ne vlagamo, ampak najboljše izkoristimo njihovo trenutno vrednost. To lahko pomeni prodajo proizvodov ali blagovne znamke.

### 3.3 Strateški dialog

Strateški dialog je splošni osemstopenjski model za snovanje in nadaljnje dograjevanje strategije (Slika 16: Strateški dialog). Obravnava strategijo kot integralni proces formulacije in implementacije. Osredotoča se na vsebino in procese: delati prave stvari pravilno. Je interaktivni proces s pristopom, ki vodi do izbire takrat, ko se umikamo s trga. Tako pusti možnosti odprte. Gre tudi za pristop (kar opozarja že samo ime modela), ki temelji na sodelovanju s ključnimi interesnimi skupinami: kaj lahko organizacija naredi in kaj bo naredila. Ni formuliran v detajle, ampak raje v dialog s ključnimi deležniki. Dialog ne pomeni demokracije; odgovorni bodo še vedno imeli končno besedo in morali bodo sprejemati strateške odločitve.

V strateškem procesu so trije kritični faktorji uspeha (Van den Berg in Pietersma, 2014):

- Dobro razumevanje konteksta strateške definicije: treba je razumeti, kaj je vzrok, kaj nujnost in kaj ambicija, ko podjetje oblikuje svojo strategijo, kadar ta niha. Brez vedenja, kje se nahajaš, je nemogoče prepoznati vzrok.
- Ustrezna uporaba vsebine v pogojih kvalitete, popolnosti in globine: z analizami, v katerih uporabimo primerne modele in instrumente, pridobimo popolno razumevanje možnosti in nezmožnosti organizacije in okolice, v kateri je organizacija aktivna. Temeljite analize so podlaga, da se dobi prava strateška opcija.
- Učinkovit in navdihujoč proces temelji na sodelovanju: kdo je vključen, v katerem trenutku, katere so vloge in kdo je sodelujoče organiziral? Z drugimi besedami: uporabljati pravilne metode sodelovanja. To pomaga vzdigniti notranjo raven razumevanja, spodbuja kreativnost in razvija nove ideje.



**Slika 16: Strateški dialog**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Za strateški uspeh morajo organizacije razumeti smisel konteksta, smisel vsebine in smisel procesa. Organizirati strateško formulacijo, strateško izvajanje procesa kot tudi dialog je vodilo do strateškega uspeha. Strateški dialog predpostavlja rezultat formule (Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha):

$$\text{Vodilo do strateškega uspeha} = \text{Mobilizacija} \times \text{Formulacija} \times \text{Realizacija}$$

**Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha**

Po tem načelu se predpostavlja, da bo strategija organizacije postala skupna in ponotranjena pot, ki bo organizacijo pripeljala do večjega blagostanja in večje produktivnosti.

### 3.4 BHAG

Vsaka organizacija ima koristi, ko ima postavljene konkretne dolgoročne cilje. Z modelom BHAG (slov. *zelo velik in drzen*) se lahko poda trditev, ki pomaga organizaciji, da se osredotoči le na posamezen skupni cilj (Collins in Porras, 1996).

Model BHAG poziva, da vodstvo podjetja odgovori na tri vprašanja (Collins in Porras, 1996):

- **Kakšni so vaši strateški interesi?** Po Collinsu in Porrasu so lahko podjetja resnično izjemna le v okolju, ki so mu popolnoma predana. Odgovor na to vprašanje bi moral biti oblikovan kot »strankin/kupčev problem, ki ga bo podjetje rešilo tako, kot ga ne zna noben drug.«
- **Kje ste lahko najboljši na svetu?** To vprašanje se dotika ene ali dveh lastnosti ali najbolje prodajanega izdelka. Gre za identifikacijo bistva kompetence, ki mu ostali ne morejo biti kos.
- **Kaj poganja vaše podjetje?** To bi lahko bilo število strank, število plačljivih delovnih ur ali visoka cena znamke. Gre za bistvene spremenljivke, ki vodijo do finančnega donosa za organizacijo.

Z odgovori na vsako vprašanje in nato s primerjavo in kombinacijami teh odgovorov je oblikovan BHAG. Ne samo da BHAG pomaga podjetju dolgoročno osredotočiti se na organizacijo, ampak proces razvijanja BHAG dovoli tudi, da razmišlja izrecno o *raison d'être* za organizacijo. Koristno je temeljito preučiti strategijo in postaviti model organizacije, ki temelji na inovacijski kulturi. Slabost BHAG-a je to, da zahteva veliko kreativnosti in prilagajanja med procesom razvijanja ter veliko discipline tistih, ki so vanj vključeni. Proces lahko hitro spremeni ljudi, da želijo narediti vtis z jednatimi izjavami, namesto da bi razpravljali med seboj o temeljih in pomembnih zadevah za organizacijo.

### 3.5 Strategija modrega oceana

Strategija modrega oceana se osredotoča na ustvarjanje novih trgov v fazi razvoja izdelka (Tabela 2: Strategija modrega oceana). Koncept je zasnovan tako, da spodbudi upravljalce, da se osredotočijo na ustvarjanje nespornih trgov.

Večina strateških modelov se osredotoča na doseganje konkurenčne prednosti, osrednje vprašanje pa je, kako biti boljši od konkurence. Pri strategiji modrega oceana gre za ustvarjanje tržnega prostora brez konkurence, to je na novem trgu. Strategija podjetij v modrem oceanu vključuje razmišljanje, kaj narediti drugače in bolje od konkurence (Kim in Mauborgne, 2005). Strategija rdečega oceana je njeno nasprotje; gre za tekmovanje na obstoječem trgu, kjer se

konkurenca med sabo izčrpava. Modri ocean spodbuja inovativnost in vpliva na usmeritev strategije razvoja. Namesto da bi uporabili tekmece kot merilo, menedžerji pogledajo izven obstoječe meje na trgu in poiščejo novo možnost za ustvarjanje nove vrednosti za kupce. Namesto da poskušajo premagati konkurenco, morajo menedžerji neposredno ukrepati in razvijati poslovno ponudbo, ki odpira nov tržni prostor.

**Tabela 2: Strategija modrega oceana**

Strategije rdečega oceana	Strategije modrega oceana
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekmovanje na trgu, ki je že poznan</li> <li>• premagati konkurenco</li> <li>• raziskati povpraševanje</li> <li>• narediti izbiro med vrednostjo in stroški</li> <li>• prilagoditi celoten sistem aktivnosti podjetja strateški odločitvi med vrednostjo in nizkimi stroški</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenca naj postane nepomembna</li> <li>• ustvariti neizpodbitni trg</li> <li>• ustvariti novo povpraševanje in ga zavzeti</li> <li>• prilagoditi celoten sistem aktivnosti podjetja zasledovanju diferenciacije in nizkih stroškov</li> <li>• prelomiti vrednost/stroške izbire</li> </ul>

(Kim in Mauborgne, 2005)

Za usmerjanje oz. fokus razvoja strategije k oblikovanju modrih oceanov mora ekipa odgovoriti na štiri vprašanja:

- Katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali odpraviti?
- Katere dejavnike bi morali omejiti bistveno bolj, kot je običajno v panogi?
- Katere dejavnike bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi presegli standarde panoge?
- Katere dejavnike, ki jih panoga doslej še ni ponudila, bi bilo treba uvesti?

V tem procesu je bistveno, da se osredotoči na to, kar stranke vrednotijo, in ne toliko na konkurenco.

### 3.6 Poslovni model CANVAS

Poslovni model CANVAS, kot ga predstavlja Osterwardel (2004), opisuje racionalno utemeljitev, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in ohranja vrednost. CANVAS je namenjen opisu, vizualizaciji, razvoju in raziskavi poslovnih modelov. Poslovni model CANVAS sestavlja devet osnovnih gradnikov:

#### 1. Segmenti kupcev

Kdo ustvarja vrednost? Kdo so ključni partnerji/kupci? Kakšne so značilnosti partnerjev/kupcev? Kako lahko segmentiramo (delimo) trge?

#### 2. Vrednostna ponudba

Kakšno vrednost podjetje ustvarja partnerjem/kupcem? Kakšen problem reši kupcu/partnerju? Kakšne so razlike glede na tržni segment strank?

#### 3. Kanali

Kako podjetje komunicira s partnerji/kupci? Kaj zahtevajo partnerji/kupci pri dobavi? Kaj je stroškovno najbolj učinkovito? Kako izgleda nabavna veriga?

#### 4. Odnos s partnerji/kupci

Kaj pričakujejo partnerji/kupci v posameznem rangu? Kakšen tip oskrbe je zaželen pri posameznem rangu partnerja/kupca? Ali ima partner/kupec s podjetjem stik ali zgolj plača izdelek/storitev?

#### 5. Prihodki

Kako (na kakšen način) podjetje zasluži denar od partnerjev/kupcev? Kaj plačujejo? Koliko plačujejo sedaj in koliko bodo pripravljene plačati v prihodnje? Ali podjetje ustvari dohodek z vsako prodajo?

#### 6. Ključni viri

Kateri viri so ključni za kreiranje, dobavo, kanale in odnose s partnerji/kupci za določen izdelek/storitve? Ali ima podjetje unikaten izdelek in/ali edini vir?

#### 7. Ključne aktivnosti

Katere aktivnosti so potrebne za kreiranje in dobavo izdelka/storitve do partnerja/kupca? Ali ima podjetje edinstveno ponudbo? Kaj je posebnost podjetja?

#### 8. Ključni partnerji

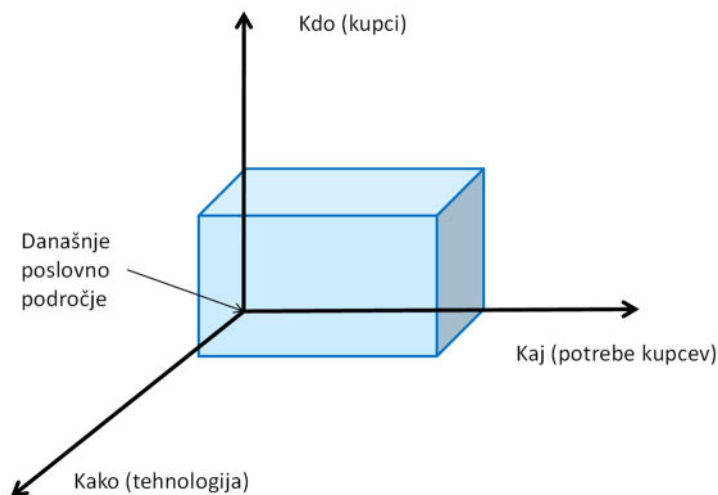
Kateri so ključni partnerji? Kakšne vire in vlogo ima partner pri dostavi do kupca?

#### 9. Struktura stroškov

Kakšni so stroški dodane vrednosti izdelka/storitve za partnerje/stranke? Kateri partnerjevi viri so najdražji? Katere aktivnosti so najdražje? Kako lahko podjetje zniža stroške?

### 3.7 Abellov model poslovnega obsega

Abellov model poslovnega obsega opredeljuje poslovanje podjetja, ki temelji na treh ključnih dimenzijah (Slika 17: Abellov model poslovnega obsega). Model določa obseg poslovnega področja podjetja in poslovnega načrtovanja (Abell, 1980).



**Slika 17: Abellov model poslovnega obsega**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Poslovni Abellov model uporabljajo podjetja za vpogled v trenutni obseg poslovanja in za potrebe pri načrtovanju prepoznavanja potencialnih trgov ter razmer na tržišču. Pogosto se uporablja pri strateških razpravah in pomembnih poslovnih odločitvah podjetij, še posebej pri postavljanju ciljev podjetja na področju, v katerem želi organizacija opravljati tržni potencial.

Odgovoriti je treba na naslednja tri vprašanja:

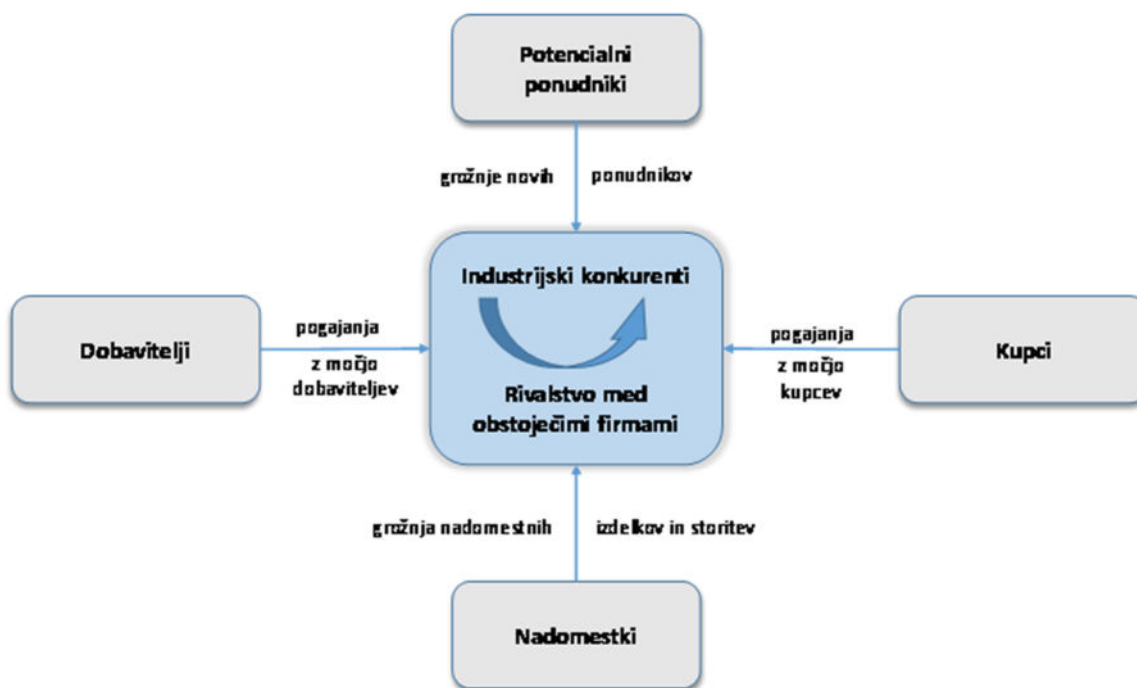
- **Kdo?** – določiti posamezne skupine kupcev in kaj jim predstavlja vrednost. Vprašanje lahko zastavijo kupci.
- **Kaj?** – določiti potrebe kupcev in prepoznati, katere dejavnosti predstavljajo kupcem dodano vrednost.
- **Kako?** – določiti, na podlagi katerih tehnologij in kompetenc podjetje lahko izpolni potrebe kupcev bolje od konkurence.

Pomembno je, da najprej odgovorimo na vsa tri vprašanja za trenutno situacijo in razumemo stališča v podjetju, kar lahko služi kot skupna referenčna točka. V naslednjem koraku je treba odgovoriti na navedena tri vprašanja z vidika prihodnjega poslovanja podjetja v časovnem obdobju od treh do petih let, na podlagi trenutnih stališč in vpogleda v potencial organizacije za prihodnje obdobje. Model je zelo uporaben za določanje strategije in sprejemanje strateških ciljev ter razreševanje vprašanja, kako ambiciozno je lahko oz. bi moralo biti podjetje. Prav tako je model primeren za vpogled v nove skupine kupcev, nove dejavnosti in nove tehnologije.

### 3.8 Analiza konkurence: Porterjev model petih silnic

Porterjeva analiza konkurence (1980) zajema pet glavnih konkurenčnih silnic, ki določajo relativno privlačnost industrije (Slika 18: Porterjevih pet silnic). Šibkejše, kot so, bolj je panoga ali podjetje privlačno. Konkurenčna analiza nudi vpogled v odnos in dinamiko v industriji ter dovoljuje podjetju narediti strateško odločitev glede na najboljšo obrambno in najbolj privlačno ekonomično pozicijo.

Model konkurenčne analize se lahko uporabi, ko želi podjetje bolje razumeti industrijski kontekst, v katerem se obrača posel. Na primer, podjetje lahko uporabi konkurenčno analizo za analizo privlačnosti v industriji, za prepoznavanje, ali so novi produkti, storitve ali posel potencialno profitabilni. Model se lahko uporabi tudi za oceno strateške pozicije podjetja na trgu dela, saj upošteva široko paleto zunanjih konkurentov. Pomaga razumeti prednosti tako trenutnega konkurenčnega položaja kot zelene pozicije.



Slika 18: Porterjevih pet silnic  
(Porter, 1980)

Porterjev model je dodatek k oceni konkurenčnega okolja z vseh vidikov, ki temeljijo na petih glavnih silnicah. Z identificiranjem moči in smeri vsake silnice je mogoče hitro oceniti moč

organizacijske pozicije skupaj z možnostjo ustvarjanja profita ali vzdrževati profitabilnost v specifični industriji.

Na podlagi vseh petih silnic se lahko določi, kako uspešno je podjetje (Porter in Porter, 1979).

### 1. Novi udeleženci

Ali so kakšne ovire za nove udeležence?

- Bolj kot je podjetje pomembno na ekonomski lestvici, več je ovir ob vstopu.
- Tekmovati z dobro stoječimi znamkami z večjo lojalnostjo strank je težje (npr. Coca Cola).
- Visoke (tvegane) kapitalske zahteve otežijo vstop.
- Visoki spreminjajoči se stroški produktov so prednost že obstoječim podjetjem.
- Je dostop do distribucijskih kanalov težak ali pravno omejen?
- Ali imajo obstoječa podjetja prednosti pri stroških, ki so neodvisni od tržne lestvice (npr. patenti, licence, lastniška »vedeti, kako«, ugoden dostop do surovin, osnovnih sredstev, izkušenih delavcev, subvencij)?
- Država lahko omeji vstop na trg dela zaradi operacijskih licenc (npr. UMTS-brezžična komunikacija).
- Pričakovati pomoč novim kandidatom s strani obstoječih igralcev je nerealno.
- Koncept »vstopnih neprivlačnih cen«: višja kot je marža, več novih udeležencev bo.

### 2. Nadomestki

Kako hitro se lahko vaš produkt ali storitev zamenja za drugačen tip produkta ali storitev?

- Porter vztraja, da so nadomestki grožnja le, če predstavljajo pomembno izboljšavo v ceni oz. popust pri izvedbi.

### 3. Pogajalska moč kupcev

V kakšnem obsegu se lahko kupci pogajajo?

- Ko kupci kupujejo večje količine, večkrat zahtevajo boljše cene. Na primer, večja živilska veriga plača nižje maloprodajne cene kot manjše trgovine.
- Večja kot je delitev stroškov, predstavljenih s kupno ceno, težje se bodo kupci pogajali.
- Podobni produkti olajšajo dobaviteljem, da ne igrajo en proti drugemu.
- Nižji prehodni stroški povečajo kupno moč.
- Neprofitni kupci bodo težki pogajalci.
- Potencialna produkcija »naredi sam« ali vertikalna integracija nazaj imata visok pogajalski nivo. Delna notranja produkcija ali »stožčasta integracija« ni edino močno pogajalsko orodje, nudi tudi boljše razumevanje dejanskih dobaviteljevih stroškov.
- Manj kot je kupčev nastop odvisen od nakupa, bolj bo kupec občutljiv na ceno.
- Bolj kot je kupec informiran, boljši pogajalski položaj ima.

### 4. Zahteve dobaviteljev v industriji

Kakšen nivo vpliva imajo dobavitelji?

Dobavitelji imajo lahko močan vpliv na donosnost industrije in porazdelitev dobička, kar je odvisno od več vzrokov. Konkurenčne silnice dobaviteljev so zrcalni odsev kupčevih:

- manj dobaviteljev, ki prodajajo relativno večjim kupcem, bo imelo več besede;
- pomanjkanje nadomestkov poveča dobaviteljevo moč, saj ima kupec manj izbire;
- dobavitelji z alternativnimi strankami, industrijo in kanali imajo večjo moč;
- dobaviteljev produkt je nepogrešljiv ali pa zelo pomemben za podjetje;

- menjava dobavitelja pomeni večje stroške ali hitro zmanjša premoženje podjetja;
- dobavitelji se lahko vmešajo v produkcijo in direktno prodajajo strankam.

### 5. Obstoječa konkurenca

Kakšne prednosti ima konkurenca?

Obstoječa konkurenca vodi do taktiziranja v obliki agresivnih cen in promocij, bitk za stranke ali kanale ter povečanje ravni storitev. Če pride do stopnjevanja odločitev in spreminjanje letih (npr. cenovne vojne), je lahko celotna industrija na izgubi. Oglaševalske vojne so lahko tudi pozitivne, saj prikažejo razliko med podjetji in znamkami. Vseeno se rivalstvo in močno spreminjanje glede na industrijske spremembe marketinga in tehnologij spreminjata glede na sledeče indikatorje konkurenčne grožnje s strani obstoječe industrijske konkurence:

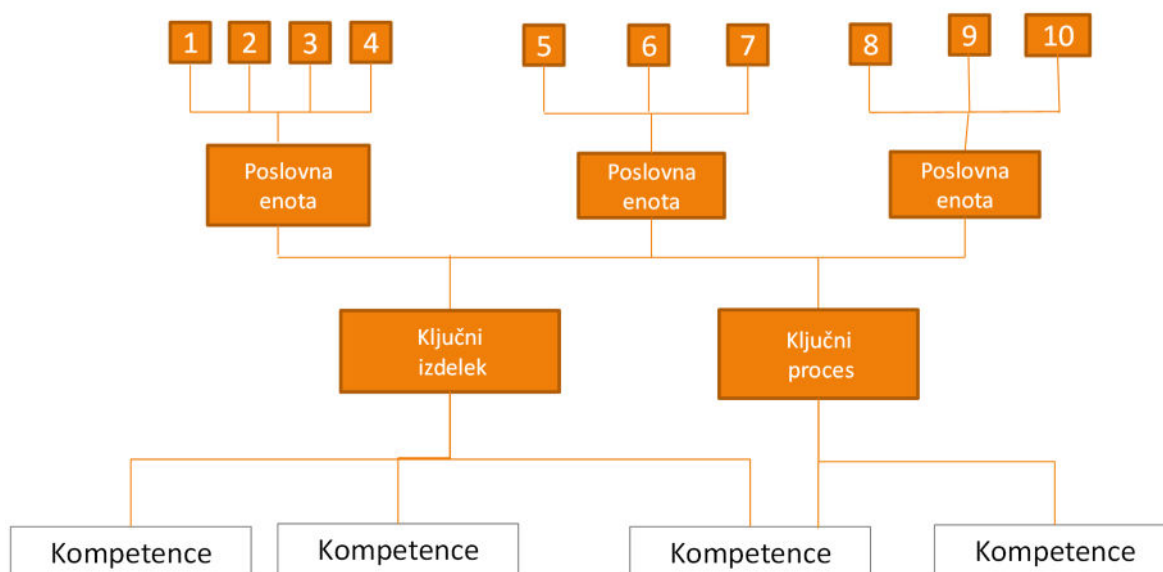
- veliko in/ali enako močnih konkurentov;
- počasna industrijska rast vodi pogosteje v delitev kot v širitev industrije;
- visoki fiksni stroški in sredstva, ki temeljijo na rivalstvu, želijo obrniti delnice in zapolniti kapacitete;
- produkt se razume kot blago in so na voljo po nizki ceni, kar vzpodbudi kupce, da zamenjajo dobavitelja brez tveganja in kupujejo poceni;
- raznolikost konkurentov in njihovih strategij preprečuje nepredvidene konkurenčne poteze;
- visoki vložki, npr. izziv za vzpostavitev baze kupcev v mobilni komunikaciji ali v prodaji po internetu;
- visoke izstopne ovire zaradi ekonomskih, strateških, čustvenih in pravnih razlogov. Največja ovira so posebna sredstva, ki jih je težko prodati, fiksni stroški izstopa (npr. delovne pogodbe, stroški poravnave) ter strateška pomembnost znamk in aktivnosti za sodelovanje s partnerji.

## 3.9 Teorija ključnih kompetenc

Ključna kompetenca je nekaj edinstvenega, kar podjetje ima ali je sposobno narediti (dan Hamel in Prahalad, 1990). Koncept ključnih kompetenc temelji na Barneyjevi ideji, da so neposnemljiva in dragocena opredmetena in neopredmetena sredstva organizacije ključni vidiki trajnostne konkurenčne prednosti podjetja (Barney, 1991).

Model ključnih kompetenc je strateško orodje za določevanje edinstvenih sredstev, s katerimi lahko ustvarimo in ponudimo vrednost svojim strankam (Slika 19: Model ključnih kompetenc (Barney, 1991)). Proces definiranja ključnih kompetenc spodbudi vodstvo k razmisleku o prednostih in sposobnostih, ki podjetje ločijo od konkurence. Medtem ko Porterjev model petih silnic (Porter, 1980) zavzame pristop s potrošnikove perspektive in postavi zunanje okolje na sam začetek strateškega postopka, pa je Prahaladov in Hamelov model jedrnih kompetenc (1990) zastavljene nasprotno. Gradi na domnevi, da konkurenčnost navsezadnje izhaja iz zmožnosti podjetja, da zgradi ključne kompetence, ki ustvarjajo nepričakovane produkte po nižji ceni in z večjo hitrostjo kot njihova konkurenca. Na ta način lahko model ključnih kompetenc uporabimo, da ustvarimo trajnostno konkurenčno prednost.





**Slika 19: Model ključnih kompetenc**  
(Barney, 1991)

Avtorja spodbujata menedžerje, da sprašujejo temeljna vprašanja, kot so (dan Hamel in Prahalad, 1990):

- Kakšno vrednost bomo ponudili svojim potrošnikom v, recimo, prihodnjih desetih letih?
- Katere nove kompetence (kombinacija veščin in tehnologij) bomo morali razviti ali obdržati, da bi lahko zagotovili to vrednost?
- Kakšna je naša udeležba v zvezi s tem, kako komuniciramo s svojimi strankami?

V teoriji proces definiranja ključnih kompetenc spodbuja menedžment k razmišljanju o prednostih in zmožnostih, ki podjetje ločijo od konkurence.

### 3.10 Okvir internacionalizacijske strategije

Poslovati na mednarodni ravni zahteva tako razmišljanje o (novih) trgih, na katerih je podjetje že aktivno ali pa nanje namerava vstopiti v kratkem, kakor tudi koordinacijo in sinergijo novih aktivnosti z že obstoječimi aktivnostmi. Okvir internacionalizacijske strategije je model, ki podpira tehtno sprejemanje odločitev, kako internacionalizirati dejavnosti organizacije (Lem, Tulder in Geleynse, 2013). Model je zgrajen na osnovi dveh tipov vprašanj, s katerimi se pogosto srečujejo organizacije v času internacionalizacije:

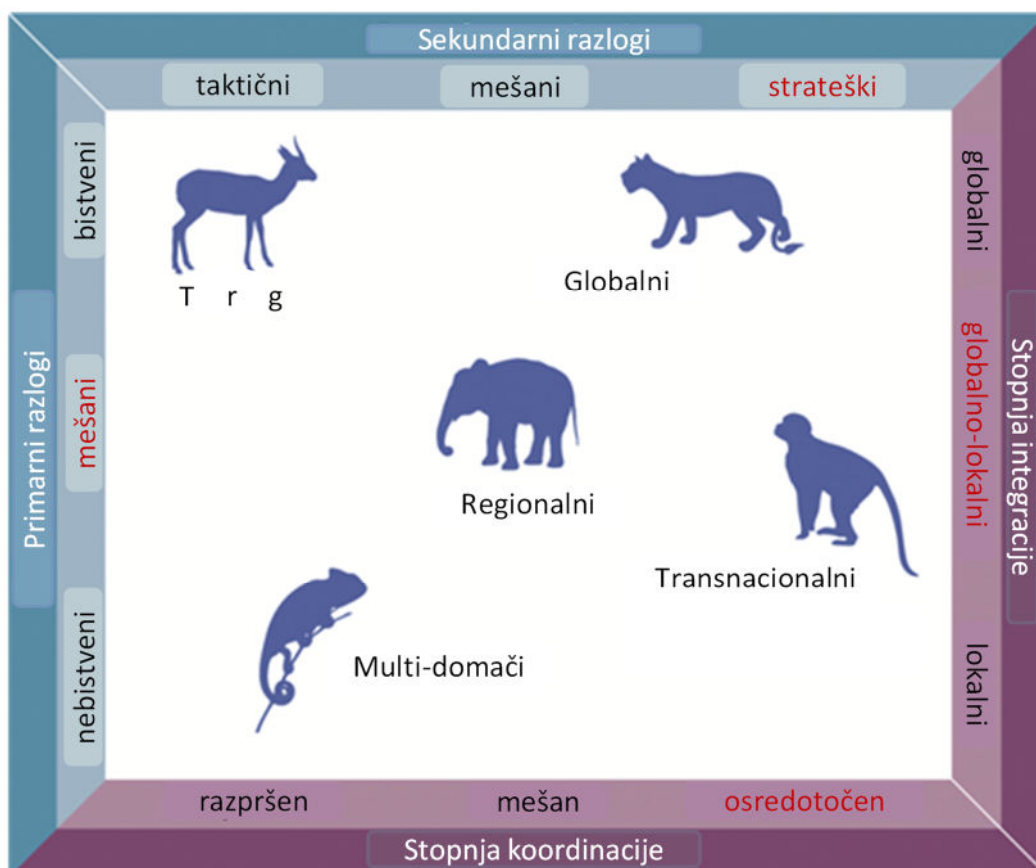
#### 1. Kakšna je razlaga za internacionalizacijo?

Je motivacija za internacionalizacijo, ki jo usmerja trg priložnosti v izbrani državi (nebistven), ali širitev (bistven)? Ali podjetje stremi h kratkoročnim dosežkom (taktičnost) ali k dolgoročni tekmovalni poziciji (strategija) v državi?

#### 2. Kako koordinirati in organizirati nove aktivnosti v tej državi?

Naj podjetje sprejme celo vrsto aktivnosti (velik razpon) ali naj se osredotoči le na eno dejavnost (fokus)? Naj bo koordinacija (in povezani stroški) novih aktivnosti organizirana kot del globalno integriranega podjetja ali lokalnega posla?

Odgovori na zastavljeni vprašanji in povezani vidiki so lahko med seboj povezani ter vodijo v številne prehode in kompromise. Iz tega je lahko pridobljenih pet generičnih poslovnih modelov za mednarodno poslovanje (Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture).



**Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture**  
(Lem, Tulder in Geleynse, 2013)

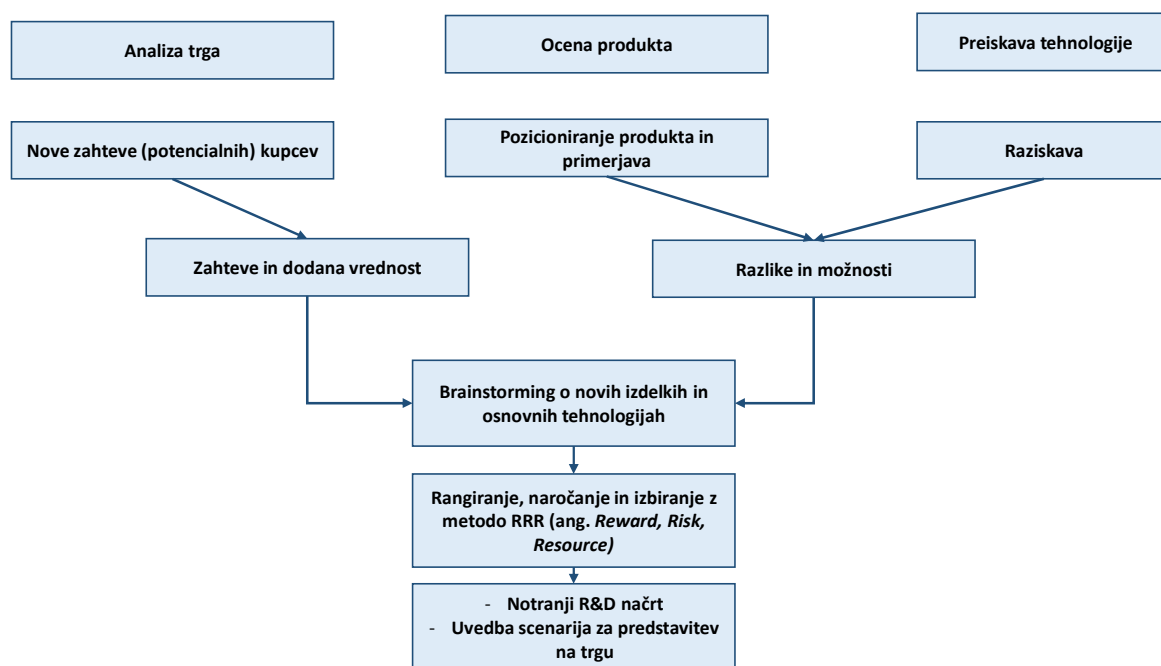
Slika prikazuje med seboj povezane modele; gre za kombinacijo in izpeljavo najboljših modelov primarnih in sekundarnih razlogov (angl. *primary and secondary motivations*) na eni strani ter stopnje integracije in koordinacije na drugi (angl. *degree of integration and coordination*).

Primarni razlogi so lahko nebistveni, mešani ali bistveni (angl. *extrinsic, mixed or intrinsic*), sekundarni razlogi so taktični, mešani ali strateški (angl. *tactical, mixed or strategic*), stopnja integracije je lahko globalna, globalno-lokalna ali lokalna (angl. *global, glocal or local*), stopnja koordinacije pa razpršena, mešana ali osredotočena (angl. *spread, mixed or focused*). Glede na navedene značilnosti se ugotovi najbolj tipičen oz. ustrezen model za konkretno situacijo; lahko gre za trgovinski model (angl. *trade model*), multi-domači (angl. *multi-domestic*), globalni (angl. *global*), transnacionalni (angl. *transnational*) ali regionalni model (angl. *regional model*).

Okvir internacionalizacijske strategije prinaša jasnost odločanja o internacionalizaciji podjetja. S pomočjo modela postanejo vprašanja glede razlogov in koordinacije jasna. Dobijo tudi svoje odgovore. S spoštovanjem več vidikov, ki jih moramo pri vstopu v novo državo pretehtati, postane okvir internacionalizacijske strategije pri razpravah okrog vstopa zelo uporaben.

### 3.11 Načrtovanje poti

Načrtovanje poti se nanaša na oblikovanje skupne vizije (Farrukh, Phaal in Probert, 2003). Je proces, s katerim strokovnjaki napovedujejo prihodnji razvoj v tehnologiji in opredelijo posledice teh dogodkov za podjetja. Načrt vsebuje opis, kako naj bi bil proces razvoja strukturiran (Slika 21: Načrtovanje poti). Pojasnjuje prihodnje cilje in poti za doseganje teh ciljev, ki temeljijo na analizi. Na podlagi analize je mogoče ugotoviti, kako lahko posameznik podjetju prispeva, da se bo to zgodilo.



**Slika 21: Načrtovanje poti**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Načrt se lahko uporabi za jasno opredeljeno prihodnost. Uporaben je za pridobitev strokovnega vpogleda v nove razmere na trgu, zlasti v tehnološko usmerjenih trgih. Razvoj novih izdelkov je bistvenega pomena za preživetje na teh trgih in je bolj pomembno zaradi krajšanja življenjskega cikla izdelka. Načrtovanje poti je torej bistvena strategija za podjetja, ki nenehno iščejo nove izdelke. Pomaga pri procesu razvoja novih izdelkov z olajšanjem strukturnega iskanja novih trgov proizvodov in tehnologije.

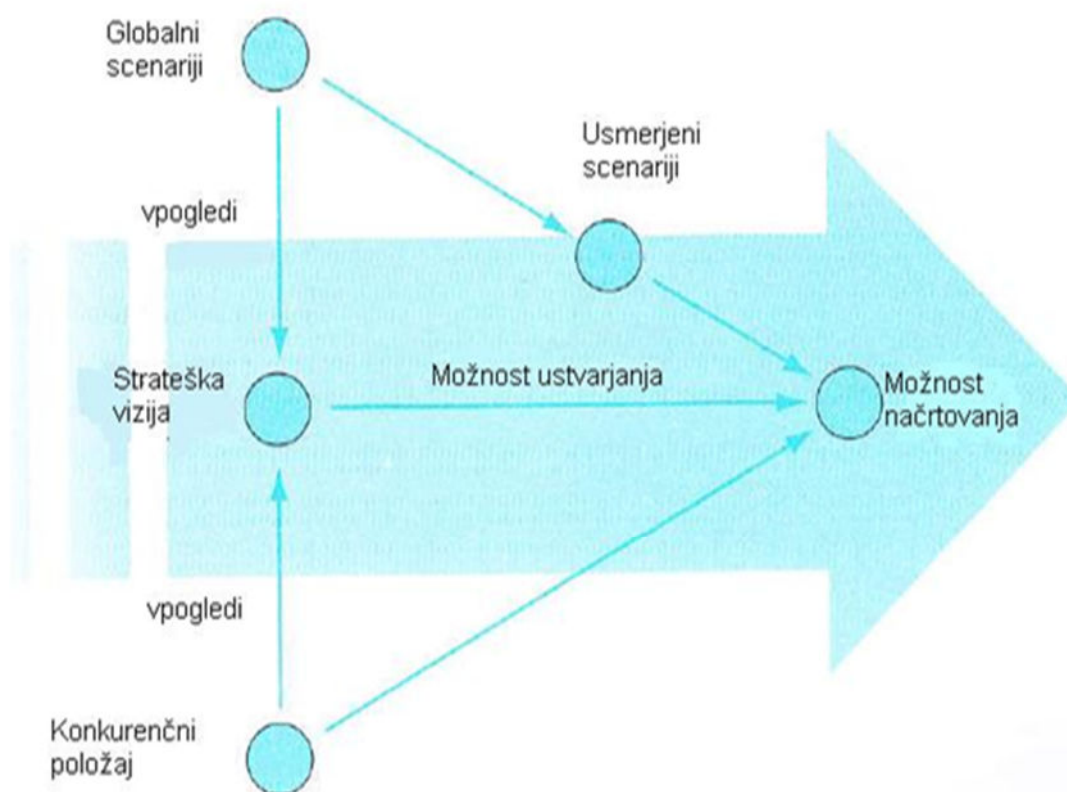
Načrte praviloma sestavljajo opisi (Farrukh, Phaal in Probert, 2003):

- dobave: opisi izdelkov in potrebnih raziskav,
- namena: analiza trga, izdelka in tehnologije,
- časa: kritična pot in čas dobave,
- virov: vir (denar, ljudje) in tehnologija, potrebna za vzpostavitev izdelkov.

Analiza trga (Slika 22: Načrtovanje scenarija) se izvaja za prepoznavanje novih in dolgoročnih potreb in povpraševanje kupcev. Rezultati zagotavljajo pregled nad novimi zahtevami in dodano vrednostjo, ki jo je podjetje ustvarilo. Analiza tehnologije opredeljuje možne in verjetne nove tehnologije. Ocena izdelka je primerjava izdelkov z drugimi izdelki, ki so na voljo. Analiza tehnologije in ocena izdelka sta namenjena pregledu razlik in možnosti za nove izdelke. V naslednjem koraku se izvede razprava o rezultatih načrtov s pomočjo viharjenja možganov in tako pride do novih idej o možnih novih produktih, nevarnostih in potrebnih resursih. Sledi faza, ko se rangira ugotovitve. V zadnji fazi pa se za izbrano rešitev izdelata prototip in izdelata scenarije vstopa na trg.

### 3.12 Načrtovanje scenarija

Z načrtovanjem scenarija (Slika 22: Načrtovanje scenarija) si podjetje postavlja vprašanja o prihodnosti. To sredstvo za ocenjevanje strategije se od ostalih precej razlikuje, vendar ima enako verjetnost. Je model, ki si šele utira pot. Omogoča kontekst, v katerem lahko menedžerji izvajajo svoje odločitve. Z možnostjo različnih pogledov so odločevalci bolje informirani, dejanja, ki temeljijo na znanju, bodo verjetno bolj uspešna.



**Slika 22: Načrtovanje scenarija**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Cilji vodijo k štirim tipom načrtovanja scenarija:

- **smiselnost** – enkratno raziskovanje scenarija pridobiti uvid v zapletene situacije;
- **razvojnna strategija** – uporaba scenarijev za testiranje poslovnih predlogov za prihodnost; različni, vendar pomembni scenariji;
- **predvidevanje** – zmožnost, da organizacija vidi, zazna in razume, kaj se dogaja v poslovnem okolju, ki zahteva mobilizacijo čim več sredstev, kot jih je mogoče

opaziti, zaznati iz izkušenj, smisla, prepoznati in se znati odločiti. Namen predvidevanja scenarijev poudarja, kako pomembno je biti spreten opazovalec zunanjega sveta prek strateških pogovorov;

- **prilagodljivo organizacijsko učenje** – gre korak dlje z uvedbo ukrepov v proces.

Na splošno pomagajo scenariji podjetju razumeti dinamike poslovnega okolja, prepoznati nove priložnosti, dostopati do strateških možnosti in sprejemati dolgoročne odločitve. Odločevalci lahko uporabljajo scenarije za razmišljanje o negotovih vidikih prihodnosti, ki jih najbolj skrbijo, ali za odkrivanje vidikov, o katerih bi morali biti zaskrbljeni.

### 3.13 Strateška karta in BSC

Leta 1992 sta Kaplan in Norton predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC). Vodilo za BSC je, da vedno začnemo s čistim listom papirja. Strateška karta (Kaplan in Norton, 2004) opisuje postopek preoblikovanja neopredmetenih sredstev v otipljive rezultate za stranke in finance podjetja. Na ta način lahko organizacije lažje vidijo svojo strategijo na povezljiv, integriran in sistematičen način (Slika 23: Strateška karta). Je osnovna arhitektura za opisovanje strateških ciljev in pričakovanih prispevkov vsakega od štirih vidikov BSC (vidik učenja in rasti, vidik poslovnih procesov, vidik kupcev in finančni vidik). S strateško karto in ustreznimi BSC-kazalniki uspešnosti ima menedžment v roki okvir za upravljanje organizacije v smeri pričakovanih strateških izidov. Pomaga jasno prikazati procese, ki v organizaciji ustvarjajo vrednost, in kritično vlogo neopredmetenih sredstev. Z vidika BSC-področja »učenja in rasti« so notranji procesi organizacije močno pod vplivom neopredmetenih sredstev, če ne že kar določeni z njimi, ti pa tudi določajo, kako se organizacija izkaže pri vrednotah, ki jih pričakujejo stranke (vidik porabnikov). Kako dobro se uspe organizacija približati temu, pa seveda določa finančni izplen organizacije. Na ta način okvir s štirimi vidiki BSC ponuja menedžmentu jasno in enostavno sliko, kako naj pelje strategijo k uspehu. Drugi pomemben vidik strateških kart je sposobnost, da se strategija lažje prevede v jasne cilje uspešnosti. Ker se le-ti zlahka kombinirajo z ustreznim BSC, se lahko strateška karta izvede tudi za nižji ravni, prav do nivoja posameznika. To je zelo koristno pri prepričevanju in motiviranju sodelavcev, da lahko dejansko osebno prispevajo k uresničevanju organizacijske strategije.



**Slika 23: Strateška karta**  
(Kaplan in Norton, 2004)

Za pripravo strateške karte mora biti najprej jasna strategija organizacije. Pogosto je strategija predstavljena z več področij, kot je rast v segmentu ali regiji X, izboljšanje operativne učinkovitosti proizvoda Y. Ta področja lahko prikažemo na strateški karti. Področja pogosto že izražajo pričakovane ukrepe v organizaciji, zato že ustrezajo kriteriju »internega procesa« po BSC. Od tu se lahko izpeljejo tudi razmerja z ostalimi vidiki, kjer se pokažejo pomembni pogledi na že znane vidike. Začne se z učenjem in rastjo, ki se nadgradi v vidik porabnika in na koncu v finančni vidik. Iz navedenega postane jasno, kako strateške teme opredelijo izplen porabnikov in finančne rezultate.

Iz strateškega zemljevida je nato razmeroma enostavno vzpostaviti ustrezen BSC. Ko je strategija opredeljena po posameznih področjih, je tudi lažje določiti odgovornost za vsako področje, saj se napredek nadzora lahko izvede skozi ustrezen BSC. Na ta način je zagotovljena transparentnost in odgovornost menedžmenta.

### 3.14 PSPN-analiza

Vsako podjetje, ki se ukvarja s strateškim planiranjem, mora v neki točki oceniti svoje prednosti in slabosti. V naboru priložnosti in nevarnosti znotraj svojega okolja podjetje izdelava tako imenovano SWOT-analizo (ali PSPN-analizo), s pomočjo katere ugotavlja trenutni položaj v luči prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Prvi korak pri SWOT-analizi je, da točno določimo prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Treba je torej pregledati notranje dejavnike (prednosti/slabosti) in zunanje dejavnike (priložnosti/nevarnosti). Notranji dejavniki so v podjetju in jih lahko znotraj podjetja tudi prilagodimo, ker ne vplivajo na trg oz. konkurenco. Zunanji dejavniki pa niso odvisni od samega podjetja, ampak se nanašajo na trg oz. konkurenco in na povpraševanje na trgu ter tudi na določene zunanje spremembe.

#### **Prednosti**

Pri čem je podjetje uspešno? Je podjetje uspešno pri prodaji ali pri pridobivanju določenih surovin? Ali ljudje kupujejo izdelke zaradi tega, ker ima podjetje uspešno ime, ali ljudje gledajo na znamko in ugled? Zavedati se moramo, da vsak novi ali rastoči trg ne predstavlja prednosti, ampak priložnosti za nove posle in vlaganja.

#### **Slabosti**

To so tisti dejavniki, ki v podjetju primanjkujejo ali ne delujejo dobro. Slabosti omogočajo videti nevarnosti podjetja kot njihova logična nasprotja; primanjkovanje prednosti podjetja v določeni disciplini ni nujno relativna slabost. Treba jih je namreč primerjati s tem, kar imajo konkurenti. Prav prepoznavanje slabosti podjetju omogoča, da to izboljša.

#### **Priložnosti**

Ali lahko podjetje profitira glede na določene tehnološke ali demografske spremembe ali pa lahko prodaja naraste glede na uspešnost sodelovanja z določenim partnerjem? Ali mogoče lahko sredstva porabimo na drugačen način? Primer: določen produkt se lahko izvozi na drugi trg. Veliko je priložnosti, moramo se pa zavedati, katere so realne (glede na preučevanje trga in povpraševanja). Priložnosti so tisti del analize, ki ni pod našim vplivom. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe v okolju in podobno. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itd.

### Nevarnosti

Priložnost nekega podjetja je lahko nevarnost za drugo. Spremembe na trgu lahko hitro predstavljajo nevarnost: nižja prodaja, višji stroški (na vseh področjih), padec na trgu, povišanje davkov, neplačniki itd. Na to podjetje nima vpliva, ampak se lahko samo prilagodi. Pomembno je, da zna odreagirati, če se določena nevarnost uresniči.

Prednosti in slabosti lahko izmerimo s pomočjo notranjih ali zunanjih adutov, torej s strategijo t. i. benchmarkinga. Priložnosti in nevarnosti nastopijo zaradi zunanjih makrookolijskih sil, kot so demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne, socialne in kulturne dinamike, kot tudi notranjih industrijsko specifičnih okolijskih sil, kot so stranke, konkurence, proizvodnji deleži in dobavitelji.

Po notranji in zunanji analizi lahko rezultate umestimo v matriko (Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja). V tej matriki lahko prednosti (S – *strengths*), slabosti (W – *weaknesses*), priložnosti (O – *opportunities*) in nevarnosti (T – *threats*) vpišemo in kombiniramo. Nato lahko točke povežemo v različne kombinacije: bolj pomembne, kot so, več točk dobijo. To soočenje privede do identifikacije organizacije in pogosto do nujnih, strateških problemov.

Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja

IME PODJETJA IN DATUM	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	SKUPAJ
SKUPAJ											100
S1											
S2											
S3											
S4											
S5											
W1											
W2											
W3											
W4											
W5											

(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Naslednji korak je oceniti delovanje podjetja glede na SWOT-analizo. Ali naj se podjetje usmeri na uporabo svojih prednosti, da unovči koristi v priložnostih, ali osvoji prednosti, da bi ujela priložnosti? Oziroma naj podjetje poizkusi aktivno zmanjšati slabosti, da se izogne nevarnostim? (Tabela 4: SWOT analiza).

Tabela 4: SWOT analiza

	Prednosti (S – <i>strengths</i> )	Slabosti (W – <i>weaknesses</i> )
Priložnosti (O – <i>opportunities</i> )	SO: uporabi prednosti, da lahko maksimalno izkoristiš priložnosti	WO: uporabi priložnosti glede na svoje slabosti tako, da zanemariš slabosti
Nevarnosti (T – <i>threats</i> )	ST: uporabi prednosti, da se izogneš nevarnostim	WT: zmanjšaj slabosti, da se izogneš nevarnostim

(Van den Berg in Pietersma, 2014)

### Koraki SWOT-analize

1. faza: odkrivanje strateških vprašanj
  - Definirati strateška vprašanja, ki so relevantna za podjetje – pozicijo podjetja, okolje, v katerem se nahaja. Razumeti, da na priložnosti in nevarnosti nimamo neposrednega vpliva.
  - Pogledati strateško pozicijo podjetja – v kakšnem stanju je podjetje (znotraj podjetja).
  - Analizirati pozicijo podjetja glede na okolico/trg.
  - Pregledati ključne faktorje znotraj in zunaj podjetja, ki na dolgi rok vplivajo na podjetje.
2. faza: določanje strategije
  - Pregledati pozicijo podjetja glede na notranje sposobnosti in zunanje okolje.
  - Narediti alternativne strategije za ključne probleme.
  - Določiti alternativne strategije glede na eno od štirih SWOT-matrik:
    - SO: notranje prednosti v kombinaciji z zunanjimi priložnostmi so idealna kombinacija, ampak je potrebno tudi razumevanje, kako notranje prednosti delujejo na slabosti na drugih področjih – uporabiti prednosti, izkoristiti priložnosti;
    - WO: notranje slabosti v kombinaciji s priložnostmi morajo biti natančno preučene, da se ve, ali se splača kaj izkoristiti – premagati slabosti, da se izkoristi priložnosti;
    - ST: notranje prednosti v kombinaciji z zunanjimi nevarnostmi, tukaj je potrebno razumeti, kako nevarnost spremeniti v priložnost (glede na situacijo) – analizirati prednosti, ki pomagajo pri premagovanju nevarnosti;
    - WT: notranje slabosti v kombinaciji z nevarnostmi lahko povzročijo najslabši scenarij, potrebne so radikalne spremembe – načrt za preprečitev, da bi se zaradi slabosti realizirale nevarnosti.
  - Razviti dodatne strategije za preostale dejavnike v SWOT-matriki.
  - Izbrati primerno strategijo.
3. faza: izvedba in spremljanje strategije
  - Razviti načrt za izvedbo SWOT-analize.
  - Določiti naloge in proračun za izvedbo.
  - Spremljati napredek.
  - Pregledati postopek od začetka.

SWOT-analiza je zelo uporabna za podjetja in menedžment ter hkrati zelo koristna samoocena za menedžment. Elementi (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) zglejajo zelo preprosti. V resnici pa je odločanje, katere so prednosti in slabosti, pa tudi ocenjevanje vpliva ter verjetnosti priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju veliko bolj zapleteno, kot zglejda na prvi pogled.

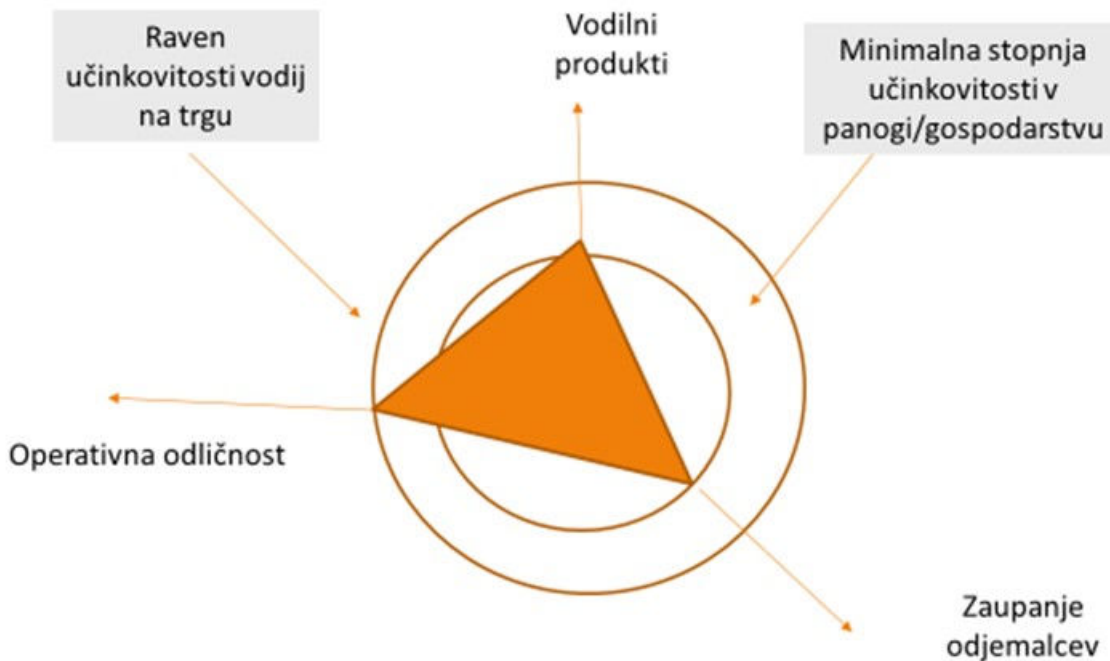
### 3.15 Discipline vrednosti

Splošna ideja tega modela je, da nobena organizacija oz. podjetje ne more ugoditi vsem potrebam ljudi oz. potrošnikov (Treacy in Wiersema, 1997). Ključno vprašanje, pri katerem podjetjem spodleti ali uspe, je v edinstveni vrednosti do njenih potrošnikov pri zadovoljevanju njihovih potreb.



Tracey in Wiersema (1997) trdita, da veljajo tri predpostavke, s katerimi organizacije omogočajo prenos vrednosti oz. uspeha do njihovih potrošnikov (Slika 24: Discipline vrednosti):

- **operativna odličnost:** zavedanja o optimalnih tekočih stroških,
- **vodstveni izdelek:** ponujanje najboljšega produkta (uporabljati zadnjo tehnologijo) in biti vodilni na trgu,
- **intimnost potrošnika:** biti zanesljiv ter odziven na kupčeva vprašanja in mu ponuditi najboljšo rešitev.



**Slika 24: Discipline vrednosti**  
(Tracey in Wiersema, 1997)

Organizacije se nenehno sprašujejo o potrebah svojih kupcev/potrošnikov/strank ter kakšna je zanje vrednost izdelkov ali storitev, ki jih ponujajo. Model discipline uspešnosti pomaga odgovoriti na ta vprašanja. Uporaba modela zagotavlja nove vpoglede, še posebej kadar organizacija poišče smisel obstoja (fr. *raison d'être*) in tako ustreže svojim strankam.

## 4 DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE

### 4.1 Raziskava okolja

Raziskava okolja je eden pomembnejših dejavnikov, ki jih moramo analizirati. V prejšnjem poglavju smo že predstavili nekatere poglede na poslovanje organizacije v različnih okoljih. Tu predstavljamo PEST-analizo.

Pri PEST-analizi proučujemo širše poslovno okolje podjetja oz. politično-pravne, ekonomske, socialno-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003). V zadnjem času so PEST-analizo razširili še na PESTLE, pri čemer se ločeno podrobno analizira še pravne (angl. *Legal*) in okolijske dejavnike (angl. *Environmental*), kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd. (Kos, 2011).

#### **Politično okolje**

V sklopu političnega okolja se analizirajo pravni, regulacijski ter drugi standardi, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. V sklopu analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi (od infrastrukture, dostopa do izobrazbe, zdravja itd.).

#### **Ekonomsko okolje**

Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja tako v sklopu strategije določanja cen glede na kupno moč prebivalstva kot tudi na ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je treba tako analizirati inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Seveda je treba skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta.

#### **Socialno-kulturno okolje**

Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je treba analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja.

#### **Tehnološko okolje**

Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva tako na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je treba analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do interneta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd.

#### **Ekološko okolje**

Vse bolj se poudarja ekološka zavest porabnikov. To še posebej velja za izdelke, ki so ekološko visoko občutljivi (kmetijski in živilski). Ustrezne ekološke zahteve posameznih trgov zahtevajo primerno prilagoditev izdelka, tehnološko ali trženjsko. Zato moramo poznati ustrezne predpise in standarde, ki določajo uporabo določenih materialov, tehnoloških

procesov, obdelave, zlasti vplivov na porabnike oz. odjemalce, ki ozaveščajo ekološko pripadnost.

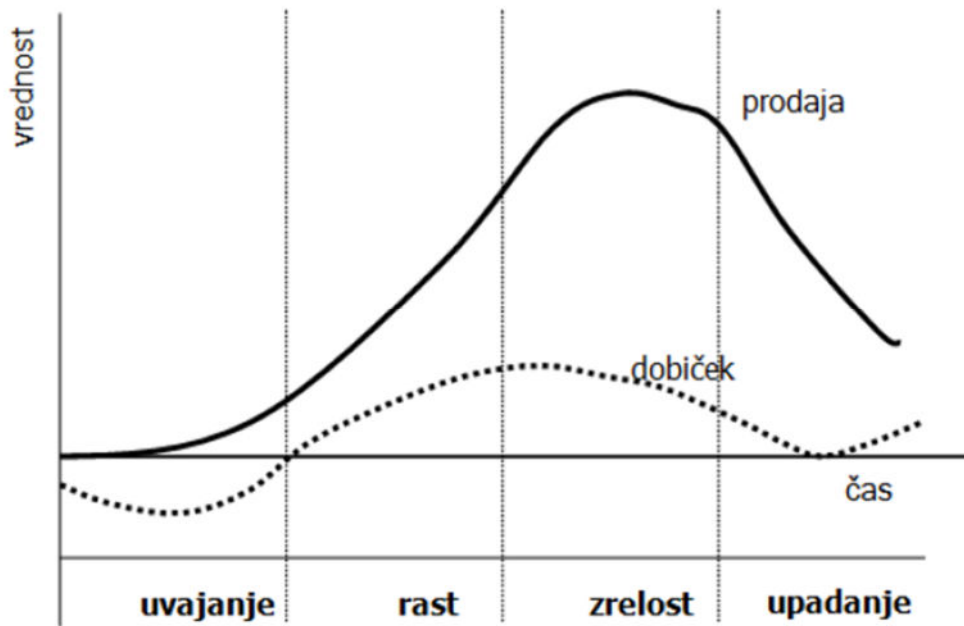
### **Pravno-zakonodajno okolje**

Tu je pomemben pravni sistem: pisano pravo (*Code law*) – kodeksi in zakoniki (trgovinsko, civilno in kazensko pravo); splošno, običajno pravo (*Case law, Common law*): temelji na tradiciji, običajih, precedenčnosti in ga uveljavljajo anglosaksonske države; islamsko pravo (*Islamic law*) – spoštujejo ga vse islamske države in temelji na razlagi Korana in Mohamedovih besed; socialistično pravo (Kitajska, Kuba, nekatere države nekdanje Sovjetske zveze). Pravna področja, ki so zanimiva: intelektualna lastnina – patenti, znanje, zaščitni znaki, avtorske pravice, poslovne skrivnosti (ureja jo relativno veliko mednarodnih sporazumov, dogovorov, protokolov in konvencij); ekologija (npr. ekološke regulative EU); protidumpinške zaščite; uvozna in izvozna dovoljenja; carine in necarinske omejitve davkov in dvojnih obdavčitev; neposredne tuje investicije; zaščita porabnikov; oglaševanje, promocija in pospeševanje prodaje; regulacija cen; standardi izdelkov in storitev; delovnopravna zakonodaja ipd.

## **4.2 Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu**

Če ne gre za popolnoma nov izdelek ali storitev, je zelo pomembno, da znamo določiti, v kateri fazi življenjskega ciklusa je organizacija in v kateri fazi so izdelki in storitve (Slika 25: Življenjski cikel). Vila in Kovač navajata naslednje faze življenjskega cikla organizacije (Vila in Kovač, 1997):

- 1. faza ali podjetniška faza: nedoločeni cilji, visoka kreativnost,
- 2. faza ali faza skupnosti: neformalna komunikacija in struktura, visoka privrženost,
- 3. faza ali faza formalizacije in kontrole: formalizacija pravil, stabilna struktura, poudarek na učinkovitosti,
- 4. faza ali faza izdelave strukture: kompleksnejša struktura, decentralizacija, diverzificirana tržišča.
- 5. faza ali faza upadanja: visoka fluktuacija nameščencev, poveča se število konfliktov.



Slika 25: Življenjski cikel

## 5 ZAKLJUČKI O OBLIKOVANJU POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE

V poglavju smo obdelali ključne faze, orodja in teorije, s katerimi oblikujemo strategijo podjetja. Bralcem smo želeli dati enoviti pogled na ta izziv, ki se ga lotevamo bodisi ob odpiranju novega podjetja bodisi ob stalnem spremljanju, če se približujejo cilju (vizija), in pri tem še vedno uporabljajo predpisane norme (poslanstvo).

Vsako izmed predstavljenih teorij je priporočljivo pogledati v izvirniku. Dobro pa je, če si pred uporabo priskrbimo študije primerov, ki prikazujejo, kako so se predstavljenih teorij do sedaj že lotevali v praksi. Tako se bomo učili iz napak drugih in ne iz lastnih napak. Možnost uspeha bo zato večja.

## Literatura in viri

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I. in McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boston Consulting Group. (1970). *Perspectives on experience*. Boston Consulting Group.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chhotray, S., Sivertsson, O. in Tell, J. (2017). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*. doi: 10.1007/s10843-017-0201-8
- Collins, J. C. in Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Ontario: Nelson Education.
- dan Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–83.
- Farrukh, C., Phaal, R. in Probert, D. (2003). Technology roadmapping: linking technology resources into business planning. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 2–19.
- Fenişer, C. in Sadeh, A. (2017). Organisational strategy in industry. V *MATEC Web of Conferences* (št. 112, str. 9005). EDP Sciences.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C. in Day, D. L. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses 1. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510–531.
- Hatch, M. J. in Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Kania, R. R. E. in Davis, R. P. (2011). *Managing criminal justice organizations: an introduction to theory and practice*. Routledge.
- Kantabutra, S. in Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C. in Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kralj, J. (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, kakovost, razvoj: Zbornik* (št. 2, 117–124).
- Lem, M., Tulder, R. J. M. in Geleynse, K. (2013). *Doing Business in Africa: A Strategic Guide for Entrepreneurs*. Berenschot.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Lausanne: University of Lausanne.
- PEST analiza | Blaž Kos – Born to create. (n. d.).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.
- Porter, M. E. in Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.

- Quinn, R. E. in Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
- Robbins, S. in Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Treacy, M. in Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.
- Van den Berg, G. in Pietersma, P. (2014). *The 8 steps to strategic success: unleashing the power of engagement*. Kogan Page Publishers.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.

# POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE

Avtor: Andrej Raspor



*Designed by Geralt/Pixabay*





## 1 UVOD V POSLOVNE FUNKCIJE

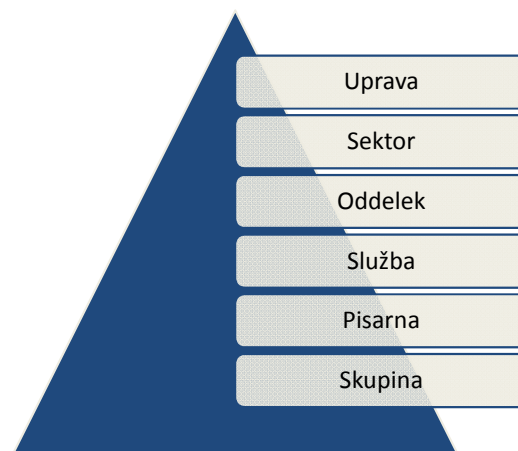
To poglavje posvečamo še eni fazi projektiranja organizacije. V predhodnem poglavju smo predstavili poslovno strategijo, v tem poglavju pa bomo opredelili poslovne funkcije, ki so ključne za kasnejše postavitev organizacije in izvajanje nalog na mikro nivoju.

Čeprav vloga poslovnih funkcij zaradi vse bolj procesne in virtualne organizacije izginja, se jim tudi v bodoče ne bomo mogli popolnoma izogniti. Sistem šolstva namreč še vedno ne izgrajuje multiopravnih kadrov. Prav v povezavah med poslovnimi funkcijami (npr. ekonomija – računovodstvo, sociologija – razvoj kadrov) najdemo ostanke taylorizma, ko se je naloge členilo na najmanjše enote in ustvarjalo specialiste. Procesna organiziranost na drugi strani pa zahteva generaliste.

Prav tako se pojavljajo nove poslovne funkcije. Nekatere bodo zaradi umetne inteligence in robotizacije povsem izginile. Vsekakor se bo povečala multiopravnost strokovnjakov in vodij. To bo poseben izziv, ki se ga bomo morali v prihodnosti lotevati. Trenutne skupine del v okviru poslovnih funkcij bodo še vedno osnova za načrtovanje procesov. Skratka, živimo v zelo dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju.

## 2 OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ

Najprej se je treba vprašati, kaj poslovna funkcija sploh je. Kot je že praksa, si tudi pri definiranju tega pojma avtorji niso popolnoma enotni. Tako Novak, ki ga povzema tudi Mihelčič (Novak, 1974, str. 9 v Mihelčič, 2008, str. 11), pravi, da je funkcija opredeljena kot tisti del predvsem strokovnih dejavnosti, z izvajanjem katerih pomagamo uresničiti naloge družbe, oz. zajema funkcija skupino strokovno sorodnih opravil, s katerimi neposredno opravimo posebno nalogo ali del skupne naloge. Z opredeljevanjem poslovnih funkcij se v Sloveniji ukvarja tudi Ivanko, ki pravi, da se mešata pojma funkcija in služba (Ivanko, 2008, str. 72). Tako bi lahko najprej naredili hierarhično razmejitev organizacijskih enot (Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo).



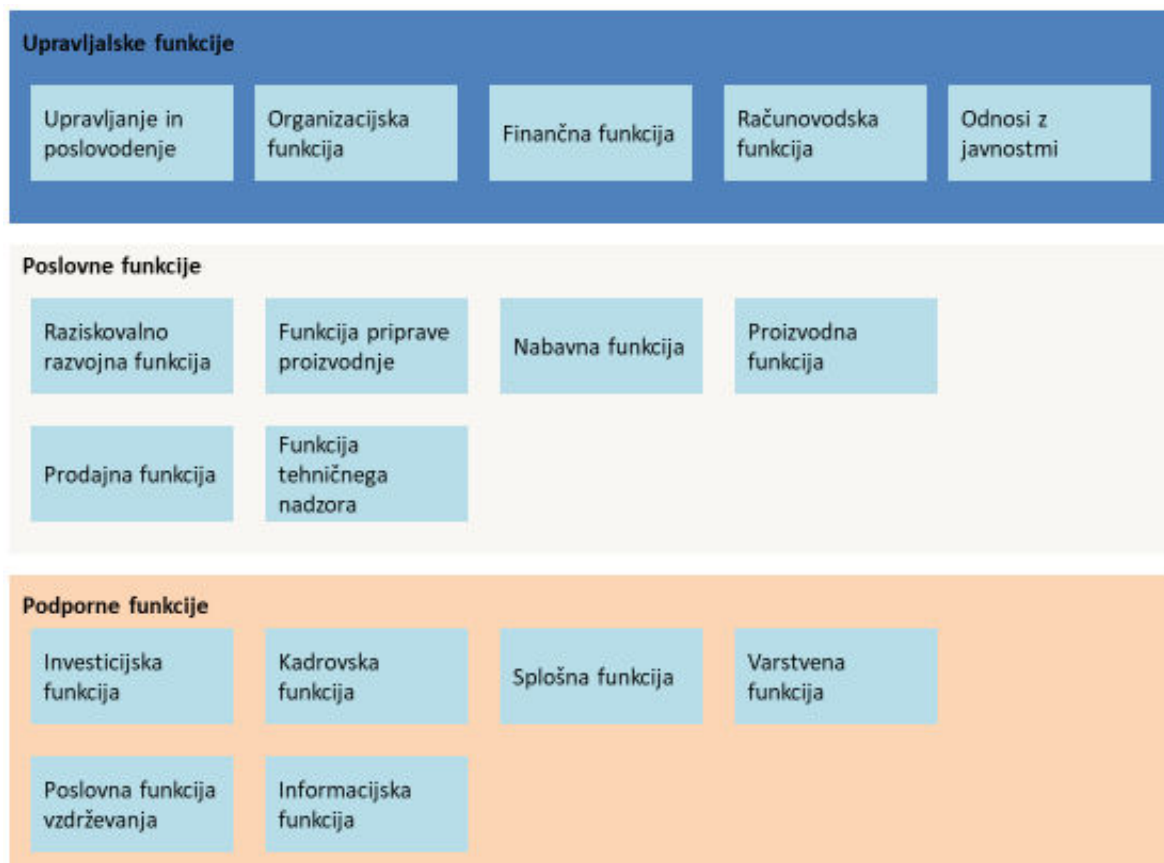
Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo

Kot vidimo, je služba le ena izmed možnih organizacijskih enot v hierarhiji, ki je pogojena s številom sodelavcev. Funkcija je lahko zaključena celota v pisarni (npr. kadrovska pisarna) ali pa v sektorju (npr. sektor za kadre). Ivanko (2008, str. 72) pravi, da je služba organizacijska oblika, kjer se funkcija izvaja.

Pojem poslovne funkcije je nastajal skozi zgodovinska obdobja. Po Novaku (1974, str. 9 v Mihelčič, 2008, str. 11) gre za skupek istovrstnih in sorodnih opravil. Prva industrijska podjetja so bila namreč organizirana tako, da so se združevali sorodni stroji, ki so jih upravljali podobno usposobljeni delavci. Vendar pa je to načelo počasi zgubljalo pomen, saj se je stroje vedno bolj prilagajalo nalogam, ne pa nasprotno.

Po drugi definiciji (Ivanko, 2008, str. 72) gre pri poslovni funkciji za različna medsebojno povezana opravila. Gre za postavitve procesa, ki sledi logični zaporednosti obdelave predmeta dela.

Obstajajo funkcije, ki jih lahko povežemo v smiselno zaporedje (Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju). Tako je npr. nabavna funkcija pred proizvodno in prodajno. So funkcije, ki so podporne in nimajo neke smiselne medsebojne povezave. Vsekakor pa so oboje potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije.



Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju

Obstajajo delitve na temeljne, organizacijske, podporne in informacijske poslovne funkcije. Kljub vsemu pa je treba na poslovne funkcije gledati celovito. Vsaka ima namreč vpliv na končen rezultat organizacije.

Poslovne funkcije, kot jih definirana Ivanko (Ivanko, 2008, str. 77), so:

- upravljanje in poslovanje,
- raziskovalno-razvojna funkcija,
- investicijska funkcija,
- funkcija priprave proizvodnje,
- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- logistična funkcija,
- funkcija tehničnega nadzora,
- prodajna funkcija,
- kadrovska funkcija,
- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- varstvena funkcija,
- splošna funkcija,
- informacijska funkcija,
- poslovna funkcija vzdrževanja,
- funkcija odnosov z javnostmi.

Določene funkcije lahko prepustimo v izvajanje zunanjim izvajalcem (angl. *outsourcing*), saj za družbo niso pomembne in jih lahko vodstvo obvladuje tudi na daljavo. Zagotovo pa moramo v družbi obdržati upravljalvske in poslovne funkcije.

V nadaljevanju smo vsako posamezno funkcijo opisali. Izhajali smo iz tega, katere so ključne naloge oz. aktivnosti, za katere je zadolžen vodja posamezne poslovne funkcije.

## 2.1 Upravljanje in poslovanje

Najprej je treba razmejiti pojma upravljanje in poslovanje. Ta dva pojma se še vedno precej mešata.

Upravljanje je organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, 52 v Ivanko, 2008, str. 87):

- ki je opredeljena družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja;
- je vir vse oblasti v podjetju;
- se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev.

Pri poslovanju pa moramo razmejiti med menedžmentom in vodenjem (Vila in Kovač, 1997):

- menedžment – poslovanje se ukvarja s kompleksnostjo. Velika podjetja se borijo proti povečanju entropije. Gre za planiranje, organiziranje in kontroliranje;
- vodenje – leadership se ukvarja s spremembami. Gre za opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi ter motiviranje.

Razmerje med menedžmentom in vodenjem se kaže v tem, da je menedžment usmerjen v planiranje, ko določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oz. ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces, s sklepanjem na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisna od metode sklepanja. Z organizacijo in izborom ljudi, ki bodo uresničili načrt, oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge ... Vse je treba kontrolirati, da se spremlja doseganje načrta, rešuje sprotne probleme, primerja načrtovano z opravljenim. Vodenje pa opredeli usmeritve. Razviti je treba nove vizije za prihodnost in

oblikovati strategije<sup>8</sup>, ki bodo omogočile njihovo uresničitev. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo na celoto; gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, čemur sledi njihova obdelava. Nadalje je treba razporejati ljudi glede na zahteve ciljev, razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv, ker je treba pritegniti k sodelovanju vse ljudi, ki vizijo razumejo in nam morejo pomagati pri uresnitvi, pa tudi tiste, ki nas ovirajo pri tem. Vse skupaj se zaokroži z motiviranjem in inspiriranjem sodelavcev. Doseči se mora, da ljudje delujejo v predvideni smeri ne glede na težave in le tako, da se sklicuje na temeljne človeške vrednote, na njihova čustva in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna, da premagamo zapreke na poti uresničevanja cilja (Vila in Kovač, 1997).

## 2.2 Raziskovalno-razvojna funkcija

Potem ko ima organizacija jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategijo razvoja, mora začeti oblikovati svoje produkte. Praviloma je to del raziskovalno-razvojne funkcije. To funkcijo lahko sestavlja zgolj nekdo iz posloводства ali pa je v ta namen postavljen celotni raziskovalni oddelek. Vsekakor je številčnost ekipe in količina novih projektov istočasno odvisna od absorpcijske in finančne sposobnosti organizacije.

Raziskovalno-razvojna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str.77–78):

- zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih/storitvah;
- proučevanje dosežene stopnje izdelka/storitve;
- idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov/storitev;
- preliminarno raziskovanje in pripravljane idejnih osnutkov izdelkov/storitev;
- predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje, konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov/storitev;
- izdelava in preizkus prototipov;
- končno oblikovanje izdelkov/storitev;
- sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov/storitev;
- tipizacija in standardizacija izdelkov/storitev;
- proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov;
- razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov;
- tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

Raziskovalno-razvojna funkcija mora pri pripravi novih storitev in izdelkov sodelovati s funkcijo priprave in proizvodno funkcijo. Najučinkovitejše je, če se za pripravo novega izdelka, storitve, proizvodnje ipd. oblikuje projektni tim, ki je sestavljen iz prej omenjenih članov.

## 2.3 Investicijska funkcija

Investicijska funkcija obsega naloge, povezane z uresničevanjem programa postavitve investicijskih zmogljivosti (Ivanko, 2004, str. 80). To funkcijo imamo lahko bodisi v sami organizaciji bodisi jo najamemo, ko se kažejo potrebe po novi investiciji. Del nalog se lahko izvaja tudi v drugih funkcijah (npr. nabavna, raziskovalno-razvojna), še posebej če se želi organizacija obnašati racionalno. Tako te funkcije ne bi mogli dati v sklop ključnih funkcij, ki jih mora imeti organizacija za tekoče in nemoteno poslovanje.

Investicijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 78–79), obsega:

- naloge in posle v zvezi s pripravo in z oskrbo investicijske dokumentacije;

<sup>8</sup> Opisano v prejšnjem poglavju.

- posle s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili za investicijo;
- strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev<sup>9</sup>;
- izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih del;
- izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji<sup>10</sup>.

Investicijska funkcija je vsekakor potrebna v obdobju večjega investicijskega cikla, ko organizacija bodisi gradi nove objekte bodisi prenavlja obstoječe izven okvira funkcije tekočega vzdrževanja.

## 2.4 Funkcija priprave proizvodnje

Funkcijo priprave proizvodnje<sup>11</sup> delimo na dve področji: tehnološka in operativna priprava proizvodnje (Ivanko, 2008, str. 79). Gre za naloge, ki opredeljujejo tehnični del, da lahko proizvodnja normalno izvaja svoje naloge.

Naloge tehnološke priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke/storitve;
- sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke;
- konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja;
- študij dela in časa;
- normiranje surovin in materialov;
- normiranje orodij in naprav;
- pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme.

Če tehnološka priprava skrbi, da bodo vnaprej znani postopki, potrebne količine materiala, strojev in orodij, operativna priprava proizvodnje skrbi, da imajo sodelavci prej omenjene količine potrebne za tekoče izvajanje dela.

Naloge operativne priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti;
- operativno načrtovanje proizvodnje;
- terminiranje proizvodnje;
- operativno načrtovanje surovin in materialov;
- operativno načrtovanje proizvodnih delavcev;
- pripravljane in razpisovanje delovne dokumentacije;
- evidentiranje;
- spremljanje dosežene proizvodnje.

Pravilna organiziranost tehnološke in operativne priprave proizvodnje močno vpliva na učinkovitost proizvodnje, saj se stopnja industrijske proizvodnje razlikuje glede na stopnjo njene pripravljenosti.

## 2.5 Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je ena tistih funkcij, ki bi jo lahko umestili med temeljne funkcije, saj lahko s pravilno strategijo in politiko pri nabavi optimiziramo poslovanje. Neposredno nam omogoča

<sup>9</sup> Ta del je lahko tudi v nabavni funkciji.

<sup>10</sup> Ta del je lahko v raziskovalno-razvojni funkciji.

<sup>11</sup> Proizvodnja funkcija ne velja zgolj za čiste proizvodne obrate (kot npr. tovarna čevljev), ampak enako tudi za storitvena podjetja (npr. restavracija, trgovina).

velike prihranke, saj se lahko pri pogajanjih veliko privarčuje. Poleg tega pa lahko veliko privarčujemo tudi posredno, če so dobave tempirane *just in time*.

Nabavna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- preučevanje nabavnih tržišč;
- oblikovanje politike nabave;
- sodelovanje s kooperanti;
- prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov;
- načrtovanje in analiziranje stroškov nabave;
- uvažanje;
- opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

Poznamo nabavo v ožjem (nakup nekega predmeta po določeni ceni) in širšem (preučevanje trga ipd.) smislu. Ivanko (2008, str. 80) nabavno funkcijo definira kot sintezo z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu, kot tudi v delnem procesu poslovnega procesa proizvodne organizacije.

## 2.6 Proizvodna funkcija

Če organizacija temelji na proizvodnji, ima proizvodna funkcija največ nalog. Ta funkcija ima pomembno vlogo tudi v storitvenih organizacijah. Vključuje naloge pomožne in vzporedne proizvodnje ter vzdrževanja delovnih sredstev<sup>12</sup>.

Proizvodna funkcija ima poleg operativno izvajalnih nalog in nalog vodenja, usmerjanja ter nadzorovanja tekoče proizvodnje naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje;
- usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih;
- prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje;
- usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa;
- usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev;
- izročanje izdelkov v skladišče končnih izdelkov;
- ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji;
- organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta;
- tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa;
- organiziranje notranjega transporta;
- organiziranje medfaznega skladiščenja;
- predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev;
- razporejanje delavcev na delovna mesta;
- operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

Proizvodno funkcijo lahko organiziramo po programih, strateških poslovnih enotah, oddelkih, obratih, tehnoloških linijah, odvisno od velikosti, raznolikosti ali drugih značilnostih proizvodnje.

<sup>12</sup> Funkcija vzdrževanja je lahko tudi samostojna funkcija, čeprav imajo praviloma v okviru proizvodnje vsaj tekoče vzdrževanje. Velika investicijska vzdrževanja pa so bodisi ločena bodisi v okviru investicijske funkcije.

## 2.7 Logistična funkcija

Logistična funkcija je lahko sestavni del proizvodne funkcije ali pa je popolnoma samostojna. Obsega vse aktivnosti, povezane z materialno-blagovnimi, energetskimi in infrastrukturnimi tokovi v organizaciji. Ker je logistika v industrijski revoluciji velikega pomena, jo obravnavamo samostojno. Poleg tega je, poleg informacijske funkcije, najbolj podvržena hitrim spremembam in razvoju.

Logistična funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Stock in Lambert, 2000, str. 19 v Ivanko, 2008, str. 80):

- servisiranje kupcev,
- načrtovanje potreb,
- upravljanje zalog,
- logistično komuniciranje,
- ravnanje z materiali,
- obdelava naročil,
- pakiranje,
- deli in servisna podpora,
- izbira proizvodnih in skladiščnih lokacij,
- oskrbovanje z vhodnimi sestavinami,
- logistične reklamacije,
- distribucija in transport,
- skladiščenje in hranjenje blaga.

Nalog ne moremo posplošiti, saj se razlikujejo od organizacije do organizacije. Pomembno je, kaj organizacija dela in kakšni so njeni izločki.

Ogorelec (1996, str. 43–45 v Ivanko, 2008, str. 81) deli naloge logistične funkcije na: naloge, ki se delijo na logistični sistem kot celoto in naloge v posameznih fazah logističnega procesa, na naloge načrtovanja (predvidevanje in načrtovanje potreb po logističnih storitvah; oblikovanje logistične politike podjetja), nadzora poslovne logistike (doseganje ravni servisa v vseh fazah poslovne logistike; nadzor celotnega logističnega poslovanja, ki predstavlja zajemanje in evidentiranje kakovosti logističnih storitev, zajemanje stroškov in izdelavo standardov kontrole) in druge logistične naloge (usklajevanje poslovne logistike z drugimi poslovnimi funkcijami; vodenje razgovorov z izvajalci logističnih storitev; izbira logistične tehnologije in opreme; sprožanje postopkov za izboljšanje logističnega poslovanja).

Nadalje glede temeljnih faz logističnega procesa ločimo (Ogorelec, 1996, str. 44–45 v Ivanko, 2008, str. 81–82):

- Faze fizične distribucije:
  - razvijanje in stalni nadzor fizične preskrbe, ki naj doseže načrtovani servis ob primernih stroških;
  - določanje ravni preskrbovalnega servisa;
  - ocenjevanje in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
  - načrtovanje in nadzorovanje zalog v skladiščih surovin in embalaže;
  - nadzorovanje servisa preskrbe;
  - evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične preskrbe.
- Naloge intralogistike:
  - načrtovanje, usklajevanje in nadzor intralogistike s ciljem optimalnega pretoka materiala v procesu proizvodnje;
  - organiziranje in vodenje bazičnih procesov (transportiranje, embaliranje in manipuliranje);

- svetovanje glede vprašanj poslovne logistike v proizvodnem procesu (npr. razmestitev proizvodnih naprav);
- evidentiranje in kontrola stroškov intralogistike idr.
- Naloge fizične logistike:
  - načrtovanje fizične distribucije, ki naj doseže optimalni servis ob primernih stroških;
  - določanje ravni dobavnega servisa;
  - organiziranje dela in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
  - načrtovanje in kontrola zalog gotovih izdelkov;
  - kontrola dobavnega procesa;
  - evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične distribucije idr.

Logistika je prepletena med skoraj vse temeljne funkcije proizvodnje, tako da bo v prihajajoči industrijski revoluciji 4.0 deležna velikih pretresov. Pričakujemo lahko, da bodo vzpostavljeni komunikacijski kanali, ki bodo lahko proces logistike še izboljšali.

## 2.8 Funkcija tehničnega nadzora

To funkcijo je možno umestiti v proizvodno funkcijo ali pa jo obravnavati ločeno. Prednosti ločene umestitve so v tem, da z vzporedno kontrolo nadziramo, kakšni izločki prihajajo iz proizvodne funkcije. Sama proizvodna funkcija že izvaja nadzor (tako kot jo mora vsaka druga funkcija), zato gre pri funkciji tehničnega nadzora za izključno tehnični nadzor, ki zajema strokovno, analitično organizacijsko delo, povezano z njim.

Funkcija tehničnega nadzora ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 82–83):

- vhodno nadzorovanje predmetov dela,
- medfazno nadzorovanje polizdelkov,
- nadzorovanje gotovih izdelkov,
- nadzorovanje strojev in opreme.

Tudi pri tej funkciji kaže poudariti, da jo bo industrijska revolucija 4.0 temeljito prenovila, saj bodo stroji, sodelavci in izdelki komunicirali med seboj avtonomno in bodo lahko korigirali končne izločke, tako da bodo vse popolnejši.

## 2.9 Prodajna funkcija

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij vsake organizacije, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov in storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Skozi posamezna časovna obdobja je doživljala velike spremembe, vendar je njena vloga v poslovnem procesu ostala praktično nespremenjena. Spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Iz tradicionalno proizvodne usmerjenosti industrijskih organizacij se postopno spreminja v tržno usmerjenost poslovanja. Razvojne faze, ki jih ima poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij, so (Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83):

- proizvodna usmerjenost,
- prodajno-komercialna usmerjenost,
- marketinška usmerjenost,
- kontrolno-marketinška usmerjenost.

Prodajna funkcija se deli na dve podfunkciji: trženje in operativna prodaja. Funkcije trženja v okviru prodajne funkcije so (Deželak, 1971, str. 46–47 in Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83–84):



- raziskava tržišča,
- politika izdelka,
- politika cen,
- politika prodaje in distribucije,
- ekonomska propaganda,
- pospeševanje prodaje.

Operativna prodaja obsega naslednje naloge:

- načrtovanje prodaje,
- načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje,
- prevzemanje in skladiščenje izdelkov,
- prodajanje in razpečevanje izdelkov,
- reševanje reklamacij kupcev,
- obveščanje o prodaji in izvozu,
- administrativno-tehnično poslovanje.

Kako se bo organizirala prodajna funkcija, je odvisno predvsem od velikosti in razvejanosti organizacije.

## 2.10 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija se je v preteklosti najbolj spreminjala in pridobivala pomen. V času zgodnjega preučevanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18. in 19. stoletju) namreč delo s sodelavci ni bilo sistemizirano. Predstavniki klasične teorije menedžmenta so začeli postopoma uvajati študije dela in časa ter izbora ustreznih sodelavcev. Vedenjske teorije so že narekovala, da je treba delavca vključiti v proces odločanja in mu zagotoviti ustrezne delovne in socialne pogoje ter ga ustrezno motivirati za delo. V novejšem obdobju pa si sploh ne moremo več predstavljati, da na sodelavce ne bi gledali celovito, saj je pomembno, kakšne kompetence imajo in kako se vklapljajo v organizacijo.

Kadrovska funkcija ima naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 84):

- sistemizacije delovnih mest,
- strukture sodelavcev,
- načrtovanja kadrov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- spremljanja medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanja kadrov,
- spremljanja delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanja kadrov,
- delitev sredstev in plač,
- psihotehničnih aktivnosti,
- motiviranja,
- profesionalnega usmerjanja in izbiranja kadrov,
- reševanja socialnih vprašanj,
- družbenega standarda,
- informiranja itd.

Kadrovska funkcija je praviloma organizirana skupaj s splošno funkcijo kot kadrovsko-splošno področje.

## 2.11 Finančna funkcija

Finančna funkcija je lahko organizirana tudi kot finančno-računovodska funkcija, vendar ta ureditev za večje organizacije ni ustrezna, saj je treba razmejiti naloge. Povezanost teh dveh funkcij je predvsem tehnične (denarnovrednostni pojmi) in manj vsebinske narave. Pri finančni funkciji gre za finančno poslovanje, pri računovodski pa za denarnovrednostni odsev finančnega in celotnega poslovanja (Kralj, 1974, str. 68 v Ivanko, 2008, str. 85).

Finančna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- pridobivanje (zagotavljanje) finančnih sredstev,
- plasiranje finančnih sredstev,
- vlaganje finančnih sredstev,
- preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu,
- usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja,
- optimiranje struktur finančnih sredstev,
- optimiranje likvidnosti,
- skrb za ustvarjanje rezultatov,
- urejanje delitvenega razmerja dohodka,
- financiranje investicij,
- dezinvestiranje,
- urejanje finančnih razmerij idr.

Bistvo finančne funkcije so financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izvirajoči finančni odnosi.

## 2.12 Računovodska funkcija

Računovodska funkcija je eden izmed podsistemov celovitega informacijskega sistema v organizaciji, s katerim spremljamo, preučujemo ter prikazujemo stanje in spremembe poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Vendar pa te funkcije ne moremo neposredno enačiti z informacijsko funkcijo, saj ima vsaka od teh dveh funkcij svoj informacijski sistem.

Sestavine računovodske funkcije so: knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodsko nadziranje in analiziranje, ki skupaj zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izida zaradi oblikovanja in posredovanja računovodskih informacij (Melavc, 1976, str. 10–11, v Ivanko, 2008, str. 85).

Računovodska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- računovodsko načrtovanje (določanje normativov stroškov, načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij, načrtovanje vrednostnih rezultatov);
- knjigovodstvo (knjiženje po knjigovodskih standardih in druge operative evidence finančnega in stroškovnega računovodstva);
- računovodsko nadziranje (notranje in zunanje, nanaša se na ocenjevanje stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter ukrepanje z namenom, da se odkrijejo ugotovljene pomanjkljivosti);
- računovodsko analiziranje (razčlenjevanje in preučevanje stroškov in vrednostnih izidov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na dosežene stroške in vrednostne rezultate);
- računovodsko informiranje (priprava računovodskih informacij za uporabnike).

Računovodska funkcija je praviloma organizirana kot samostojna enota v okviru širše organizacijske zasnove s področja financ in računovodstva.

## 2.13 Splošna funkcija

Splošna funkcija je bolj prisotna v storitvenih organizacijah in v proizvodnih. To pa zato, ker lahko številne splošne, pravne in druge posle razporedimo po drugih funkcijah. Tako je največkrat združena s kadrovsko funkcijo v splošno-kadrovsko funkcijo.

Splošna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 86):

- konstituiranje organov upravljanja,
- stiki z družbenoekonomskimi in drugimi organizacijami,
- stiki z javnostjo,
- ravnanje s sredstvi za zveze in žigi,
- ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije,
- določene vrste pravnih poslov,
- zagotavljanje enotnega obveščanja sodelavcev,
- opravljanje poslov po posebnih nalogih,
- opravljanje pomožnih del idr.

## 2.14 Funkcija varovanja

Tudi funkcijo varovanja lahko razporedimo med druge enote. Proizvodnja lahko samostojno izvaja varovanje ali pa je varovanje zagotovljeno v okviru splošne funkcije. Vendar pa ta funkcija pridobiva veljavo, saj je treba poleg fizičnega varovanja zagotoviti tudi kibernetško varnost. Poleg tega so določene organizacije dolžne izvajati določene aktivnosti, povezane z zaščito in varovanjem, in morajo zato imeti organizirane posebne enote za hitro posredovanje (npr. na letališčih ali ob izlivih nevarnih snovi).

Funkcija varovanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 87):

- zdravstveno varstvo sodelavcev,
- tehnično varstvo,
- zavarovanje (vratarska in čuvajska služba),
- obrambne priprave,
- civilno zaščito,
- samozaščito idr.

## 2.15 Informacijska funkcija

Tudi informacijske funkcije večina avtorjev ne navaja posebej. Praviloma jo umeščajo med splošno ali proizvodno funkcijo. Vendar pa je treba poudariti, da pri tej funkciji ne gre za informiranje, ampak za informacijsko-komunikacijske rešitve. Brez teh pa v današnji dobi, kaj šele v času, ki prihaja, ne moremo normalno delovati.

Informacijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 88):

- oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema;
- snovanje in priprava aplikacij;

- programiranje;
- opravljanje posameznih informacijskih storitev;
- uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov.

## 2.16 Poslovna funkcija vzdrževanja

Poslovna funkcija vzdrževanja je praviloma sestavni del drugih funkcij – od proizvodne funkcije za proizvodna podjetja do splošne funkcije za storitvene organizacije. Obstajajo tudi rešitve, ko je ta funkcija povezana z nabavno funkcijo ali pa je sestavni del informacijske funkcije, če gre pretežno za osnovna sredstva iz tega področja (osebni računalniki, tiskalniki, fotokopirni stroji).

Poslovna funkcija vzdrževanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 89):

- programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev;
- operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme;
- tekoče vzdrževanje strojev in opreme;
- optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov.

## 2.17 Funkcija odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Nanaša se tako na tekoče delo in poslovanje kot na strateško pozicioniranje družbe. Cutlip in drugi opredeljujejo odnose z javnostmi kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Ta definicija pripisuje praksi odnosov z javnostmi upravljavsko vlogo, poudarja moralno in etično vlogo poklica ter določa kriterije za ugotavljanje, kaj spada v funkcijo odnosov z javnostmi in kaj ne (Cutlip, Center in Broom 2000, str. 6 v Xavier, Johnston, Patel, Watson in Simmons, 2005).

Kitchen (Kitchen, 1997, str. 8) je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosežati družbeno sprejemljive cilje.

### **3 ZAKLJUČEK O POSLOVNIH FUNKCIJAH**

Oblikovanje poslovnih funkcij ni enoznačno. Lahko se zgodi, da bomo del funkcij predali zunanjim izvajalcem, saj ne gre za ključne funkcije (Abdur Razzaque in Chen Sheng, 1998; Kemp in Owen, 2013). To je še toliko bolj aktualno, če delamo v globalnem okolju in imamo virtualno organizacijo (Strader, Lin in Shaw, 1998). Preostale poslovne funkcije bodo deležne celovite reorganizacije. Tu se kaže največji vpliv prav z uporabo umetne inteligence in vpeljavo robotizacije v delovne procese. Vsekakor se bodo poslovne funkcije vedno bolj spreminjale.

S tem ko smo definirali poslovne funkcije podjetja, lahko začnemo s postavitvijo organizacijskih struktur, kar bomo obravnavali v naslednjem poglavju.

## Literatura in viri

- Abdur Razzaque, M. in Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kemp, D. in Owen, J. R. (2013). Community relations and mining: core to business but not "core business." *Resources Policy*, 38(4), 523–531.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public relations: Principles and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Strader, T. J., Lin, F.-R. in Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23(1), 75–94.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T. in Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417–424.

## ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V NEGOTOVEM POSLOVNEM OKOLJU

Avtorica: Metka Nežič







## 1 UVOD V ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura je eden najpomembnejših elementov vsakega podjetja. Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (podjetje ali drugo institucijo). Ker je s takimi razmerji povezanih več ljudi hkrati, nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura.

Z organizacijsko strukturo se v podjetju določi način formalne razdelitve delovnih nalog. Delovna mesta se povezujejo v organizacijske enote (oddelke in time). Oddelki s tem pridobijo širše zadolžitve, odgovornost, avtoriteto, zmožnosti sodelavcev in položaj v komunikacijski strukturi. Vzpostavijo se ravni med oddelki. Tako kot so vloge sodelavcev različno povezane v oddelkih, se tudi oddelki različno povezujejo v podjetju. Tako kot je različna organizacijska struktura vsakega oddelka ali tima, je različna tudi organizacijska struktura ali oblika celotnega podjetja (Rozman in Kovač, 2012, str. 233).

Strukture (razmerja med ljudmi) in procesi lahko nastanejo slučajno, nenačrtovano. Takim strukturam in procesom pravimo neformalni. Ljudje pa strukture in procese razvijamo namenoma, da bi s tem dosegli smotno delovanje in večjo učinkovitost (Rozman, 2000, str. 4). Govorimo o formalnih strukturah, ki so predmet obravnave v našem prispevku, in formalnih procesih, ki smo se jih dotaknili le do te mere, da nam pomagajo razumeti povezanost z organizacijsko strukturo.

Pojem organizacijska struktura se pogosto enači s pojmom organizacijska shema oz. organigram, kar je napačno. Sheme so grafična ponazoritev organizacijske strukture, ki pa ne pokaže vseh njenih značilnosti. Galbraith celo opozarja, da se v risanje organizacijskih shem vlaga preveč napora (Galbraith, 1995, str. 16). Gre za kompleksno področje; potrebno je razumevanje enovitih struktur in menedžerske strukture, prav tako pa tudi razumevanje, kakšna oblika organizacijske strukture je primerna v določenih situacijah ter kakšne so njene prednosti in slabosti.

Okoliščine poslovanja podjetij se spreminjajo in zahtevajo, da se spreminja tudi organizacija. Spremembe so lahko tudi posledica neustreznih obstoječih rešitev. Podjetja se spremembam prilagajajo predvsem s svojo organizacijo. Spremembe organizacije so povezane zlasti s spremembami situacijskih spremenljivk: tehnologije, okolja, velikosti, ciljev in strategij ter sodelavcev, od česar so odvisne tudi organizacijske strukture (Rozman, 2000, str. 28).

V današnjem času je največji izziv, kako vzpostaviti organizacijo in s tem organizacijsko strukturo, ki bo omogočala doseganje ciljev in konkurenčne prednosti podjetja v stalno spreminjajočem se poslovnem okolju. Znotraj tega je še dodatni izziv hiter razvoj znanosti in tehnike, zlasti informacijske tehnologije. Prav vidik nestabilnega, hitro spreminjajočega se okolja je rdeča nit našega prispevka.

Izraz organizacija ima lahko več pomenov. V prispevku zaradi boljše razumljivosti za organizacijo kot institucijo uporabljamo izraz podjetje ali združba. Izraz organizacija pa uporabljamo za notranjo zgradbo podjetja, ki vključuje statičen vidik – organizacijske strukture (sestav medsebojnih razmerij) in dinamičen vidik – procese (zagotavljanje smotnosti).

## 2 OPREDELITEV IN ZVRSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

### 2.1 Opredelitev organizacijskih struktur

Različni avtorji organizacijsko strukturo različno pojmujejo. Po Lipovcu (1987, str. 60) je v združbi vsak človek povezan z razmerji z mnogimi ljudmi; nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Rozman in Kovač (2012, str. 210) podobno kot Lipovec z organizacijsko strukturo razumeta razmerja med člani združbe in dodajata, da nam organizacijska struktura pomaga opredeliti, kdo, zakaj, kako in s čim nalogo opravlja. Za Mihelčiča (2008, str. 363) je organizacijska sestava družbena stvaritev pravil, vlog in razmerij, izvedenih iz upravljanja združbe, ki naj bi kot temeljni napotek sistemu predvidenih razmerij v združbi z omogočanjem koordinacije in nadzorovanja prispevala k njegovemu učinkovitemu delovanju. Ivanko (2002, str. 411) organizacijsko strukturo opredeli kot izid organiziranja, ki odseva statični vidik urejenosti odnosov med nosilci nalog. Daft (2008, str. 90) pa jo vidi kot 1) razmerja formalnega poročanja, kar vključuje število hierarhičnih ravni in obseg kontrole, 2) združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo ter 3) oblikovanje sistemov za učinkovito komunikacijo in uspešno koordinacijo sodelavcev med oddelki.

Rozman (2015), ki je naredil primerjavo med definicijami in zvrstmi organizacijskih struktur slovenskih in ameriških avtorjev, ugotavlja, da so definicije pri ameriških avtorjih ohlapne, strukture pa ne povsem kompletne. Po drugi strani pa definicije in poglede na organizacijske strukture domačih avtorjev Lipovca, Mihelčiča, Rozmana in Kovača označuje za sodobne, logične in sistematične. Pri njih je ugotovil razmeroma jasno opredelitev organizacijske strukture kot strukture, sistema in skupka razmerij med člani združbe. Prav tako je pri njih jasna razčlenitev na zvrsti struktur; ločijo enovite strukture, ki se povezujejo v sestavljeno strukturo, česar tuji avtorji ne omenjajo. Razlike v opredelitvah organizacijskih struktur so po Rozmanovem mnenju posledica različnega razumevanja organizacije. »Tuji avtorji jo enačijo z združbo in so osredinjeni na ljudi, omenjeni slovenski avtorji pa so osredinjeni na organizacijo kot sestav razmerij in na razmerja sama. Slovenska opredelitev omogoča znanstveno (logično in metodično) preučevanje, medtem ko opredelitve tujih avtorjev bolj sledijo praksi.« (Rozman, 2015)

### 2.2 Zvrsti organizacijskih struktur

Strukture so razmerja med več sodelavci v podjetju in povezujejo sodelavce na določenem področju. Strukture ali razmerja med ljudmi so lahko istovrstna (enostavna) ter raznovrstna (sestavljena). Če združimo več istovrstnih razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi, več enovitih struktur pa se med seboj povezuje v sestavljeno organizacijsko strukturo. Enovite strukture v praksi samostojno skoraj ne obstajajo, ker v vzajemnem delovanju ljudi običajno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo druga na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. To pomeni, da je v realnosti več različnih enovitih struktur povezanih med seboj, ki tako sestavljajo novo, t. i. zloženo (menedžersko) organizacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 4; Lipovec, 1987, str. 60–61).

## 2.2.1 Enovite organizacijske strukture

Enovite organizacijske strukture, ki se pojavljajo v podjetju (o njih govori večina že omenjenih avtorjev) so tehnična, oblastna, motivacijska in komunikacijska. Mihelčič (2008, str. 87–88) pa k tem dodaja še kadrovske. Tudi Rozman (2015) se strinja, da bi jo kot posledico razvoja gospodarjenja in s tem organizacije kazalo vključiti kot samostojno strukturo, ki so jo v preteklosti avtorji obravnavali znotraj tehnične strukture. Sodelavci imajo s svojimi zmožnostmi (tj. z znanjem, veščinami, sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, motiviranostjo idr.) danes ključno vlogo v podjetju, kar vpliva tudi na organizacijo podjetja. Zato se strinjamo z omenjenima avtorjema in kadrovske strukture obravnavamo enakovredno z ostalimi enovitimi organizacijskimi strukturami.

Vrstni red predstavljenih struktur ne igra pomembne vloge, saj se strukture v podjetju pojavijo tako rekoč sočasno, smo pa sledili drugim avtorjem, ki v prikazovanju kot logičen začetek na prvo mesto postavljajo tehnično delitev dela.

### Tehnična struktura

Tehnična delitev in posledično specializacija dela pomeni, da skupnih delovnih nalog ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jih razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različni specialisti v istem ali različnem času (Rozman in Kovač, 2012, str. 213), pri tem pa razdeljena dela ostanejo povezana z vsemi drugimi deli v celoto (Rozman, 2015).

Tehnična struktura nastane v procesu tehnične delitve dela, ki poteka v treh fazah. V prvi fazi proces dela razčlenimo do najbolj preprostih istovrstnih procesov, tj. do opravil. V drugi fazi ta opravila povežemo v delovno nalogo in jih dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. Delovna mesta oz. delokroge združujemo naprej v oddelke, te pa v podjetje. V tretji fazi dodelimo delovna mesta ljudem in jim razdelimo delovne naloge (Lipovec, 1987, str. 75; Rozman, 2000, str. 6–7).

Naloge se pogosto ponavljajo, so trajne in postanejo dolžnosti ali zadolžitve sodelavcev. Delovne naloge so povezane, zaradi česar med sodelavci nastajajo tehnična razmerja. Ta razmerja so povezana z vsebino, zaporedjem, trajanjem, zahtevnostjo in lokacijo delovnih nalog. Tehnična struktura torej pomeni, da določimo delovne naloge tako, da so upoštevana in poudarjena razmerja med njimi. Tehnična razmerja so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja s sodelavci, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanje le-teh v skupno delovno nalogo podjetja. Ena temeljnih značilnosti tehnične strukture je zahtevnost delovnih nalog (Rozman, 2000, str. 6; Rozman in Kovač, 2012, str. 214).

### Kadrovska struktura ali struktura zmožnosti sodelavcev

Kot smo že omenili, so v preteklosti avtorji kadrovske strukture obravnavali kot del tehnične strukture, in sicer kot razmerja med delom in zmožnostmi (Lipovec, 1987; Rozman, 2000; Rozman in Kovač, 2012). Mihelčič (2008, str. 86–88) in Rozman (2015) pa že govorita o kadrovske strukture kot enoviti strukturi, ki je enakovredna ostalim štirim. Tudi naše razmišljanje gre v to smer.

Včasih je bilo dovolj, da so se zmožnosti sodelavca ujemale z zahtevnostjo dela, ki ga je opravljal, oz. da je posameznik svoje sposobnosti prilagodil zahtevnosti dela. Delo je bilo predpisano, zahtevnost ni bila velika, spremembe so bile redke, zato je sodelavec enako delo opravljal skozi daljše časovno obdobje. Sodelavci so delo opravljali samostojno, povezanost s sodelavci je bila šibka, posledično so bila razmerja redka in trajna. Zahtevnost dela se ni bistveno spreminjala, prav tako ne zmožnosti sodelavcev. Danes, v nenehno spreminjajočem se okolju, pa se zahtevnost dela stalno povečuje, delo je kompleksnejše in zahteva tudi

različne oblike sodelovanja med sodelavci. Od sodelavcev se pričakuje, da se aktivno in ustrezno odzovejo v raznovrstnih, kompleksnih in nepredvidljivih situacijah. To pa od njih zahteva, da neprestano razvijajo svoje zmožnosti, tako v okviru podjetja kot tudi individualno, in jih pri svojem delu tudi izrabljajo. Pri interakciji s sodelavci, še zlasti pri timskem načinu dela, prihaja do izmenjave, povezovanja in sinergije različnih znanj, kar bistveno povečuje zmožnosti sodelavcev kot celote. Zmožnosti, ki nastajajo med sodelavci, oz. njihova izraba, so ključnega pomena za graditev ali ohranjanje konkurenčne prednosti podjetij, zato se z razvojem svojih zmožnosti ne prilagajajo samo sodelavcem (formalni) organizaciji podjetja, ampak se vedno bolj tudi organizacija prilagaja zmožnostim sodelavcev. To je ena glavnih značilnosti enovite kadrovske strukture.

Z vidika razmerij se opiramo na Rozmana, ki pravi, da enovito kadrovsko strukturo oz. strukturo zmožnosti sodelavcev sestavljajo razmerja med zmožnostmi sodelavcev oz. razmerja med njimi glede zmožnosti in zahtevnosti dela. Pri tem z zmožnostmi razumemo predvsem sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti in vrednote sodelavcev. Ta struktura je planirana, uveljavljena in kontrolirana, kar se v podjetjih kaže kot zemljevid zmožnosti sodelavcev, skupin oz. timov in podjetja kot celote (Rozman, 2015).

### **Oblastna struktura ali struktura avtoritete**

Sodelavci ne morejo samostojno začeti z delom in delati, kar bi želeli, zato je razdeljeno delo treba usklajevati po različnih določilih. Usklajevanje v podjetju izvaja menedžment, ki delo členi in razporeja ter je hkrati odgovoren za izvedbo naloge, ki jo opravlja s pomočjo drugih sodelavcev v podjetju. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture, in del odgovornosti, ki je povezan z motivacijsko strukturo. Da sodelavci njegovi zamisli sledijo, mora imeti tudi moč, da vpliva na druge in doseže, da zamišljeno uresničijo tudi v primeru, če pride do nasprotovanja. Moč izvira iz posameznikove osebnosti ali pa je določena formalno po zakonu ali položaju. Vir moči je lahko lastništvo, lastnik pa lahko del te moči prenese na menedžerje. Tej moči pravimo avtoriteta ali oblast, zato govorimo o oblastnih razmerjih in oblastni strukturi (Rozman, 2015; Rozman in Kovač, 2012, str. 216; Lipovec, 1987, str. 150).

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju ali vsaj v določenem razmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene menedžerje se začneja proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni menedžerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Hierarhična lestvica obsega več ravni ali stopenj (Rozman, 2000, str. 9). Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni, govorimo decentralizaciji odločanja, če večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, pa o centralizaciji odločanja.

Menedžment mora pri razporejanju dela poskrbeti tudi, da so sodelavci normalno, tj. enakomerno, obremenjeni z opravili in delovnimi nalogami in ne prihaja do preobremenitev. To pomeni, da so opravila in delovne naloge enakomerno porazdeljene med organizacijskimi enotami in prav tako enakomerno med sodelavci v posamezni organizacijski enoti (Mihelčič, 2008, str. 89).

### **Motivacijska struktura ali struktura odgovornosti**

Motivacija je zavestno prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja in istočasno zadovoljuje svoje individualne potrebe. Pri tem lahko sila »ugodnega preživetja« med posamezniki sproži sodelovanje ali tekmovalnosti. Pride do motivacijskih razmerij, kot so razmerja med potrebami, cilji, interesi in nagradami. V podjetju ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oz. za doseganje ciljev in v skladu z dogovorjeno delitvijo dela. Pri tem se morajo zanesti na druge in si zaupati. Ljudje prevzamejo odgovornost, da bodo svojo zadolžitev ustrezno opravili. V osnovi gre za odgovornost za izvedbo po ukazu; danes, ko vodje o delu podrejenih vedo manj kot sodelavci sami in zato ne morejo več ukazovati, pa

gre za odgovornost za uspeh. Zato motivacijska razmerja poimenujemo tudi razmerja ali struktura odgovornosti v smislu odgovornosti za uspeh dela (Rozman, 2015).

Naloga motivacijske strukture je pojasnjevanje razlogov za skladno delovanje ljudi v združbi in določanje jakosti in smeri delovanja ljudi (Lipovec, 1987, str.109–111). Pri tem mora usklajevalec upoštevati pripravljenost posameznika za uresničevanje ciljev podjetja. To je odvisno od tega, kako nam z uresničevanjem ciljev podjetja uspeva potrjevati bolj ali manj izdelane cilje – motivacijski splet posameznika, s katerim računa pri svojem delu in v življenju vsak sodelavec v podjetju. Govorimo o psihološki pogodbi posameznika s samim seboj. Skladnost ciljev podjetja in sodelavca bo ogrožena, če bo pri sodelovanju v podjetju prizadeto posameznikovo zadovoljstvo, ponos in samozavest. Pri tem se moramo tudi zavedati, da vsak ocenjuje zadovoljitev svojih potreb in interesov v več smereh in daje smerem različno težo (Mihelčič, 2008, str. 90–91).

### **Komunikacijska struktura**

Pri delitvi dela lahko delo poteka samo, če se ljudje med sabo razumejo, zato se mora med njimi razviti komuniciranje. Komuniciranje je prenašanje sporočil oz. razumevanja med oddajnikom in sprejemnikom po določenem kanalu. Komunikacijska struktura omogoči učinkovanje drugih struktur in lahko nanje tudi povratno vpliva, prav tako je komunikacijska struktura zunanja podoba drugih struktur (Rozman, 2015). Glede na smer je lahko razmerje eno- ali dvosmerno, komuniciranje navzdol ali navzgor ali pa horizontalno oz. vertikalno. Enosmerne komunikacije so značilne predvsem za hierarhijo, kjer prevladuje komuniciranje z ukazi. Dvosmerne komunikacije pa so značilne za timsko delo (Lipovec, 1987, str. 104–105).

Da bomo lahko s pomočjo komuniciranja učinkovito zadostili zahtevam kakovosti organizacije podjetja, mora biti vsak član podjetja pravočasno in čim bolj popolno obveščen o (Mihelčič, 2008, str. 90):

- ciljih podjetja in okvirni sliki dejavnosti ter običajnih razmerah, v katerih bodo te dejavnosti potekale;
- opravilu oz. nalogi, ki ga/jo mora opraviti;
- času, v katerem mora biti opravilo ali naloga opravljena;
- prostoru, na katerem mora biti opravilo ali naloga opravljena;
- pogojih dela, ki se razlikujejo od običajnih;
- sodelujočih pri uresničevanju naloge;
- natančno opredeljeni zahtevani kakovosti dela – učinku;
- nagradi za svoj prispevek.

Vsakdo v podjetju v komunikacijski strukturi dobi položaj, ki je povezan z njegovo vlogo v tehnični strukturi.

### **2.2.2 Zložena ali menedžerska organizacijska struktura**

Kot smo že omenili, se enovite strukture (enovita razmerja) v praksi pojavljajo skupaj. Da lahko podjetje smotno deluje in dosega svoje cilje, morajo biti prisotne vse enovite organizacijske strukture: tehnična, kadrovska, motivacijska, oblastna in komunikacijska. Med seboj so povezane, vplivajo druga na drugo in se prilagajajo druga drugi. Najbolj izdelana in najmočnejša je struktura avtoritete in v večini primerov se ji ostale strukture prilagajajo. Te, med seboj povezane strukture imenujemo zložena ali menedžerska organizacijska struktura. Razmerja v podjetju usklajuje glavni menedžer. Naloge in zadolžitve v skladu s svojo avtoriteto prenese v izvedbo podrejenim sodelavcem. S tem ko na podrejene menedžerje prenese zadolžitve, prav tako pa tudi odgovornosti, avtoriteto in mesta v komunikacijski strukturi, se začne proces delegiranja. Z menedžersko strukturo se v podjetju formalno določi položaj

vsakega v podjetju. Z njo so določene zadolžitve, zmožnosti sodelavcev, odgovornost, avtoriteta in mesto v komuniciranju za vsakega v podjetju. Določen je njegov položaj, po možnosti tako, da bo v čim večji meri dosežen cilj družbe (Lipovec, 198, str. 152–153; Rozman, 2000, str. 9; Mihelčič, 2008, str. 95–96; Rozman in Kovač, 2012, str. 217; Rozman, 2015).

Bistveno načelo organizacije je ujemanje dolžnosti, odgovornosti (za uspeh), avtoritete, komuniciranja in zmožnosti sodelavcev (Rozman, 2015). Vsaka enovita struktura mora biti najprej znotraj usklajena, nato morajo biti strukture usklajene med sabo, prav tako pa mora biti usklajena tudi menedžerska struktura. Ker se vse strukture razvijajo v proces, morajo biti usklajene tudi dinamično. Prav tako mora biti struktura usklajena z okoljem in drugimi dejavniki, od katerih je le-ta odvisna (Rozman in Kovač, 2012, str. 218–219). Usklajevanje razmerij in oblikovanje organizacijske strukture je zahtevno, še posebej, ker struktura nikoli ne more biti optimalna za uspešno poslovanje podjetja, ampak se temu v procesu usklajevanja lahko zgolj bolj ali manj približamo. Tako tudi ne obstaja ena sama najboljša organizacijska struktura in je od primera do primera različna.

### Zvrsti menedžerskih struktur

Menedžerske strukture se med seboj ločijo glede na načine delegiranja ravnalne oblasti. Gre za najbolj splošno delitev, pri kateri ločimo hierarhične in nehierarhične strukture. Med **hierarhične** uvrščamo (Rozman, 2000, str. 9–10):

- linijski tip, kjer nadrejeni svoje dolžnosti, odgovornosti in naloge razdeli na manjše enote in jih delegira svojim podrejenim. Podrejeni ima vedno samo eno nadrejeno osebo. Ta struktura je jasna in preprosta in je verjetno zato še vedno najbolj razširjena. Vendar zahteva veliko izkušenj in znanja nadrejenega, ki pa ga je težko razviti;
- funkcionalni tip, kjer obstoja več nadrejenih menedžerjev, ki so svojim podrejenim nadrejeni le v določenem delu. Najpogostejše težave so povezane z disciplino, saj imajo podrejeni več nadrejenih;
- štabno-linijski tip je kombinacija prejšnjih dveh. Tukaj obstoja več menedžerjev, vendar pa ima samo eden od njih neposredno oblast, vsi ostali pa imajo svetovalno vlogo. S tem je ohranjena linijska hierarhija, obenem pa z večjim številom menedžerjev pridobimo večjo strokovnost;
- pri odborovskem tipu se v hierarhijo poleg posameznikov uvrščajo tudi odbori, katerih vloge in pooblastila so zelo različna, od posvetovalne pa vse do odločitvene.

Navedene strukture imenujemo tudi izvirne ali primarne. V posameznem podjetju običajno najdemo vse navedene hierarhične tipe, pri čemer je poudarek na nekaterih od njih.

**Nehierarhične** strukture so razmeroma nova vrsta struktur, ki nastaja v zadnjem času. Pri tem gre predvsem za timski in projektni pristop. Menedžerjeva vloga temelji na znanju in osebnosti, ne na avtoriteti položaja. V timih in projektih sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Menedžer jih usmerja z usklajevanjem ciljev, s spodbujanjem in komuniciranjem in ne z natančnim določanjem zadolžitev.

### 2.2.3 Razvijanje organizacijskih struktur v procese

Z definiranjem organizacijske strukture je narejen prvi korak k skupnemu definiranju organizacije. S tem je postavljena temeljna statika organizacije, ko pa so predpisane tudi organizacijske procedure, je podana podlaga za funkcioniranje organizacije v praksi (Vila in Kovač, 1997, str. 177). Rozman se strinja, da je poslovanje podjetja nenehen proces, ki je namenjen doseganju ciljev podjetja. Sama struktura je le zamrznjena slika v trenutku in ne

more zagotavljati smotrnosti delovanja podjetja oz. to lahko zagotavlja le v danem trenutku. Zato se morajo organizacijske strukture razviti v procese (Rozman, 2015). Tudi Lipičnik navaja, da so znotraj organizacijske strukture vzpostavljeni procesi in pravila, ki opredeljujejo, na kakšen način se bodo izvedle aktivnosti za doseganje ciljev (Lipičnik, 2002, str. 44).

Rozman pojasnjuje, da je razmerje ali struktura (npr. komunikacijska) okvir (komunikacijskega) procesa, ki v njem poteka in nanj vpliva. Sam proces pripelje do sprememb določil v strukturi, to je do sprememb v samem razmerju. Povezavi med statičnim razmerjem (strukturom) in dinamičnim procesom (ki v strukturi poteka) skupaj pravimo odnos. Povedano drugače, odnos je dinamično razmerje oz. razmerje kot proces, ki zagotavlja smotrnost (Rozman, 2015).

Za zagotavljanje smotrnosti delovanja združbe in doseganje njenih ciljev se organizacijske strukture dejansko razvijejo v procese (Rozman, 2015):

- **tehnična struktura** se razvije v tehnične procese. Mednje ne štejemo le tehničnih procesov v proizvodnji, marveč v vseh drugih poslovnih procesih. Tehnična struktura se tako razvije v poslovne procese. Za te procese je značilno, da imajo za svoj cilj učinkovito ustvarjanje uporabne vrednosti podjetja;
- **motivacijska struktura** se razvije v proces motiviranja. Zgolj trenutno motiviranje ne more zagotavljati ali motivirati smotrnega delovanja;
- **oblastna struktura** se razvije v proces vodenja. Gre za vplivanje na podrejene, ki sprva upošteva le formalno oblast, danes pa vse bolj tudi osebnostno moč. Nadrejeni in podrejeni prideta v stik v procesu vodenja ne glede na to, da sodelujeta tudi v drugih procesih;
- **kadrovska struktura** (struktura zmožnosti sodelavcev) se razvije v proces ravnanja z zmožnostmi sodelavcev. Razvijanje in izraba zmožnosti sodelavcev je povezana s podjetjem in upošteva zmožnosti, njihovo razvijanje in izrabo zmožnosti drugih sodelavcev;
- **komunikacijska struktura** se razvije v proces komuniciranja;
- **zložena organizacijska ali menedžerska struktura** se razvije v proces menedžmenta. V njem planiramo in kontroliramo poslovanje (tehnično-poslovne procese) in vse ostale organizacijske strukture oziroma procese.

### 3 KAKŠNA JE NAJBOLJ USTREZNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V preteklosti so avtorji veliko napora vložili v iskanje najboljšega organizacijskega modela, ki bi vodil k največji možni uspešnosti in bi bil enak za vsa podjetja. Pokazalo se je, da idealen model organizacije ne obstaja, ampak se mora ta s strukturo in procesi prilagajati situacijskim spremenljivkam, kar pa je za vsako podjetje različno. Zato ni vprašanje, kakšen mora biti organizacijski model, ampak ali so posamezni elementi organizacijske strukture oz. notranje značilnosti (formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, stopnja centralizacije, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija) v harmoniji med seboj in prav tako v harmoniji s situacijskimi spremenljivkami oz. dejavniki (s strategijo in cilji podjetja, tehnologijo dela, z velikostjo podjetja, značilnostmi okolja, s fazami življenjskega cikla podjetja in z značilnostmi sodelavcev) (Daft, 2008, str. 15–18; Ivanko, 2002 str. 412–416; Rozman in Kovač, 2012 str. 221–232).

Situacijski dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo, so notranji in zunanji. Na notranje dejavnike podjetje lahko vpliva in jih lahko upravlja. Treba je analizirati njihovo medsebojno delovanje in poiskati najboljšo rešitev. Na zunanje dejavnike (dejavnike okolja) pa podjetje nima vpliva oz. je ta vpliv majhen in se jim mora prilagajati. Med njimi velja omeniti družbene vrednote, značilnosti trga in v zadnjem času vse bolj pomemben vpliv razvoja znanosti in tehnike, še zlasti informacijske tehnologije. Spreminjajoče se poslovno okolje ustvarja negotovost, kar od podjetja zahteva hitro odzivanje, ustvarjalnost in inovativen pristop, zato je ključno vprašanje, kakšna naj bo organizacijska struktura, da bo lahko uspešno odgovorila na izzive stalno spreminjajočega se okolja.

Hierarhične organizacijske strukture so bile ustrezne, dokler je veljalo zgolj načelo učinkovitosti. S spremembami in razvojem pa te strukture začnejo povzročati težave. Glavni problemi, s katerimi se danes srečujemo pri hierarhičnih strukturah, so: veliko časa preteče, preden se odloči o rešitvi problema, ni posluha za spremembe, frustriranost sodelavcev in menedžmenta (zaradi načina organiziranja in načina, kako jih podjetje upošteva), odtujitev od poslovnih partnerjev, ki prav tako čutijo neustreznost organizacije (Rozman in Kovač, 2012, str. 235).

Po drugi strani pa McShane in Von Glinow opozarjata, da ploščata struktura, ki je zdaj trend, res ponuja veliko prednosti, vendar zmanjševanje menedžmenta lahko izniči vse njene prednosti. Zaradi uvajanja delovnih timov, ki so samostojni in odgovorni za svoje področje, dejansko privede do znižanja nivojev v podjetju. Vendar pa bodo podjetja kljub temu vedno potrebovala hierarhijo, zato ker mora vedno biti nekdo, ki sprejema hitre odločitve in rešuje nastale konflikte (McShane in Von Glinow, 2005, str. 450–451).

Vila (1999, str. 373) vidi prihodnjo organizacijo kot »nekakšen hibrid, ki bo in ne bo procesna, vsekakor pa ne bo linijska, bo nekakšna mešanica vseh znanih oblik organizacije, vendar s preučevanjem in definiranjem procesov in timov, ter vodenje ob najmanj trdnem nadzoru nad organizacijskimi procesi in tokovi ob določeni hierarhiji.« Meni (*ibidem*, str. 359–372), da bo moralo podjetje 21. stoletja:

- biti fleksibilno – podjetje bo fleksibilno, če bodo v njem zaposleni ljudje fleksibilni in če bodo fleksibilni tudi menedžerji, tehnologija in organizacijske strukture;
- biti timsko organizirano – v timu vlada enotnost ciljev, občutek za pripadnost skupnosti, samostojnost ob tesnem sodelovanju, pobuda, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje in visoka motivacija; vodja tima je sodelavec in trener;
- biti procesno organizirano – njegova organizacija mora biti usmerjena na proces, ki ne pozna meja funkcij, oddelkov in služb in jih kot takih ne priznava;
- stalno primerjati svoje dosežke z najboljšimi – potrebna je primerjava tako z najboljšimi na trgu kot med notranjimi oddelki, funkcijami, proizvodnimi enotami itd.;
- biti popolno usmerjeno h kupcu – preusmeritev torišča delovanja od cen in kakovosti izdelkov k vrednosti in storitvam za kupca;
- imeti organizacijsko strukturo brez meja – brez vertikalnih, horizontalnih in zunanjih meja;
- vpeljati nov tip menedžmenta – vloga menedžerjev se mora spremeniti iz nadzorno-koordinacijske oblike v smer liderstva, učenja in treninga sodelavcev.

Zaključimo lahko, da enoznačnega odgovora ni, da ni dobra niti ena niti druga skrajnost. Prav tako ni nekega univerzalnega recepta, ki bi podjetje z gotovostjo pripeljal do ustrezne



organizacijske strukture. Zato morajo podjetja pri vzpostavljanju organizacijske strukture ravnati preudarno, upoštevati različne vidike, poiskati najboljši možni kompromis in vzpostaviti sebi lastno najboljšo organizacijsko strukturo.

## 4 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacijske strukture celotnega podjetja grafično ponazarjamo z organizacijsko shemo, ki ji pogosto pravimo tudi organigram. Shema nudi štiri glavne informacije o organizacijski strukturi (Ivanko, 2002, str. 416):

- naloge v organizaciji (prikaz različnih funkcij),
- porazdelitve (prikaz odgovornosti za določeno funkcijo),
- ravni menedžmenta (razvidna hierarhija),
- linije avtoritete (prikaz nadrejenosti položajev).

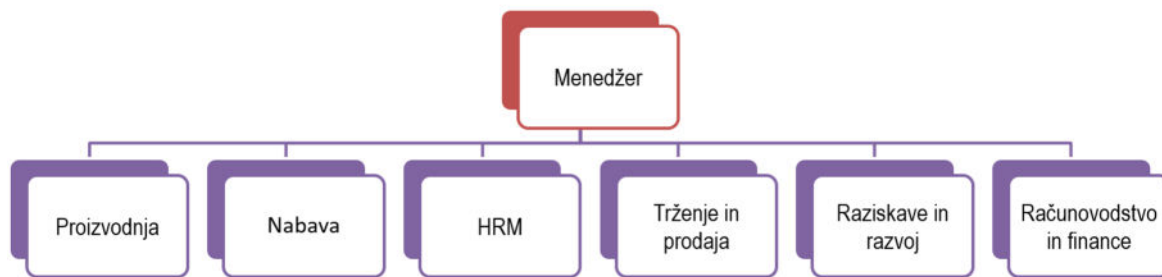
Oblike organizacijskih struktur prikazujemo z vidika centralizacije in decentralizacije, ki je temeljni način strukturiranja. V našem prikazu smo strukture dodatno razvrstili še na manj prilagodljive in prilagodljive. Med manj prilagodljive uvrščamo tiste, ki se težje prilagajajo današnjemu, negotovemu poslovnemu okolju (poslovno-funkcijsko, divizijsko in produktno-matrično), med prilagodljive pa smo uvrstili tiste, ki so bolj fleksibilne in se lažje odzivajo na spremembe okolju (projektno, mrežno in timsko).

Značilnosti, prednosti in slabosti posameznih organizacijskih struktur povzemamo po Daftu, 2008; Ivanku, 2002; Mihelčiču, 2008; Možini, 2002; Rasporju in Labović Begovičevi, 2017; Rozmanu, 2000; Rozmanu in Kovaču, 2012 ter Vili in Kovaču, 1997, dodajamo pa tudi lastna razmišljanja in poglede, zlasti v povezavi s spreminjajočim se poslovnim okoljem in timskim delom.

### 4.1 Manj prilagodljive organizacijske strukture

#### 4.1.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo je značilno centralizirano odločanje in delitev druge hierarhične ravni na poslovne funkcije (Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura). Poslovne funkcije usklajuje glavni menedžer, ki je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in rutinsko tehnologijo. Najbolje deluje v podjetjih z enim ali majhnim številom izdelkov in podpira strategijo količinske in tržne rasti. Do šestdesetih let je bila to prevladujoča organizacijska struktura, danes pa je še vedno značilna za mala in srednje velika, zlasti industrijska podjetja.



Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Največja prednost te strukture je v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo na enem mestu in pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu. Zelo intenziven je razvoj posameznih funkcij, izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko, povečuje se ekonomija obsega znotraj oddelkov. Njene slabosti se pokažejo predvsem v nestabilnem okolju. Ne prilagaja se spremembam, sprejemanje in uresničevanje odločitev je počasno, prav tako je počasno komuniciranje.

Poslovne funkcije v podjetju so odvisne od ciljev, ki jih želi doseči podjetje, od vodilnih kadrov, od nujnih potreb podjetja in od uporabljene strategije. Običajne poslovne funkcije so: nabava, proizvodnja, prodaja, finance, kadri in razvoj. Medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji je zelo velika. Dokler ima podjetje en proizvod, je medsebojno usklajevanje še pregledno, z nadaljnjo diverzifikacijo pa postane koordinacija med področji nepregledna in zelo otežena. Zato ta oblika za velika podjetja z več prodajno-proizvodnimi programi ni ustrezna.

V velikih podjetjih se neustreznost poslovno-funkcijske strukture začeli odpravljati z **uvvedbo štabnih enot** svetovalnega značaja (Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto). Običajno gre za posebno službo, v kateri so visoko specializirani strokovnjaki za posamezna delovna področja. V praksi so to posamezniki ali enote za plan, analizo, kontrolo, informatiko, nagrajevanje ipd. Štabne enote se najpogosteje oblikujejo kot pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest in so strokovna podpora predvsem linijskim delovnim mestom.

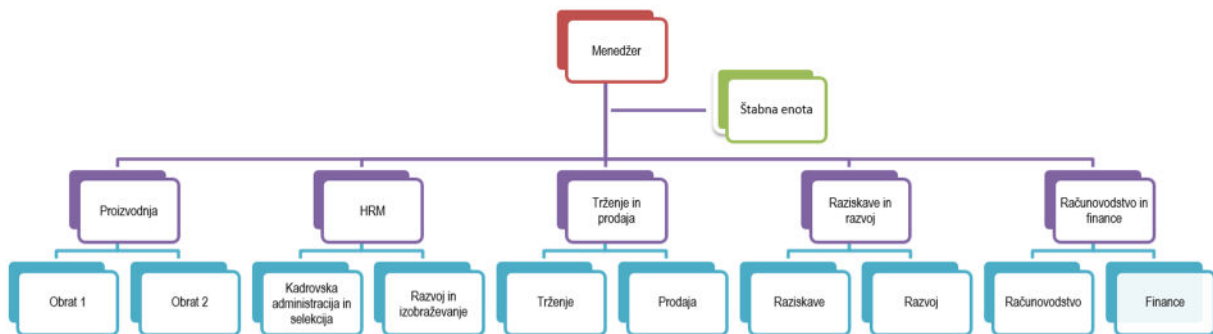
Ločimo splošne in specifične štabe. Splošni štabi so dodeljeni kot podpora najvišjemu menedžmentu podjetja. Področje dela je enako vodstvenemu in ni specializirano po menedžerskih funkcijah. Specifični štabi pa imajo natančno določeno strokovno področje dela. V podjetjih delujejo predvsem na najvišji ali na srednji ravni menedžmenta.

Štabne enote pripravljajo predloge za sprejemanje odločitev, vendar pa nimajo pravice odločanja, prav tako nimajo pravice poseganja v kontinuiteto proizvodnje oz. poslovanja. Njihove naloge so zgolj strokovne narave. Zaradi tega pogosto prihaja do konfliktov med linijskim menedžmentom in štabno enoto. Linijske enote ne marajo strokovnega vmešavanja v pomembne operativne zadeve, včasih pa tudi štabi prekoračijo mejo svetovalne vloge in poskušajo prevzeti vodenje linije. Med linijskim vodjem in štabom pa se lahko pojavijo tudi nerazumevanja operativne narave:

- linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrže rešitve štabnih organov;
- linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem ali naloga reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva;
- štabni organ lahko problem rešuje zelo dolgo, na kar pa linijsko vodstvo ne more čakati;

- linijsko vodstvo je v stalni časovni stiski;
- linijsko vodstvo in štabni organ imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Za boljše razumevanje in koordinacijo med linijskim vodstvom in štabnimi organi mora linijsko vodstvo štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njegovo pomoč. Štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje, tako da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva in razume probleme vodstva. Linijski vodje morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije.

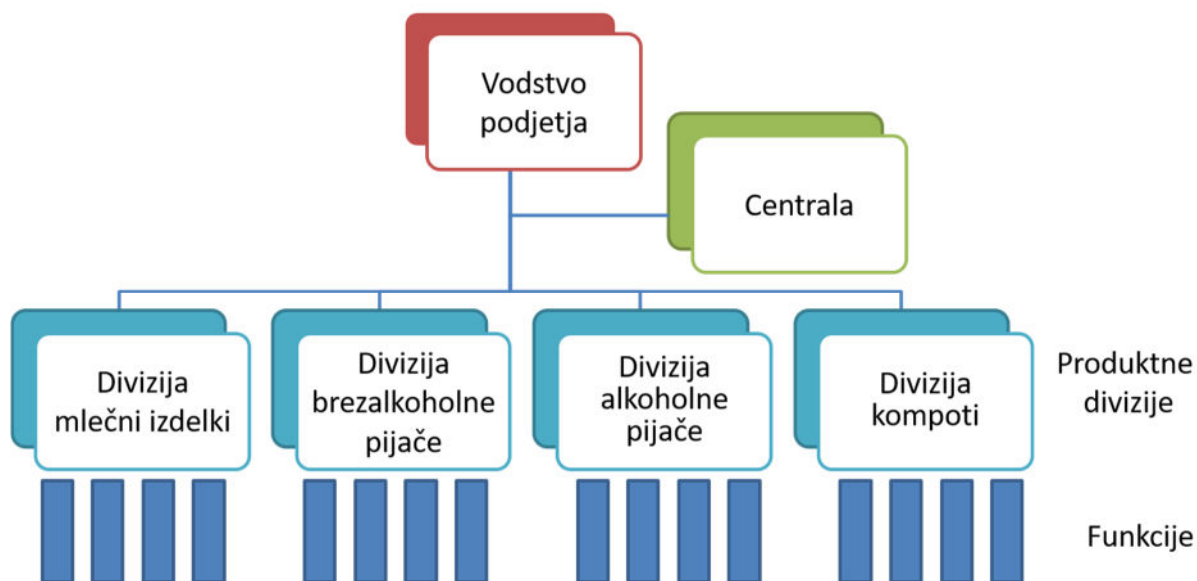


**Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto**  
(Prirejeno po Raspor in Labović Begovič, 2017)

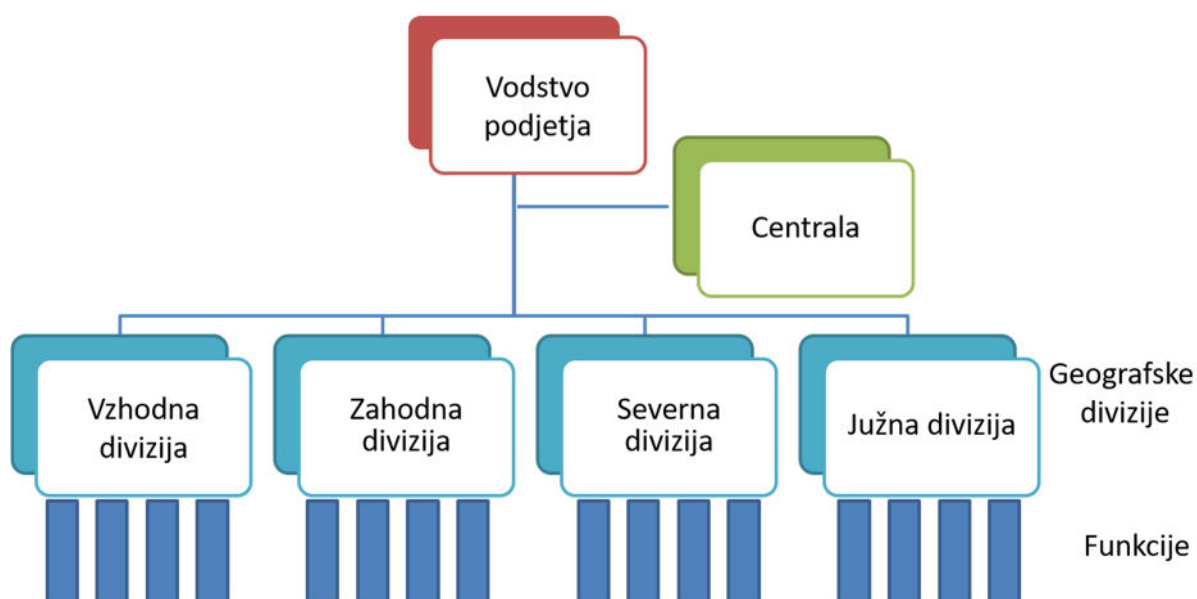
#### 4.1.2 Divizijska organizacijska struktura

V primeru decentralizirane organizacijske strukture je podjetje razdeljeno na poslovne enote. Namesto izraza decentralizirana se najbolj pogosto uporablja izraz divizijska organizacijska struktura, ki ga zaradi lažjega razlikovanja med organizacijskimi strukturami uporabljamo tudi sami. Nekateri avtorji zanjo uporabljajo izraz produktna, ki pa se lahko zameša s produktno-matrično organizacijsko strukturo, ki jo obravnavamo v nadaljevanju. Zasedimo pa tudi izraz korporacijska organizacijska struktura.

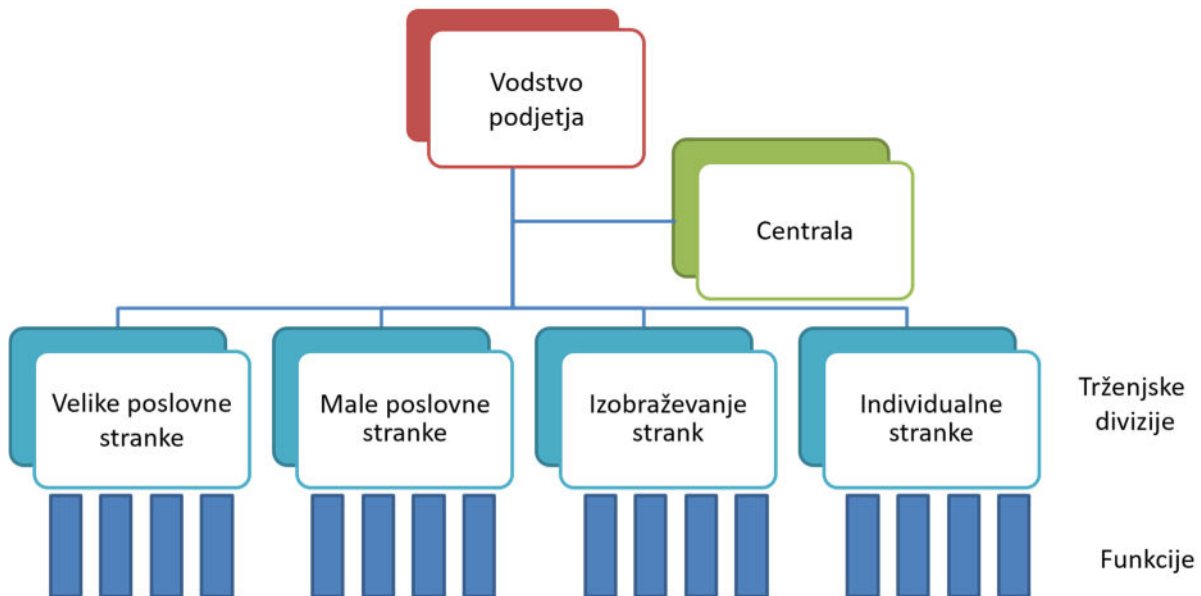
Za divizijsko organizacijsko strukturo je značilno, da se posamezne poslovne enote oblikujejo na podlagi proizvodnega programa oz. programsko tržne enote ali panoge znotraj proizvodnega programa. Najbolj pogosti sta delitvi na podlagi produkta (Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura) in glede na geografsko področje (Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura). Pogosta je tudi istočasna delitev na podlagi produkta in geografskega področja. Možne so tudi druge delitve, kot je npr. glede na vrsto kupcev (Slika 32: Divizijska trženjska organizacijska struktura). Do divizijske organizacijske strukture navadno pride zaradi rasti podjetja, saj je težko obvladovati podjetje z enega mesta, kadar pride do diverzifikacije proizvodov ali trgov. Primerna je za velika podjetja z visoko neodvisnostjo med proizvodnimi programi ali trgi. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob neprislilni integraciji skupnih funkcij.



**Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura**  
(Prirejeno po Raspor in Labovič Begovič, 2017)



**Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura**  
(Prirejeno po Raspor in Labovič Begovič, 2017)



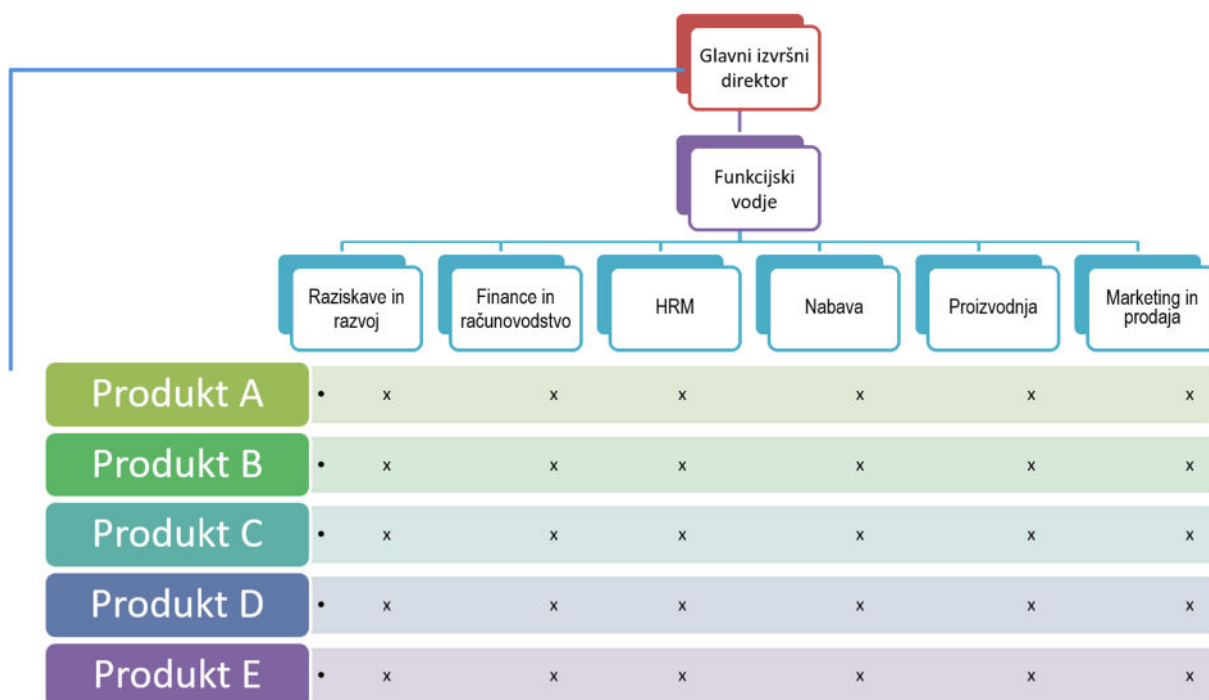
**Slika 32: Divizijska trženska organizacijska struktura**  
(Prirejeno po Raspor in Labović Begovič, 2017)

Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz avtonomnih poslovnih enot (divizij), ki vsaka posluje razmeroma samostojno, tako da se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni poslovnih enot. Ob tem pa se na skupni ravni najpogosteje organizirajo tiste funkcije ali deli funkcij, ki so skupne za vse. S tem se ohranja sledenje skupnim ciljem in poslovni politiki. Tako je običajna vloga centrale usklajevanje strateškega dela poslovnih funkcij v obliki strateško-planskih oddelkov in finančnih oddelkov, ki združujejo skupna sredstva za razvoj, strateški marketing ipd.

Glavna prednost te strukture je hitrejše odzivanje na spreminjajoči se trg v primerjavi s poslovno-funkcijsko organiziranostjo velikega podjetja. Tesnejša je povezanost s kupci, tem večje je zadovoljstvo kupcev (še posebej to velja pri geografski delitvi). Koordinacija znotraj poslovnih enot je visoka, hitrejši je prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Slabosti pa se kažejo predvsem v slabši koordinaciji med poslovnimi enotami, slabše so izkoriščene zmogljivosti poslovnih funkcij, oteženi sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami. Med programi ali panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, lahko se pojavi težnja po osamosvajanju posameznih poslovnih enot. Slabost je tudi nepovezanost organizacijskih enot, s katero se zmanjša koncentracija kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih.

#### 4.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Posebnost te organizacijske strukture je produktni menedžment, ki se je razvil zaradi diverzifikacije proizvodnega programa in kompleksnosti nalog, povezanih s tržnim pristopom. Produktno-matrična organizacijska struktura ima tako dve skupini menedžerjev, poleg poslovno-funkcijskih še produktne menedžerje (Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura), ki med seboj usklajujejo poslovne funkcije podjetja za posamezno skupino proizvodov. Usklajujejo predvsem tržne pristope in način proizvodnje za posamezne programe. Njihove glavne naloge so zbiranje in obdelava informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda oz. skupine proizvodov, oblikovanje usmeritev za razvoj konkurenčnih prednosti proizvoda oz. skupine proizvodov in pripravo planov ter kontrola izvajanja dolgoročnih usmeritev in planov za posamezen proizvodni program.



**Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura**  
(Raspor in Labović Begovič, 2017)

Pri tej strukturi so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu menedžerju kot tudi produktnemu menedžerju. Oba imata enake pristojnosti, le da prvi skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, druga pa za uspešnost posameznega proizvodnega programa. Ta struktura zahteva timsko delovanje in visoko angažiranost za organizacijske cilje. Strokovnjaki različnih poslovnih funkcij timsko sodelujejo na različnih proizvodnih programih.

Struktura je primerna za srednje velika podjetja, ki imajo več med seboj različnih skupin proizvodov, poslujejo v negotovem okolju, imajo nerutinsko tehnologijo, poudarek pa je na proizvodih in specializaciji. Takšna oblika je zelo prilagodljiva, avtorji kot prednost navajajo tudi možnost razvoja poslovno-funkcijskih in produktnih menedžerjev. Na podlagi poznavanja primerov uspešnega delovanja produktno-matrične organizacijske strukture v praksi pa sami kot eno glavnih prednosti prepoznavamo timsko delo, pod pogojem, da ga podjetje pozna in zna ustrezno usposobiti svoje sodelavce. S timskim delom lažje in hitreje pridemo do rešitev, rešitve so inovativne, večja je angažiranost sodelavcev, predvsem pa je večja izraba zmožnosti med njimi.

Kot glavna slabost se v praksi kaže dvojna odgovornost (poslovno-funkcijskim in produktnim vodjem) in s tem zmeda med sodelavci, še zlasti, če so si zahteve obeh nadrejenih menedžerjev v nasprotju. Lahko se pokaže tudi večja moč funkcijskih menedžerjev, zaradi česar se pogosto vrne v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Zaradi pogostih sestankov in reševanja konfliktov je lahko časovno potratna. Čeprav smo timsko delo navedli kot prednost, pa je to tudi ena glavnih slabosti. Nepoznavanje timskega dela in zmožnosti, ki jih timsko delo v tej strukturi omogoča, lahko povzroča nestrpnost in konflikte, zaradi česar ta struktura v praksi ne deluje ustrezno.

Ta struktura zahteva, da jo v prvi vrsti menedžerji, nato pa tudi sodelavci dobro razumejo, se ustrezno usposobijo in prilagodijo svoj način dela. Predvsem je pomembno, da znajo v to obliko vključiti timski način dela. Ker se to v praksi ne dogaja, se struktura ni uveljavila v tolikšni meri,

kot bi, glede na njene značilnosti, pričakovali. V svoji zasnovi ima več lastnosti, ki ustrezajo današnjemu, hitro spreminjajočemu se okolju. Ker pa jo podjetja iz takšnih ali drugačnih razlogov niso najbolje sprejela oz. se ta struktura v praksi pogosto vrne v poslovno-funkcijsko strukturo in tako izgubi svojo prilagodljivost, smo jo uvrstili med manj prilagodljive oblike organizacijskih struktur.

## 4.2 Prilagodljive organizacijske strukture

### 4.2.1 Projektno-matrična organizacijska struktura

Redno, ponavljajoče se in učinkovito delovanje sodelavcev, ki je bilo značilno za stabilno okolje, se je z razvojem tehnologije, prodiranjem na nove trge in prilagajanjem proizvodov kupcem bistveno spremenilo. Pri medsebojnem tekmovanju podjetij in prilagajanju uporabniku nastajajo novi proizvodi in procesi, ki zahtevajo opuščanje starih programov, potrebne so nove naložbe, nujna je prožnost podjetja in inoviranje na različnih področjih. Namesto stalnih, ponavljajočih se del se za uvajanje novosti pojavljajo enkratne, obsežne in kompleksne naloge, ki jih lahko uspešno rešujemo s projekti. Projekti zahtevajo drugačno organizacijo in drugačen menedžment. Za projektne menedžment je značilno, da mora zaradi kompleksnosti naloge združiti različne strokovne sodelavce (interdisciplinarni pristop) in vzpostaviti timski način dela. Druga značilnost je učinkovitost (čim krajši čas s čim nižjimi stroški), ki se na projektu doseže z ustvarjalnostjo in inovativnostjo na podlagi znanja.

Vzpostavljanje in uvajanje projektne oblike spremljajo tudi različni problemi. Oblikovanje novih metod in organizacijskih postopkov je npr. enako zahtevno kot uvajanje novega tehnološkega postopka. Zato tudi uvajanje projektne oblike lahko poimenujemo inovacijski proces, pri katerem razpada klasična hierarhična sestava oblast in se vzpostavlja hierarhična oblika organizacijske strukture.

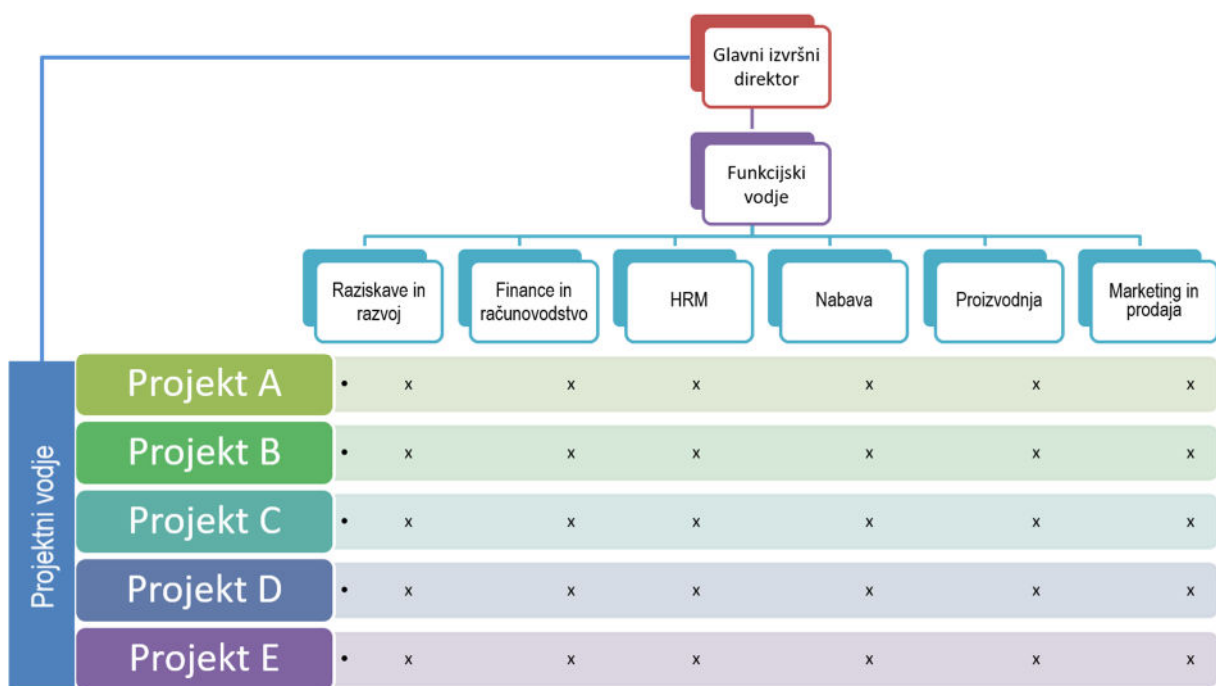
Z vidika organizacijske strukture obstaja več možnosti, kako v okviru obstoječe oblike organizirati projekt, vendar se je tako v teoriji kot v praksi najbolj uveljavila projektno-matrična organizacijska struktura (Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura).

Tako kot že predstavljena produktno-matrična ima tudi projektno-matrična organizacijska struktura dve skupini menedžerjev, v tem primeru poslovno-funkcijske in projektne. Precej podobni sta si tudi v značilnostih. Glavna razlika je, da so proizvodne enote pri produktno-matrični obliki stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so enkratni in gre za usklajevanje enkratnih dejavnosti. Pomembna razlika med njima je tudi v tem, da se prva v praksi ni uveljavila, medtem ko se je projektno-matrična organizacijska struktura dobro uveljavila in jo podjetja občasno uvedejo za izvedbo projektov oz. je stalna v pretežno projektne dejavnosti.

Projektno-matrična struktura ni strogo hierarhična, prav tako ni ustaljenih zadolžitev. V njej poteka enakovredno dinamično sodelovanje med sodelavci na projektih in sodelavci na obstoječih specializiranih organizacijskih enotah. Pri izvedbi in rešitvi določenega problema se vse bolj uveljavlja interdisciplinarni timski pristop, tj. sodelovanje strokovnjakov z različnih področij, kar je v današnjem času, ko so problemi vedno kompleksnejši, najboljši pristop k njihovem reševanju. Pri začasni obliki sodelovanje v projektne timu traja samo v času izvajanja projekta. Pri stalni je dotok projektov kontinuiran ali pa gre za podjetja, ki opravljajo pretežno projektne dejavnosti (oblika je stalna, menjajo se projekti). V tem primeru gre za stalno sodelovanje v projektne timih.

Velika prednost je učinkovito izkoriščanje resursov. Vsak projekt po potrebi vključuje različne specialiste. Če je na enem projektu potrebno majhno sodelovanje posameznih specialistov, jih lahko poleg tega uporabimo tudi na drugem projektu ali pa preostali čas opravljajo redno delo v svojih oddelkih. Organizacija je zelo elastična, ker je time možno sestavljati kadarkoli, po potrebi. Nekateri člani ostanejo na projektu ves čas trajanja projekta, drugi samo določen čas. Tokovi informacij so odprti, tako pride do močnih interdisciplinarnih povezav in posledično do kakovostnih in inovativnih rešitev.

Kot slabost se lahko pokaže dvojna podrejenost. Člani projektnega tima za aktivnosti projekta odgovarjajo projektneemu menedžerju, za operativne aktivnosti pa menedžerju poslovne funkcije. Zaradi tega lahko prihaja do nesoglasij med menedžerji in zmede pri sodelavcih, koga upoštevati. Pomanjkljivost je tudi veliko število sestankov in dogovarjanj, obstaja tudi stalna možnost konfliktov, ki jih mora vodja pomiriti in s tem zgublja veliko časa.



Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura (Raspor in Labović Begovič, 2017)

#### 4.2.2 Mrežna organizacija

Glede pojmovanja in pojavnih oblik mreže obstaja v teoriji precej nejasnosti in tudi zmede. To je do neke mere razumljivo, saj so določene oblike šele v fazi nastajanja in se tako teorija kot praksa še razvijata. Vendar pa je že sedaj jasno, da bodo različne oblike mrež v prihodnosti ena najpomembnejših organizacijskih oblik. Ne glede na to, za kakšno obliko mreže gre, obstajajo določene skupne značilnosti.

Mreže vidimo kot posebno, neformalno obliko sodelovanja bolj ali manj trajnega značaja med posameznimi podjetji, institucijami ali specializirani posamezniki z namenom doseganja ali povečevanja konkurenčne prednosti.

Glavna značilnost vključevanja v mreže je povezovanje na podlagi sodelovanja in zaupanja (brez tekmovalnosti). Zaupanje med sodelujočimi je v mrežah izrednega pomena, ker imajo



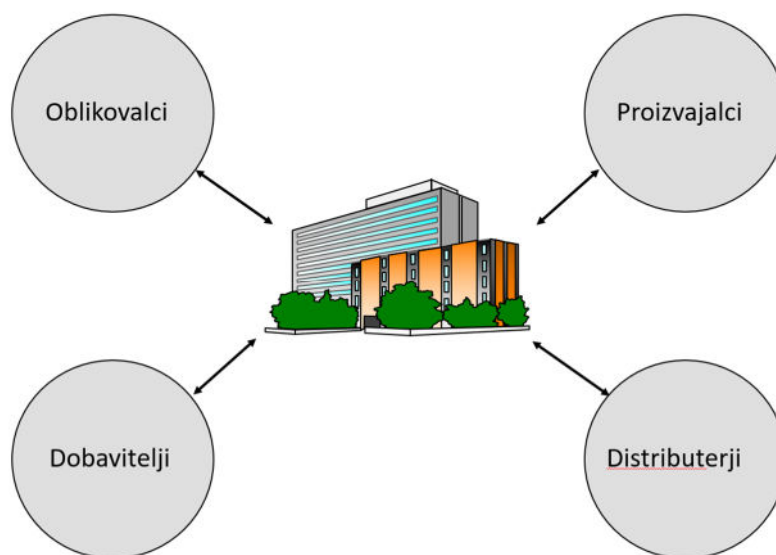
sodelujoči v določenih povezavah tudi vpogled v medsebojne načrte, plane, strategije razvoja, strukture stroškov idr. Na zaupanju temelji tudi prepuščanje dejavnosti v zunanje izvajanje. V mreži organizacijo sestavljajo »razmerja ali strukture med njenimi člani, ki v procesih zagotavljanja smotrnosti (planiranje, uveljavljanje, kontrola) zagotavljajo smotrno doseganje ciljev mreže. Obenem pa zagotavljajo smotrno doseganje tudi ciljev posameznih vključenih podjetij« (Rozman in Kovač, 2012, str. 267). Prisotne so vse predhodno predstavljene enovite organizacijske strukture.

Meje med posameznimi podjetji se vedno bolj brišejo. Posledično postaja menedžment virtualno organiziranih aktivnosti vedno zahtevnejša naloga, zato potrebuje trdne metodološke temelje, ki bodo omogočali objektivno načrtovanje organizacije in poslovanja ter učinkovito operativno delo.

Kot sami razumemo mreže, smo jih razvrstili v tri skupine: modularna mreža, virtualna mreža in lebdeče podjetje oz. lebdeče organizirana dejavnost.

### Modularna mreža

Gre za mrežo, v katero so trajneje povezani osrednje podjetje in njegovi zunanji izvajalci (Slika 35: Modularna mreža). Zanj je značilno delno zunanje izvajanje dejavnosti vodilnega podjetja. Vodilno ali osrednje podjetje prepusti v zunanje izvajanje manj pomembne dejavnosti ali funkcije, še vedno pa obdrži strateški nadzor. Mreža ni omejena in se lahko širi ali krči. Takšne povezave so bolj poznane pod angleškim izrazom *outsourcing* in so npr. zelo značilne za avtomobilsko industrijo.

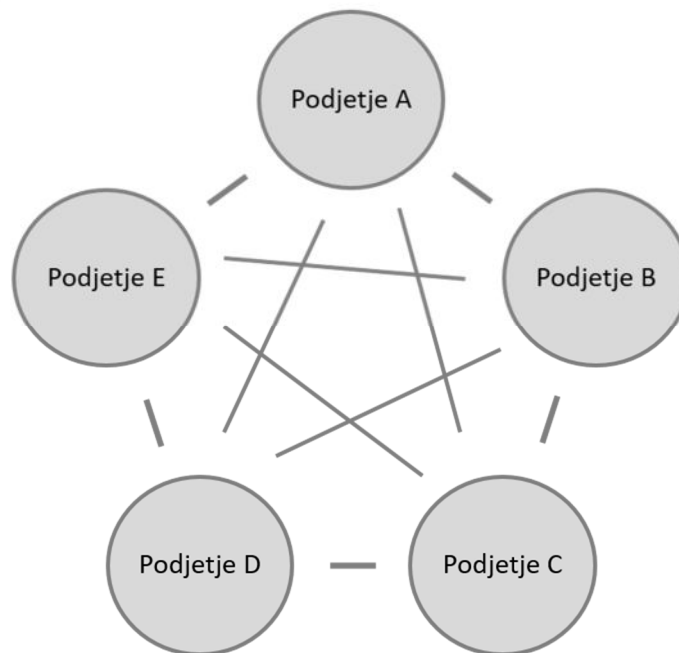


**Slika 35: Modularna mreža**  
(Prirejeno po Raspor in Labović Begovič, 2017)

### Virtualna mreža

Čeprav izraz virtualen po SSKJ pomeni namišljen, navidezen, se ga v praksi in tudi v teoriji večinoma povezuje z informacijsko tehnologijo. Iz tega razloga smo v to skupino uvrstili tiste mreže, v katerih se podjetja med seboj praviloma povezujejo s pomočjo informacijske tehnologije.

Gre za začasno mrežno povezavo geografsko razpršenih, neodvisnih podjetij zaradi združevanja znanj, zniževanja stroškov, dostopov do trgov, doseganja strateških ciljev ipd., ki navzven deluje kot enovito podjetje. Odvisno od ciljev virtualne mreže so razmerja lahko kratkoročna ali dolgoročna. Za razliko od modularne mreže v virtualni ni vodilnega podjetja ali osrednje pisarne (Slika 36: Virtualna mreža). Prav tako ni hierarhije ali vertikalne integracije. Podjetja sprejmejo zasnovo soodvisnosti in prispevajo v mrežo svoje ključne zmožnosti. Tudi ta mreža ni omejena in se lahko širi. Virtualna mreža nima formalne oblike in notranje strukturiranosti. Zelo je prilagodljiva, lahko se neomejeno spreminja (krči ali razširja) in po doseženem cilju izgine.



**Slika 36: Virtualna mreža**

Nujni pogoji za delovanje takšne organizacije so časovno usklajeni sodelovalni procesi, poudarjen organizacijski razvoj, prostorska razpršenost in uporaba sodobne komunikacijske tehnologije za obvladovanje procesov sodelovanja.

Moč in zmogljivost virtualne mreže sta bistveno večji od vsote posameznih podjetij, ki so v mreži vključenih podjetij. V tem je tudi smisel združevanja v mreže. S pomočjo takšnega povezovanja lahko v mrežo zberemo bistveno več znanja kot ga lahko v posameznem podjetju in to brez dodatnega zaposlovanja. Prednost je tudi, da je podjetje lahko istočasno vključeno v več različnih virtualnih mrež.

#### **Lebdeče podjetje oz. lebdeče organizirana dejavnost**

Gre za najnovejšo obliko mreže, ki zelo hitro postaja organizacijska oblika »nove ekonomije« in ustreza izredno dinamičnim podjetjem. Sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija (internet, Skype, video konference ipd.) omogočata prostorsko ločevanje posameznih dejavnosti ali sodelavcev, ki so bili pred tem iz ekonomskih in fizičnih razlogov združeni na enem mestu. V lebdečem podjetju medsebojna razmerja tvorijo samostojni specialisti, ki ustrezajo trenutnim, lahko zelo kratkoročnim ciljem (podobno kot pri projektih). Ko je naloga opravljena, takšna mreža medsebojnih razmerij razpade. Gre sicer za navidezno podobnost z neformalno mrežo, vendar so v resnici razmerja skrbno načrtovana in se sprožijo le takrat, ko se za to pokaže potreba. Gre za obliko, ki je prostorsko in časovno razpršena, vendar pa

informacijsko-komunikacijska infrastruktura omogoča timsko delo na širokem geografskem območju.

Lebdeče organizirana dejavnost je ciljno usmerjena, izvaja pa se z ustrezno vključitvijo ali izključitvijo konkretnih nosilcev dejavnosti, ki so sposobni in pripravljeni sodelovati pri opravljanju skupnih nalog. Gre za t. i. preklapno načelo, ki ga je opredelil Mowshowitz (1999).

Glavne prednosti lebdečega podjetja so dinamičnost, visoka prilagodljivost in zniževanje stroškov. Slabost pa je predvsem družbena osamitev sodelavcev, zato je nujno, da stike med njimi omogočimo prek komunikacijskih mrež.

### 4.2.3 Timska organizacija

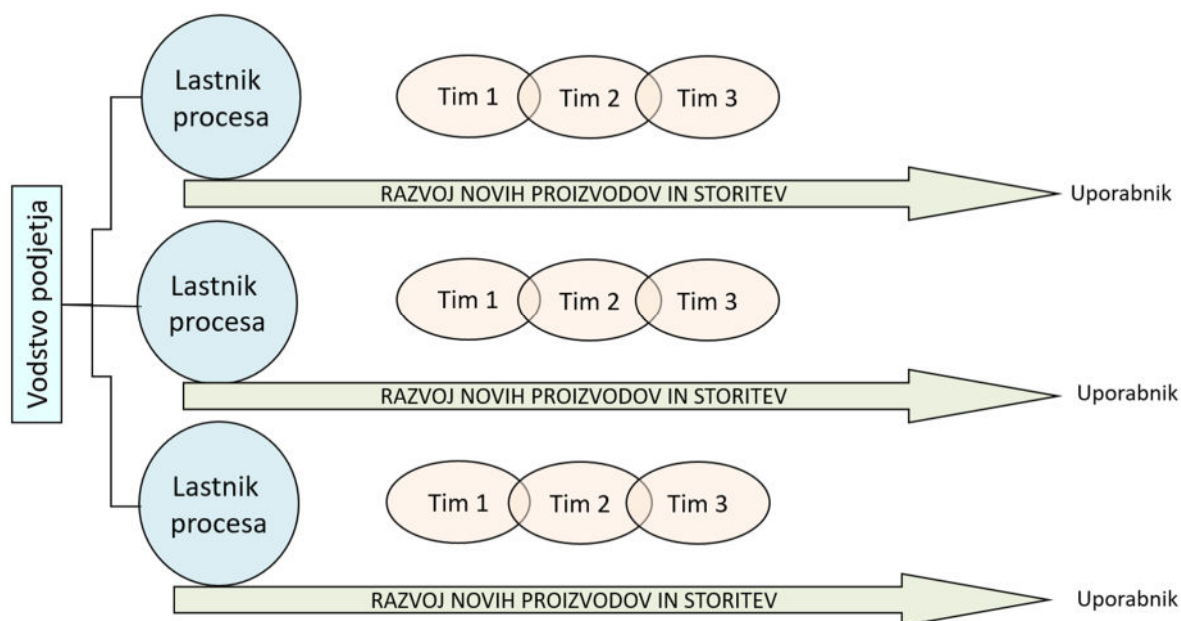
O timski organizaciji oz. timski organizacijski strukturi običajno govorimo, ko gre za organizacijo, v kateri deluje večje število timov. Čista timska organizacija v praksi za zdaj še ne obstaja. Temu se še najbolj približa stalna projektna organizacija, v kateri sodelavci večino časa sodelujejo v projektnih timih. Time sestavljajo strokovnjaki z različnih področij, ki sodelujejo skupaj z namenom, da bi dosegli skupni cilj. Način vodenja v timu je zato participativen. Temelji na moči osebnosti in ne na moči položaja.

V organizacijah srečamo različne vrste timov. Timi za reševanje problemov so sestavljeni iz različnih oddelkov in služb. Sestajajo se nekajkrat na teden po eno ali dve uri in razpravljajo o aktualnih vprašanjih in o tem, kaj bi bilo možno izboljšati. T. i. posebni timi so podobni predhodno omenjenim, le da so ti usmerjeni na določeno področje dela. Obravnavajo npr. stroške, tržni delež, novo tehnologijo ipd. in skušajo s tem izboljšati delovanje podjetja. Samousmerjajoči se timi nimajo vodje. Člani se med delom sproti dogovarjajo, kaj in kako je treba delo opraviti. Takšni timi so značilni za učečo se organizacijo, ki je vertikalna struktura. Timi so osnovna enota učeče se organizacije. Poudarek je na neposrednem ukvarjanju s strankami in sprotne uvajanju sprememb in izboljšav. Člani tima lahko sprejemajo odločitve o novih načinih opravljanja del. V takšnih situacijah menedžerjev praktično ni več, saj člani tima v celoti prevzamejo menedžersko vlogo.

Na tem mestu bi želeli posebej opozoriti, da vsaka skupina še ni tim. Sami pri sodelovanju s podjetji namreč pogosto opažamo, da kot tim poimenujejo vsako obliko skupinskega dela. Temeljna značilnost tima je, da ga sestavljajo strokovnjaki z različnih področij. Zato npr. sodelavci v nabavi niso nabavni tim, ampak sodelavci ali skupina, ki dela na istem strokovnem področju.

Kot smo že omenili pri projektni organizaciji, so timi lahko sestavljeni za izvedbo projekta ali projektov z natančno določenimi časovnimi roki. Obstaja pa tudi timski način dela za izvedbo posameznih nalog. Zaradi vse bolj negotovega in kompleksnega poslovnega okolja in vedno bolj zapletenih problemov, ki se pojavljajo v podjetju, tudi najbolj izkušeni posamezniki z največ znanja temu niso več kos. Pri timskem reševanju problemov se med različnimi strokovnjaki, vključenimi v tim, ustvari sinergija znanja, izkušenj in različnih pogledov na isto situacijo. K problemu lahko pristopijo bolj celovito in ga zato rešijo bolje, hitreje in po možnosti inovativno. Zaradi tega timi postajajo vedno bolj nujna oblika sodelovanja sodelavcev.

Ker se timska organizacija šele uveljavlja, tudi v teoriji še ni dokončno izdelane timske organizacijske strukture. Zaradi njene kompleksnosti in prožnosti jo je težko grafično prikazati. Določeni grafični prikazi že obstajajo (Slika 37: Shema timske organizacijske strukture). Avtorji so si enotni, da je za timsko organizacijo značilna vodoravna organizacijska struktura.



**Slika 37: Shema timske organizacijske strukture**  
(Prirejeno po Raspor in Labovič Begovič, 2017)

Med prednostmi timov velja izpostaviti predvsem aktiviranje znanja in ustvarjalnega potenciala vsakega posameznika, timsko učenje in prenos znanja med člani tima, sprejemanje kakovostnejših odločitev, boljše medsebojno komuniciranje, celovitejši pogled na problematiko in iskanje rešitve, večja odgovornost za sprejete odločitve in opravljene naloge, večja prožnost podjetja ter krajši čas za uvajanje sprememb in novosti.

Med slabosti smo uvrstili le visoke stroške usposabljanja in uvajanja timskega dela. Če so sodelavci za timsko delo in reševanje konfliktnih situacij ustrezno usposobljeni ter člani timov ustrezno izbrani (ne zgolj na osnovi njihove strokovnosti, ampak tudi na podlagi osebnostnih lastnosti in drugih kriterijev, ki omogočajo uspešno delovanje timov), večjih pomanjkljivosti ne bi smelo biti.

Menimo, da bo timski način v različnih kombinacijah bodoča oblika dela in sodelovanja med različnimi strokovnjaki znotraj podjetja in širše. Multidisciplinarni timi, ki se sedaj pojavljajo predvsem v projektni strukturi, se bodo zaradi večje prožnosti organizacije stalno ali začasno uvedli tudi v druge organizacijske strukture. Tim je »univerzalna« oblika, ki se ga brez večjih težav, vsaj v začasni obliki, lahko vključi v skoraj vse že obstoječe organizacijske strukture. Zelo verjetno bomo v prihodnosti dobili tudi bolj ali manj čisto obliko timske organizacije. Zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije in vedno kompleksnejših problemov v podjetjih, v širšem družbenem okolju in na globalni ravni pa pričakujemo zelo hiter razvoj multidisciplinarnih timov v kombinaciji z lebdečim podjetjem, še bolj verjetno pa z neko obliko mreže, ki danes še ne obstaja in se bo oblikovala v bližnji prihodnosti.

## 5 ZAKLJUČKI O ORGANIZACIJSKIH STRUKTURAH

Nedvomno je, da je oblikovanje ustrezne organizacijske strukture podjetja zahtevno delo, saj mora doseči usklajenost različnih razmerij, upoštevajoč situacijske okoliščine. Čeprav je znano, da nekateri sodobni avtorji organizacijskim strukturam ne dajejo več tolikšnega pomena kot v preteklosti, se je treba zavedati, da gre za urejanje razmerij med sodelavci, ki skupaj s procesi tvorijo notranjo zgradbo podjetja. Vemo, da se bo hiša brez notranjih nosilnih sten ali stebrov sesula sama vase. Podobno se lahko zgodi tudi s podjetjem, če notranjo zgradbo zanemarimo.

Menimo, da je razumevanje organizacijske strukture v današnjem času še bolj pomembno, saj so podjetja zaradi močnega vpliva stalno spreminjajočega se okolja prisiljena svojo organizacijsko strukturo spreminjati. Pri tem sta ključni dve vprašanji. Prvo je, ali sploh vemo, kakšna je obstoječa organizacijska struktura našega podjetja, in drugo, kakšna naj bi bila njegova bodoča organizacijska struktura. Med enim in drugim odgovorom je velik razkorak, še posebej, ker recept za idealno organizacijsko strukturo ne obstaja. Vsako podjetje mora samo zase poiskati najboljšo rešitev. Poznavanje, kaj organizacijsko strukturo sestavlja, katere spremenljivke je treba upoštevati, kakšne so možne oblike ter kakšne so prednosti in slabosti posameznih oblik, je pri tem nujno.

V prispevku smo prikazali kompleksnost organizacijskih struktur (razmerij) kot sestavni del notranje zgradbe podjetja. Opozorili smo, kako pomembno je upoštevati situacijske spremenljivke, zlasti okolje, ki je v današnjem času izredno nestabilno. To od podjetij zahteva prilagajanje na vseh področjih, začenši s prilagajanjem svoje organizacije (strukture in procesov), ki predstavljajo temelj za doseganje ciljev podjetja. Obstajajo že preizkušene oblike organizacijskih struktur, ki se uspešno odzivajo na izzive okolja. Te smo v prispevku posebej izpostavili. Možnosti so, na menedžerjih pa je, za kakšne spremembe ali prilagoditve se odločijo. Za začetek bo velik napredek že to, če bodo razmislili o timskem delu. Ali v podjetju timski način dela že poteka? Ali so njihovi timi res pravi timi ali gre mogoče za skupine? Na katerih področjih bi uvedba timov lahko prispevala k večji prožnosti organizacije podjetja?

## Literatura in vira

- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Mason (Ohio): South-Western, Cengage Learning.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations : an executive briefing on strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 872). Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- McShane, S. L. in Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mowshowitz, A. (1999). The Switching Principle in Virtual Organization. V *Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop, September 23–24 1999*. Simowa Verlag Bern.
- Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh* (str. 540–579). Radovljica: Didakta.
- Raspor, A. in Labovič Begovič, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (2015). Izzivi managementu. *Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, VII(2), 42–53.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Vila, A. (1999). Postmoderna družba in organizacija. V B. Kavčič in J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.

## PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE

Avtor: Andrej Raspor







## 1 UVOD V PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE

Za snovanje in preosnovanje organiziranosti se uporabljajo različni izrazi (Šteiner, 2002, str. 55):

- projektiranje organiziranosti,
- modeliranje organiziranosti,
- organizacijska zgraditev,
- oblikovanje organiziranosti,
- organiziranje,
- strukturiranje,
- itd.

V slovenski organizacijski teoriji se najbolj uveljavlja izraz projektiranje modelov organiziranosti. To preučuje posebna znanstvena disciplina projektiranje organizacije (angl. *organizational design*) (Ivanko, 1999, str. 83). Naloga te organizacijske discipline je, da poskuša odgovoriti na vprašanja, kako mora biti organizirana organizacija, da bo uspešno delovala v danih razmerah. Navedeno pomeni, da je projektiranje organiziranosti strukture sil stalen, ponavljajoč se proces.

Vse dileme pa s tem gotovo niso odpravljene. Pomembno vprašanje namreč je, ali gre pri projektiranju organiziranosti za plansko funkcijo ali funkcijo organiziranja. Izraz projektiranje se največ uporablja v tehniki in izhaja iz latinskega izraza *proiectum* ('projekt'), ki ima ožji in širši pomen. V ožjem pomenu pod pojmom projektiranje razumemo načrt, skico, predlog za delo, postopek, v širšem smislu pa pomeni vsako delotvorno zamisel ali odločitev. Projektirati pomeni napraviti načrt, projekt. Projektiranje je torej reševanje sestavljenih problemov oz. ustvarjalni proces, v katerem se na temelju osnovnih prvin in znanja oblikuje neki sistem. Ker je sistem organizirana celota, ni vsebinske razlike med organiziranjem in projektiranjem (Ivanko, 1999, str. 83).

Organizacijska in menedžerska teorija pripisujeta vzpostavljanje razmerij in struktur funkciji organiziranja, z načrtovanjem pa razumeta predvsem zamišljanje celotnega poslovanja (delovanja) organizacije skupaj z določanjem planskih ciljev in delovanja (Šteiner, 2002, str. 54).

Projektiranje preoblikovanja strukture podjetja je proces, sestavljen iz medsebojno povezanih postopkov, ki potekajo po določenih načelih in se izvajajo z metodami projektiranja modelov organiziranosti:

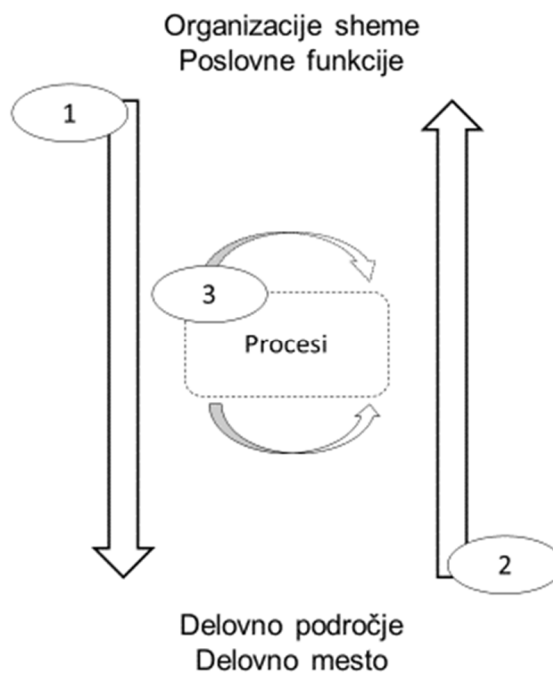
- ad hoc pristop in
- sistematično-načrtni pristop.

Za ad hoc pristop je značilno, da se organizacijski problemi rešujejo takrat, ko ti nastanejo. Takšni pristopi so največkrat zapozneli, ker gre za gašenje problemov. Nema lokrat takšen pristop povzroči še večje probleme, za obvladovanje katerih so potrebni še obsežnejši intervencijski ukrepi.

Sistematično-načrtni pristop k projektiranju organiziranosti je preventivni pristop k reševanju organizacijskih problemov. Projektiranja se lotevamo načrtno, da bi pravočasno odpravili disfunkcije, ki nastajajo. To pomeni, da se projektiranje preoblikovanja strukture sil pojavlja kot sistematičen in stalen proces.

## 2 STRATEGIJE PRISTOPANJA K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI

Pri projektiranju organizacije so možni različni pristopi (Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacij). Lahko izhajamo iz: (1) organizacije (organizacijske sheme – poslovne funkcije) in proces členimo od delovnega področja do statičnega pojma – delovnega mesta (tam, kjer delavec fizično dela) ali (2) iz delovnega mesta in skupine aktivnosti združujemo v poslovne funkcije ali pa (3) iz procesov in so nam organizacijske sheme irelevantne, delovno področje pa je samo orodje za izvedbo le-teh.



Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacije

Nadalje lahko svoj fokus še bistveno bolj zožimo. Za pristop projektiranja organiziranosti uporabljamo določeno strategijo (Buble, 1995a; Ivanko, 2004, str. 106). Z izbiro strategije se odločimo, kje bomo začeli spreminjati organizacijo – začetek na vrhu, na dnu ali pa kje drugje. Sicer pa projektiranje uvajanja sprememb poteka (Buble, 1995b, str. 19; Ivanko, 2004, str. 106):

- z vrha navzdol (Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. *top-down*)),
- od spodaj navzgor (Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. *basis-upward*)),
- z obeh strani (bipolarno) (Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna)),
- po smereh (klinih) (Slika 42: Strategija klinov),
- po jedrih (področjih) (Slika 43: Strategija več jeder (angl. *multiple nucleus*)).

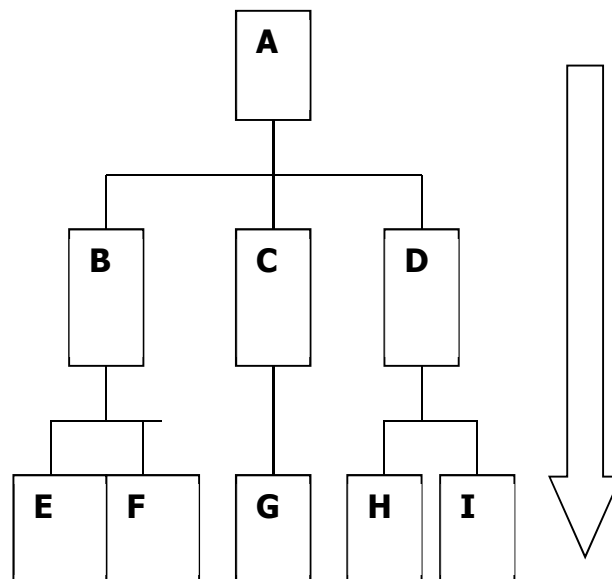
Odločitev za eno izmed možnosti je odvisna od aktualnega stanja, ciljev in strategije za preoblikovanje strukture sil ter razpoložljivega časa za uresničitev sprememb.

## 2.1 Strategija z vrha navzdol (top-down)

Z uporabo t. i. strategije *top-down* začnemo spreminjati organizacijo na organizacijskem vrhu in nato postopno prehajamo proti dnu organizacijske piramide (Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. *top-down*)).

Gre za princip pometanja stopnišča (op. a.), ki je vsekakor primeren, ko želimo izvesti reorganizacijo in zmanjšati število ravni ter število sodelavcev.

Uspešna raba te strategije temelji na prepričanju, da je skupen uspeh organizacijskih sprememb odvisen od uspešne uvedbe organizacijskih sprememb na vrhu. Uporabniki te strategije predpostavljajo, da bodo organizacijske spremembe na nižjih ravneh odvisne od uspešnosti uvedenih sprememb na vrhu organizacije. Ivanko (2004, str. 106) tudi pravi, da se lahko upravičeno domneva, da so odpori za težave, ki se pojavijo na organizacijskem vrhu, karakteristični tudi za nižje ravni organiziranosti.

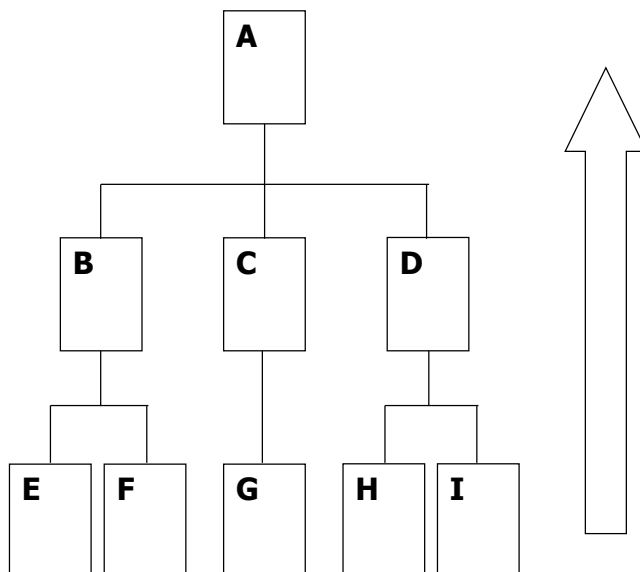


Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. *top-down*)

## 2.2 Strategija od spodaj navzgor (basis-upward)

Strategija od spodaj navzgor (Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. *basis-upward*)) spreminja organiziranost na prvi ravni organizacijske piramide in postopno prehaja k spreminjanju organiziranosti na višje ravni organiziranosti organizacije (Ivanko, 2004, str. 106).

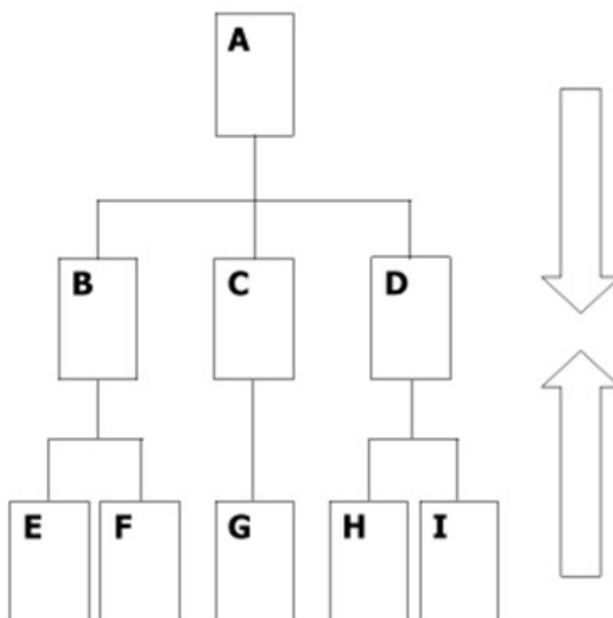
To strategijo projektanti uporabljajo, kadar menijo, da je za obsežne organizacijske spremembe treba dobiti podporo ne samo menedžmenta, temveč organizacije v celoti. Primerna je tudi za gradnjo organizacije »iz nič«, ko postopoma gradimo zidak na zidak, da se nam oblikuje celotna struktura. Uporabljamo jo predvsem v decentraliziranih organizacijah, kjer je vloga organizacijskih delov ali delovnih skupin velika (Ivanko, 2004, str. 106).



Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. *basis-upward*)

### 2.3 Strategija z obeh strani (bipolarna)

Bipolarna strategija spreminja organiziranost pristopa k spreminjanju organiziranosti z obeh polov organizacijske piramide – z vrha in z dna (Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna)). S tem pristopom se zagotavlja izraba široke iniciative, predlogov in sugestij, ki lahko pridejo do izraza v procesu spreminjanja organiziranosti. Pri tej strategiji lahko ostane osrednja raven menedžmenta zaprta »v sendvič«, kar lahko izzove odpore proti takšnemu pristopu kot tudi proti samim organizacijskim spremembam (Ivanko, 2004, str. 106).

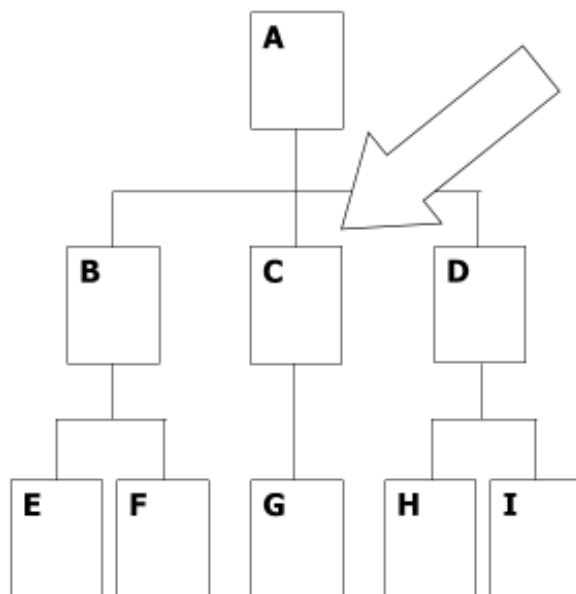


Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna)

Po drugi strani pa lahko z uporabo te strategije srednji menedžment prisilimo v spremembe, do katerih drugače ne bi prišlo.

## 2.4 Strategija klinov

Pri uporabi strategije klinov začnemo spreminjati organiziranost na sredini (ali pa kjer smo izbrali področje, ki bi ga želeli spremeniti) organizacijske piramide oz. pri srednjem menedžmentu ter nato prehajamo proti vrhu in dnu organizacijske piramide. Uporaba te strategije se priporoča zlasti v divizijski organiziranosti, kjer začnemo spreminjati organiziranost v divizijskih enotah (Ivanko, 2004, str. 107).

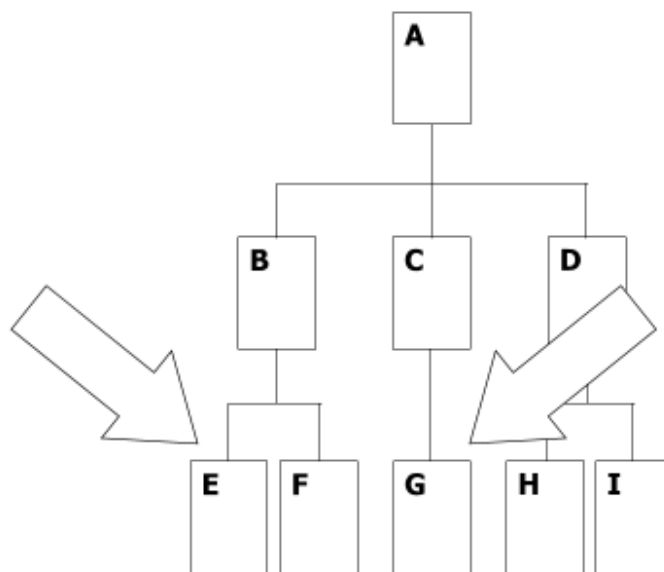


Slika 42: Strategija klinov

## 2.5 Strategija več jeder (*multiple nucleus*)

Strategija več jeder začne spreminjati organiziranost na različnih delih organizacije in na različnih ravneh organizacijske piramide. Uporablja se v decentraliziranih organizacijah, kjer hierarhija ni močno izražena (Slika 43: Strategija več jeder (angl. *multiple nucleus*)).

Organizacijske spremembe morajo biti sprejete na vseh mestih, kjer se pristopa k njihovem uvajanju, da bi se zagotovila celovitost organizacijske rešitve (Ivanko, 2004, str. 107). To je tudi slabost te metode, saj obstaja možnost koalicij med različnimi vplivnimi skupinami in se zato lahko odločitve zaustavijo.



Slika 43: Strategija več jeder (angl. *multiple nucleus*)

### 3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA PROJEKTIRANJE ORGANIZIRANOSTI

Ključni dejavniki za oblikovanje organiziranosti so okolje, tehnologija, informacijski sistem in faza življenjskega cikla (Ivanko, 2004, str. 107). Opisali smo jih v prejšnjem poglavju.

Pri projektiranju organizacije imamo tri možnosti:

- projektiranje iz nič,
- reorganizacija,
- reinženiring.

#### 3.1 Projektiranje iz nič

Ta možnost pride v poštev le, ko se podjetje ustanavlja. Slabost projektiranja iz nič je, da ne vemo, kakšna bo končna stopnja organizacije, zato se bomo v kasnejših fazah vseeno soočili z reorganizacijami in reinženiringom.

#### 3.2 Reorganizacija

Pri reorganizaciji gre za stanje, ko je organizacija prerasla samo sebe in so zato potrebne spremembe. Dejansko lahko do takega obdobja pride zaradi rasti organizacije ali zaradi spremembe dejavnosti. Slabost je, da se v praksi reorganizacija zlorablja zaradi zamenjave kadra na določenih delovnih mestih.

Beseda reorganizacija izhaja iz angleške besede *re-organize* (oz. latinske *reorganizare*), kar pomeni preurediti. Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Pri nas srečujemo

tudi izraze prestrukturiranje, reinženiring, reforme in druge. Reorganizacijo naredimo takrat, ko nismo zadovoljni z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. V praksi to pomeni, da v podjetju spremenimo hierarhijo odločanja, spremenimo odgovornosti oz. pristojnosti ali ukinemo oddelke in naredimo projektno strukturo itd. Skratka, pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe, predvsem pa v delovno okolje vnašamo sveže prijeme (Krajnc Pavlica, 2006).

Reorganizacija je logična posledica spremembe vizije, cilja ali strategije podjetja. To se po navadi zgodi ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Spremeni se organizacija dela, ki se mora ves čas prilagajati aktualnim razmeram, zato je treba preveriti, ali je v tem trenutku res najprimernejša. Reorganizacija bi zato morala potekati ves čas in ne bi smela imeti omejitev (*ibidem*).

### 3.3 Reinženiring poslovnih procesov

Pri reinženiringu je poudarek na spreminjanju procesov, pri prestrukturiranju pa na spreminjanju struktur (Bizjak, 1997). Reinženiring je temeljit vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kvaliteta, storitev in hitrost (Hammer in Champy 1993, str. 32 v Davenport in Stoddard, 1994).

## 4 METODE ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI

Kompleksnost projektiranja zahteva izbiro in uporabo ustreznih metod. Z metodami izvajamo posamezne postopke pri projektiranju preoblikovanja strukture (ocenjujemo, analiziramo, načrtujemo in programiramo, simuliramo in preskušamo ipd.). Ravno kombinacija metod omogoča oblikovanje najučinkovitejše strukture.

Metode za projektiranje modelov organiziranosti (Ivanko, 2004, str. 130–131):

- klasične metode,
- metode operacijskih raziskav,
- sistemski inženiring,
- sistemsko analiziranje,
- kompleksno analizna metoda,
- grafično-matrične metode,
- kompleksno matrične metode projektiranja modelov organiziranosti.

### 4.1 Klasične metode

Pri klasični metodi gre za prilagajanje vzorčnih modelov organiziranosti praksi organizacije. Izbrani model organiziranosti adaptiramo in prilagodimo konkretni organizaciji, zatem pa analiziramo odmike stvarnega stanja organiziranosti glede na adaptirani vzorčni model. Klasično metodo sestavljajo naslednje faze (Ivanko, 2004, str. 131):

- opredelitev in izbira vzorčnega modela organiziranosti,

- adaptacije in prilagoditve vzorčnega modela organiziranosti konkretni organizaciji,
- analize odstopanj začetnega stanja organiziranosti glede na adaptirani vzorčni model,
- sestave programa ukrepov za preoblikovanje obstoječe organiziranosti,
- uvajanje programa racionalizacijskih ukrepov,
- nadzorovanje nad uvedenimi organizacijskimi spremembami.

Gre za učinkovit pristop k projektiranju modelov organiziranosti, če organizatorji zadostno in ustrezno prilagodijo vzorčni model organiziranosti posebnostim vsake konkretne organizacije.

## 4.2 Metode operacijskih raziskav

Metode operacijskih raziskav se pri projektiranju organiziranosti uporabljajo množično. Sodobnega projektiranja strukture brez uporabe metod in modelov operacijskih raziskav tako rekoč ni mogoče uspešno izvesti. Pri tem je treba poudariti metode vojnih iger, zlasti vojne igre za potrebe načrtovanja, nadalje metode simulacij kot ene od najmočnejših analitičnih orodij na področju operacijskih raziskav in posebne modele za simulacijo obrambnih izdatkov in za simulacijo učinkovitosti strukture sil (Šteiner, 2002). Gre za uporabo različnih matematičnih in statističnih modelov za ugotavljanje različnih optimumov organizacije. Tako lahko uporabimo linearno, nelinearno, dinamično, hevristično programiranje.

Ta metoda ima naslednje stopnje (Ivanko, 2004, str. 132):

- opredelitev problema,
- konstrukcija matematičnega modela, določitev omejitev in sodil,
- ugotavljanje optimalne rešitve s pomočjo modela, omejitev in sodil,
- preverjanje izbrane rešitve,
- uporaba izbrane rešitve.

Metoda v precejšnji meri posega na področje drugih disciplin, kot sta matematika in ekonomija.

## 4.3 Sistemski inženiring

Splošna teorija sistemov je v šestdesetih in sedemdesetih letih spodbudila nastanek in razvoj metod, tehnik in metodologij za oblikovanje modelov organiziranosti poslovnih sistemov (Ivanko, 2004, str. 132). Je splošen model, ki ga uporabljamo kot splošen napotek za smotrno in ciljno usmerjeno analiziranje in oblikovanje zapletenih sistemov. Bolj kot je sistem celovit, več kot ima sestavin, več kot je povezav med sestavinami in več kot je pogojev, ki jih moramo sočasno upoštevati, večji napor je potreben, da si oblikujemo celovito predstavo o sistemu (Gričar in Piskar, 1988).

Sistemski inženiring ima naslednje stopnje (Ivanko, 2004, str. 133):

- predštudija, katere izid je groba zasnova želenega sistema,
- glavna študija, katere izid je celovita zasnova želenega sistema,
- nadrobne študije, katerih izid so nadrobne zasnove želenega sistema,
- postopnost reševanja problema oz. snovanja želenega stanja je potrebna zlasti zato, ker je rešitve treba posredovati v presojanje upravljavcem.

Oblikovanje in uresničevanje sistema z uporabo systemskega inženiringa poteka v več fazah. Postopno prehajamo od grobe zasnove do nadrobnih zasnov (Gričar in Piskar, 1988).



## 4.4 Sistemsko analiziranje

Uporabljamo ga, kadar ni mogoče vključiti vseh bistvenih prvin v matematične modele (npr. pri operacijskih raziskavah). Preučujemo obnašanje sistemov, raziskujemo in projektiramo tiste sisteme, pri katerih ni mogoče opredeliti vseh sistemskih spremenljivk in odnosov med njimi (Ivanko, 2004, str. 133).

Sistemska analiza se usmerja predvsem k vprašanju, katere so koristi in stroški rešitev problema oz. programa. Sestavine sistemske analize so (Gričar in Piskar, 1988):

- cilj(-i), ki ga (jih) želimo doseči,
- alternativne tehnike (instrumentarij) ali sistemi, s katerimi lahko cilje uresničimo,
- stroški in prvine, ki jih terjajo posamezni sistemi,
- matematični model(-i), ki kaže(-jo) soodvisnost ciljev, pogojev okolja in prvin poslovnega procesa,
- sodila in presojanje rešitve glede na cilje in stroške.

## 4.5 Kompleksna analitična metoda

Kompleksna analitična metoda je namenjena predvsem analitičnemu ocenjevanju funkcij in organiziranosti, lahko pa se uspešno uporabi tudi za preoblikovanje in projektiranje novih modelov organiziranosti.

Osnove pri kompleksni analitični metodi so (Ivanko, 2004, str. 134–135):

- sestavine poslovanja in njihova razporeditev po poslovnih funkcijah oz. organizacijskih enotah,
- razporeditev potrebnih organizacijskih zmogljivosti in njihovih ponderjev,
- angažiranje organizacijskih enot po funkcijski osnovi,
- struktura dejavnosti organizacijskih enot,
- mreža izmenjave informacij med organizacijskimi enotami,
- obremenitev organizacijskih enot po raznih osnovah,
- sestava organigrama.

Za organizacijo, katere model organiziranosti želimo projektirati, izberemo njene svojske poslovne funkcije, jih razčlenimo in glede na analizo zasnujemo strukturo organizacijskih enot. V tako zasnovane organizacijske enote razvrstimo prvine poslovanja. Organizacijske enote medsebojno povežemo prek prvin poslovanja in ugotovimo, kaj imajo skupnega (Ivanko, 2004, str. 135).

## 4.6 Grafično-matrične metode

Z grafično-matričnimi metodami preprosto in nazorno opredeljujemo obveznosti, pravice in odgovornosti posameznikov v vsakodnevnih spremenjenih položajih, ki jih povzročajo številni vplivni dejavniki. Uporabimo diagram, s katerim narišemo proces. V matriki pa opišemo pristojnosti in odgovornosti (Ivanko, 2004, str. 135–142).

## 4.7 Kompleksne matrične metode

Kompleksna matrična metoda temelji na nalogi kot izhodišču za projektiranje modela organiziranosti. Delovanje organizacije se členi do takšne stopnje, da omogoča projektiranje makro-, mezo- in mikromodela organiziranosti in uporabo matrike za odločanje. Analiza in členitev nalog ter delovanja je nujno predhodno opravilo za uspešno celovito projektiranje.

Kompleksno matrična metoda ima naslednje korake (Ivanko, 2004, str. 142–155):

- členitev skupne naloge organizacije,
- analiza skupne naloge,
- grupiranje nalog in njihovih nosilcev,
- zasnova modela makroorganiziranosti,
- zasnova modela mezoorganiziranosti,
- zasnova modela mikroorganiziranosti,
- določanje vrste, vloge in stopnje odgovornosti.

## 5 ZAKLJUČKI O PROJEKTIRANJU ORGANIZACIJE

Razvoj znanstvenih disciplin je omogočil razvoj modelov za projektiranje organizacij. Do danes so bile razvite številne metode, vendar pa bomo v naslednjih letih z množičnim pojavom industrije 4.0 in umetne inteligence deležni še veliko sprememb na tem področju. Prišlo bo namreč do samospreminjajočih se sistemov, ki se bodo dnevno prilagajali glede na dražljaje iz okolja.

### Literatura in viri

- Bizjak, F. (1997). *Reinženiring in razvoj podjetja*. Nova Gorica: Educa.
- Buble, M. (1995a). Methodological Approaches to the Determination of Enterprise Organization Bonity. V *Retrospective Collection* (št. 15, str. 47–58). Trans Tech Publ.
- Buble, M. (1995b). *Metodika projektiranja organizacije*. Split: Ekonomski fakultet.
- Davenport, T. H. in Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, 121–127.
- Gričar, J. in Piskar, S. (1988). *Sistemska inženiring*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, S. (1999). *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Krajnc Pavlica, M. (10. 5. 2006). Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. *Obrtnik*. Pridobljeno s <http://www.podjetnik.si/clanek/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija-20061005>.
- Šteiner, A. (2002). Projektiranje preoblikovanja strukture sil vojske. *Sodobni vojaški izzivi*, 51.

# S POMOČJO PROCESNEGA PRISTOPA K VODENJU

Avtor: Tomislav Rozman



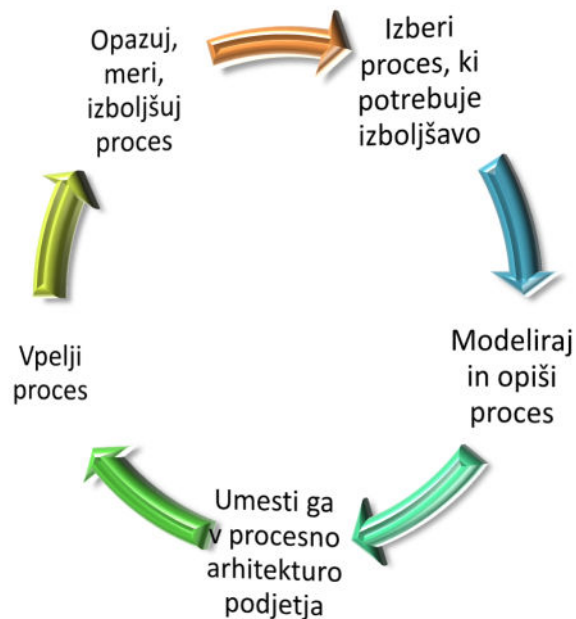


## 1 UVOD V PROCESNO VODENJE

Kaj si želi vsak vodja organizacije? Predvsem to, da so sodelavci zanesljivi, proaktivni, zavzeti, dobri voditelji in dobri sledilci (Haden, 2012). Te lastnosti lahko dokaj hitro definiramo, težje jih je najti ali razviti. Glede na to, da je te lastnosti težko najti oz. težko zaznati pri zaposlovanju, se pojavlja vprašanje, ali obstaja učinkovit vodstveni pristop, ki pomaga sodelavcem, da takšni postanejo.

Na tem mestu se ne bomo spuščali v razpravo o tem, v kolikšni meri je možno spremeniti osebnostne lastnosti sodelavcev. Prav tako ne bomo obravnavali psihološko-terapevtskih pristopov, ki omogočajo osebnostno rast sodelavcev. Osredotočili se bomo na vodstvene pristope, s katerimi lahko vodje dosežejo večjo strukturiranost, posledično učinkovitost in dobro sodelovanje sodelavcev, ne glede na to, s kakšnimi osebnostnimi lastnostmi so stopili v organizacijo. To je optimističen cilj, vendar je izvedljiv prek sistematičnega organiziranja procesov vodenja sodelavcev, postopnega napredovanja v zrelosti procesov in pametne (prilagojene) uporabe standardov.

V predlaganem pristopu (Slika 44: Procesni cikel) izhajamo iz vodstvene metodologije BPM (Business Process Management – Upravljanje s poslovnimi procesi) (Scheer in Klueckmann, 2009). Jedro metodologije predstavlja cikel identificiraj → modeliraj → izvajaj → optimiziraj procese.



Slika 44: Procesni cikel

S pomočjo tega pristopa dosežemo, da so vsi najpomembnejši procesi v organizaciji *pod nadzorom*. To pomeni, da so procesni modeli, njihova dokumentacija in informacijska podpora ves čas skladni z realnim stanjem in da obvladujemo njihove spremembe.

Je to znanstvena fantastika? Je, če procese zapišemo samo zato, ker »moramo« (npr. zaradi pridobitve certifikata ISO9001<sup>13</sup>). Ni, če procesni pristop posvojimo in ga vzamemo za svojega. Ni, če BPM postane osrednji komunikacijski jezik v organizaciji.

<sup>13</sup> Mednarodni standard za vodenje sistema kakovosti

Metodologija BPM je v zadnjih letih doživela razcvet in skoraj ni velikega svetovnega proizvajalca programske opreme, ki ne bi nudil programske platforme BPM. Cilj tovrstnih platform je zmanjšati razkorak od procesnega (konceptualnega) modela do aplikacije/informacijskega sistema. V idealnem svetu bi bil procesni model hkrati tudi že aplikacija, vendar razvoj še ni tako daleč, in verjetno tudi nikoli ne bo, za vse domene. Trenutno aktualne BPM programske platforme nudijo t. i. *low-code* princip razvoja aplikacij (Vuksic, Brkic in Baranovic, 2016).

Kljub vsem prednostim ima BPM-pristop pomanjkljivost. Ta je, da ne nudi pomoči pri oblikovanju vsebine procesa. Na primer, BPM nič ne pove o tem, kako zastaviti proces zaposlovanja novega sodelavca, usmerjati njegovo strokovno rast in podobno. Prav tako nam BPM ni v pomoč pri ocenitvi zrelosti obstoječih procesov.

Pri načrtovanju vsebine procesov nam lahko pomagajo različni standardi, kot so npr. ISO (ISO/IEC, 2008) ali APQC (APQC, 2012). Poleg vsebine nam nekateri standardi nudijo tudi pomoč pri ocenitvi zrelosti organizacije, npr. BPMM (Lee, Lee in Kang, 2007; Object Management Group Inc., 2008; Van Looy, De Backer, Poels in Snoeck, 2013) ali CMMI (CMMI Architecture Team, 2007).

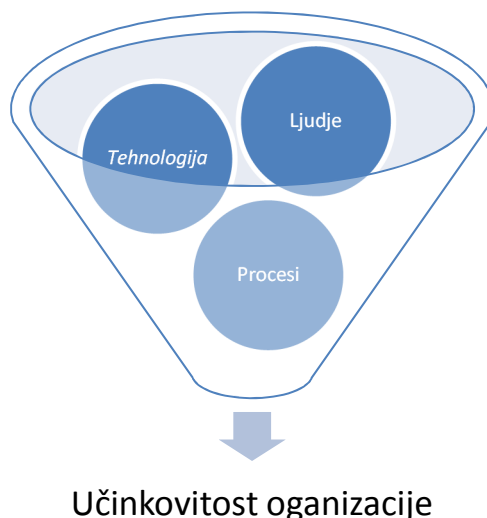
Omenjeni standardi v glavnem vsebujejo *zahteve*, ki jih morajo naši procesi izpolnjevati. Naloga oblikovanja procesov kljub množici standardov in procesnih ogrodij še vedno ostane na posamezni organizaciji. Zato tudi v tem poglavju pokažemo, kako s pomočjo zahtev iz standarda (P-CMM) oblikujemo kadrovske procese.

Zato tudi v naslednjem poglavju prikazujemo, kako s pomočjo zahtev iz standarda (P-CMM<sup>14</sup>) oblikujemo kadrovske procese.

## 2 TEORETIČNO OZADJE

V vsaki organizaciji nastopajo trije bistveni elementi, ki so pogoj za izvajanje dela. Poleg procesov so to še tehnologija in ljudje. Večina dejavnosti organizacij je takšna, da so vsi trije elementi neizogibno potrebni za izvajanje dejavnosti (Slika 45: Nujni elementi za izvajanje dejavnosti). Kljub temu organizacije v praksi pogosto dajejo večji poudarek obvladovanju procesov in tehnologije kakor metodam za dvigovanje zadovoljstva in s tem posledično produktivnosti sodelavcev. V dejavnostih z visoko stopnjo intelektualnega vložka sodelavcev je ustrezno obravnavanje sodelavcev še toliko bolj pomembno. Med tovrstne organizacije zagotovo spadajo organizacije, katerih dejavnost je razvoj programske opreme. Zato ni naključje, da je bil eden izmed najbolj znanih modelov za vodenje človeških virov People-CMM (Curtis, Hefley in Miller, 2009a) razvit po vzorcu v svetu uveljavljenega modela za izboljšanje procesa razvoja programske opreme: CMMI for Development (SEI, 2010). Po zgledu le-tega so bili razviti še standardi za zrelost storitev – CMMI for Services (CMMI, 2010) in za nabavo – CMMI for Acquisition (Carnegie-Mellon-SEI, 2010).

<sup>14</sup> People-Capability Maturity Model



Slika 45: Nujni elementi za izvajanje dejavnosti

## 2.1 Vrste in funkcije modelov za izboljšanje učinkovitosti sodelavcev

Modele za izboljšanje učinkovitosti sodelavcev lahko glede na osnovni pristop razdelimo v dve skupini:

- modeli za izboljšanje učinkovitosti sodelavcev v *organizaciji kot celoti*, kamor spadajo modeli, ki opisujejo aktivnosti, ki jih je v organizacijah treba izvesti, da izboljšamo učinkovitost sodelavcev. Vključujejo tehnične rešitve za izboljšanje posameznih področij (npr. izboljšanje delovnega okolja, komunikacijskih poti med sodelavci ipd.) in predvsem organizacijske postopke za vodenje virov kot celote. K tovrstnim modelom spadajo P-CMM (Curtis, Hefley in Miller, 2009b), SIMA® (Hanson in Miller, 2002) in sorodni;
- modeli za izboljšanje učinkovitosti posameznikov, ki temeljijo predvsem na dognanjih glede osebnostne rasti posameznika. Modeli, ki spadajo v to skupino, se posvečajo obravnavanju osebnostnih lastnosti posameznikov, rasti zrelosti teh lastnosti ter primernosti pooblastil in odgovornosti posameznikov glede na njihove osebnostne lastnosti. Na primer, model PCD (Personal Character Development) (Covey, 2004) opisuje sedem zrelostnih stopenj posameznika, in sicer od zaviralne, v kateri posameznik negativno vpliva na okolico in je nezadovoljen s svojim delom, prek stopenj vključevanja v skupinsko delo, do stopnje, pri kateri je posameznik sposoben voditi celotno skupino sodelavcev. Z vsako stopnjo so definirane karakteristike, ki so značilne kot vzorci obnašanja posameznika, ki ga na to stopnjo uvrščajo.

Ne glede na to, ali gre za izboljšanje učinkovitosti posameznika ali celotne skupine, morajo modeli nastopati v dvojni vlogi – nuditi morajo sredstva za ocenitev stanja in nuditi morajo napotke za nadaljnje izboljšanje trenutnega stanja. Poseben izziv pri ocenjevanju sodelavcev predstavlja izključevanje subjektivnosti ocen, saj je že sama vsebina ocenjevanja zelo subjektivne narave.

### 3 P-CMM (People-CMM)

Standard »CMMI for development« je model, ki pomaga organizacijam doseči večjo zrelost pri razvoju programske opreme. Določa pet zrelostnih nivojev, ki jih lahko dosežejo organizacije s tem, da uredijo določena področja (npr. planiranje projektov, upravljanje konfiguracije ipd.). Za vsak nivo so predpisana področja, ki jih mora organizacija urediti, če želi ta nivo doseči. Temu standardu je podoben BPMM – Business Process Maturity Model (Object Management Group Inc., 2008), s to razliko, da je namenjen izboljšavi zrelosti poslovnih procesov, ne samo razvojnih procesov. P-CMM 2.0 je zgrajen podobno. Fokusan je na izboljšave procesov, ki se neposredno dotikajo kadrovskega področja. Uporabimo pa ga lahko v kateri koli organizaciji, ne samo v organizacijah za razvoj programske opreme. Natančen pregled zgradbe P-CMM bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju. Da je vodenje človeških virov zelo pomemben vidik vodenja organizacij, dokazuje tudi to, da nastopa kot eden kritičnih elementov v modelih poslovne odličnosti, obravnavajo pa ga tudi drugi, npr. ISO standardi za sisteme vodenja (ISO/IEC, 2008).

P-CMM je zmožnostno-zrelostni model za izboljšanje učinkovitosti sodelavcev (Tabela 5: Struktura P-CMM). Je konceptualni model, ki pomaga organizacijam določiti zrelost navad sodelavcev, postaviti prioritete pri izboljšanju njihovih zmožnosti, povezati izboljšanje navad z izboljšanjem procesa in zgraditi kulturo popolnega programskega inženirstva, ki privlači najboljši kader. P-CMM ne zahteva postavitve nove organizacijske strukture, temveč ga lahko uporabimo znotraj že obstoječe organizacijske strukture. Prvotno je bil razvit za podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem programske opreme, vendar ga lahko s posplošitvijo uporabimo tudi v drugih tipih organizacij.

Model obravnava štiri kategorije procesov, s katerimi želimo izboljšati delovne navade sodelavcev:

- sposobnosti razvoja (sodelavcev),
- gradnja skupin in kulture,
- izboljšanje motivacije,
- upravljanje učinkov ter usmerjanje delovne sile.



Tabela 5: Struktura P-CMM

ZRELOSTNI NIVOJI	Kategorije procesov			
	Sposobnosti razvoja	Gradnja skupin in kulture	Motivacija in upravljanje učinkov	Usmerjanje delovne sile
<b>5. OPTIMIZACIJSKI</b>	(vodenje sprememb, nenehne izboljšave)			
	Vodenje Razvoj osebnih sposobnosti	Nenehno prenavljanje procesov, povezanih z zaposlenimi		
<b>4. VODENI</b>	(vodenje sposobnosti, merljivo)			
	Svetovanje	Gradnja skupin	Uvrstitev zmogljivosti organizacije Navade, ki temeljijo na skupinah	Upravljanje organizacijske sposobnosti
<b>3. DEFINIRANI</b>	(vodenje kompetenc)			
	Razvoj sposobnosti Analiza znanja in spretnosti	Kultura sodelovanja	Navade, ki temeljijo na sposobnostih Razvoj kariere	Načrtovanje delovne sile
<b>2. PONOVLJIVI</b>	(vodenje ljudi, vodstvene aktivnosti so ponovljive)			
	Usposabljanje Komunikacija	Komunikacija in koordinacija	Nagrajevanje Upravljanje učinkovitosti Delovno okolje	Zaposlovanje
<b>1. OSNOVNI</b>	(nekonzistentno vodenje ljudi)			

Da bi povečali sposobnost razvoja sodelavcev, moramo najprej postaviti trdne temelje: urediti moramo področje medsebojne komunikacije ter usposabljanja. Če hočemo napredovati v teh sposobnostih, moramo znati analizirati obstoječe znanje in spretnosti sodelavcev, poleg tega pa moramo v organizaciji vpeljati posebno aktivnost, ki bo skrbela za razvoj sposobnosti. Za nadaljnje izboljšanje te procesne kategorije moramo uvesti svetovanje, s katerim pomagamo sodelavcem pri reševanju raznih težav. Na najvišjem nivoju sposobnosti razvoja je treba poskrbeti za razvoj osebnih sposobnosti in upravljanje vodenja sodelavcev. Če hočemo zgraditi dobre skupine in kulturo, moramo prav tako začeti pri izboljšanju komunikacije med sodelavci. Komaj nato se lahko lotimo gradnje skupin. Da bi obdržali vse dobre lastnosti, ki smo jih dosegli z izboljšanjem tega področja, moramo poskrbeti za nenehno prenavljanje delovne sile ter vpeljevanje novih, obetajočih sprememb delovnih navad.

Motivacijo izboljšamo tako, da najprej poskrbimo za delovno okolje, začnemo upravljati delovne učinke in rezultate sodelavcev ter poskrbimo za nagrajevanje njihovih posebno dobrih rezultatov. Na višji stopnji izboljševanja motivacije uredimo področje napredovanja oz. izgradnje kariere ter izboljšamo delovne navade, tako da temeljijo na sposobnostih sodelavcev. Nato uredimo te delovne navade, da omogočajo skupinsko delo. Motivacijo dvignemo s tem, da jasno umestimo zmogljivost skupin in posameznikov v organizaciji. Kot pri gradnji kulture je najvišje področje, ki ga moramo urediti, upravljanje izboljšav. Le tako lahko sledimo vedno novim, izboljšanim delovnim postopkom.

Naslednja kategorija procesov, ki so potrebni prenove, je usmerjanje delovne sile. Začnemo tako, da upravljamo zaposlovanje novih ljudi. Odvisno od sedanjih in prihodnjih potreb organizacije po znanju začnemo načrtovati, koga bomo zaposlili. Nato izboljšamo še organizacijsko sposobnost sodelavcev.

Če pogledamo P-CMM iz drugega zornega kota, ga sestavlja pet horizontalnih nivojev. Za prehode med temi zrelostnimi nivoji moramo vsa področja zgoraj naštetih kategorij procesov

hkrati izboljševati. Za vsak doseženi nivo se v podjetju izboljša splošna organiziranost in kultura dela.

Ko podjetje preide iz osnovnega v ponovljivi zrelostni nivo, vzpostavi disciplino pri opravljanju osnovnih nalog za obvladovanje sodelavcev. Bistvo tega prehoda je vzpostavitev zaupanja med sodelavci, katerih organizacija je na drugem nivoju. Za prehod iz ponovljivega v definirani nivo definiramo primarne zadolžitve in jih določimo sodelavcem. Za prehod iz definirane v vodeni nivo organizacija uporablja podatke meritev, da oceni, kako učinkoviti so procesi sodelavcev, in zmanjšuje variacije pri izvajanju teh procesov. Kreiramo skupine, ki temeljijo na sposobnostih članov. Ko organizacija napreduje v zadnji, peti nivo (optimizacijski), stremi za nenehnim inovativnim izboljševanjem splošne sposobnosti sodelavcev.

### 3.1 Ključna procesna področja P-CMM

Kot smo že omenili, je vseh pet nivojev P-CMM sestavljeno s področij, ki vsebujejo zahteve, ki morajo biti izpolnjene za doseganje posameznih nivojev.

#### 3.1.1 Prva stopnja zrelosti: kaos

Kako ugotovimo, da so naši procesi, povezani s sodelavci, na prvem zrelostnem nivoju? Če prepoznamo sledeče lastnosti organizacije, lahko sklepamo, da smo na prvem nivoju:

- nekonsistentnost pri izvajanju delovnih nalog,
- prelaganje odgovornosti na druge,
- ritualno izvajanje delovnih nalog,
- čustveno odtujeni sodelavci.

To običajno drži tudi, če so naši sodelavci (strokovno) nadarjeni. Na tej stopnji zrelosti izobraževanja za sodelavce ni oz. pokriva le zakonsko predpisana področja. V takšnih organizacijah tudi vodje niso deležni usposabljanja, ampak nekritično prevzamejo vodstvene prakse od drugih vodij v organizaciji. Še več, v takšnih organizacijah niso definirane vodstvene odgovornosti. Vodje so v takšnih organizacijah osredotočeni na rezultate, namesto na ljudi, ki proizvajajo rezultate. Vodje v takšnih organizacijah prelagajo odgovornost za zaposlovanje in ugotavljanje potreb po izobraževanju na kadroviski oddelek. Kadar organizacije ne razvijajo svojih sodelavcev proaktivno, v ospredje stopijo individualni karierni cilji sodelavcev. Lojalnosti ni in organizacija se sooča z visoko fluktuacijo.

#### 3.1.2 Druga stopnja zrelosti: ponovljivi nivo

Cilj dviga organizacije na drugi nivo je zagotovitev stabilnega okolja za opravljanje dela. Glavni znak, da je organizacija na drugem nivoju, je, da so vodje prevzeli odgovornost za vodenje in razvoj ljudi.

Sodelavce v organizaciji lahko motiviramo na več načinov. Ko govorimo o dvigu motivacije, imamo največkrat v mislih denarne dodatke, povišanje plač ter ostale stimulacije, toda obstajajo še druga področja, ki jih lahko izboljšamo. Na prehodu na ponovljivi nivo običajno uredimo najpreprostejša področja, kot so urejanje delovnega okolja, usposabljanje, definiranje politike nagrajevanja, komunikacije in vodenje zaposlovanja. Za vsako področje, ki ga urejamo, moramo določiti odgovorno osebo in sredstva.

Najprej moramo seveda priskrbeti vire, ki jih potrebujejo. S tem imamo v mislih pisarniško pohištvo in opremo, razsvetlavo, računalnike in delovne postaje, programsko opremo (urejevalniki besedil, preglednic, orodja za upravljanje projektov), komunikacijske pripomočke (telefoni, faksi, elektronska pošta) ter ostalo tehnično, proizvodno in izobraževalno opremo.

Naslednja stvar, ki jo moramo upoštevati pri snovanju delovnega okolja, je obravnavanje različnih motenj. Najbrž ni nobenega med nami, ki bi z veseljem delal v hrupnem okolju, zato moramo te motnje odpraviti ali čim bolj zmanjšati. Poskrbeti moramo tudi za primerno klimo ter osvetljenost delovnega mesta. Prav tako so moteči vplivi različni neprijetni vonji, prevelika zasedenost delovnih prostorov in nezadostno varovanje. Vse to morajo nadzorovati odgovorne osebe.

Sodelavcem dodelimo plačilo in nagrade glede na njihov prispevek in vrednost v organizaciji. V ta namen si izdelamo strategijo nagrajevanja, ji sledimo in jo redno obnavljamo. Redno tudi pregledujemo delovne rezultate sodelavcev, da jih lahko nagradimo v skladu z njimi. V vsako skupino uvedemo odgovorno osebo, ki bo skrbela za povračila in nagrajevanje. Izplačila lahko izračunamo na osnovi spretnosti, ki jih sodelavec obvlada, njegovih izkušenj, produktivnosti, izobrazbe in pripravljenosti dela v skupini.

Da lahko sodelavci izvajajo svoje zadolžitve, morajo imeti določena znanje in spretnosti. Če jih nimajo, moramo poskrbeti, da jih pridobijo. Usposabljanje lahko poteka v samem podjetju ali pa pri drugih institucijah. Smiselno je, da vodstvo nenehno ugotavlja, ali je bilo izobraževanje v skladu z dokumentirano strategijo izobraževanja in njegovo učinkovitost.

Če hočemo ugotoviti, kakšni so učinki dela sodelavca, moramo zagotoviti nepristranski kriterij, po katerem lahko merimo izvajanje nalog posameznika in enote. Merimo lahko na primer, koliko stroškov je sodelavec s svojim delom prihranil organizaciji, v kolikem času je končal projekt, kvaliteto proizvodov, kako uspešno sodeluje v skupinah ... Tako dobimo povratno informacijo o delovnih učinkih (nadpovprečnih in podpovprečnih), ki jih uporabimo npr. za nagrajevanje. O delovnih rezultatih se s sodelavcem pogovorimo.

Poskrbeti moramo tudi za pridobivanje nadarjenih novincev. V ta namen motiviramo vse sodelavce v organizaciji ali skupini. Najprej moramo identificirati prosta mesta in potrebne kvalifikacije, izdamo razpis in izdelamo seznam prijavljenih. Kandidate ocenimo v skladu z dokumentiranimi postopki ter izberemo tistega, ki je najbolj kvalificiran. Izbranemu pomagamo pri prehodu v novo organizacijo in ga čim prej vpeljemo na novo delovno mesto. Naše aktivnosti v zvezi z zaposlovanjem morajo obravnavati tudi premestitve in odpuščanje sodelavcev. Odpuščamo tako, da ne kršimo zakonodaje in osebnega dostojanstva prizadetih. Del teh procesov prikažemo v poglavju 0.

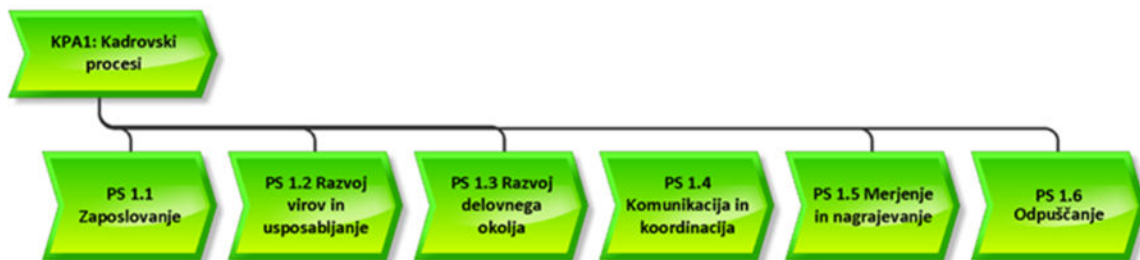
Pri urejanju področja komunikacij moramo vzpostaviti socialno okolje, ki učinkovito podpira sodelovanje in zagotavljanje spretnosti komuniciranja sodelavcev, učinkovito koordiniranje aktivnosti, vzpostavitev komunikacijskih tokov ter razreševanje problemov. Vodstvo mora pri tem dokumentirati množico vrednot in se jih tudi držati. Obravnavati moramo tudi razreševanje konfliktov in pritožb (odpravljanje povračilnih ukrepov). Ker lahko izboljšamo učinkovitost sestankov z njihovim pazljivim načrtovanjem, je treba urediti tudi to področje. Jasno moramo definirati namen, sodelujoče, čas in kraj izvajanja sestanka. Sestanek skličemo samo v nujnih primerih. Uvedemo meritve, ki potrdijo ali ovržejo predvidevanja o uporabi komunikacijskih sredstev. Merimo lahko npr. delež realiziranih sklepov na sestankih.

To je povzetek zahtev standarda P-CMM za prehod organizacije na drugi zrelostni nivo. Na kakšen način lahko te zahteve integriramo v organizacijo? V naslednjem poglavju bomo predstavili primer, kako te zahteve standarda pretvorimo v procesno-usmerjen in integriran vodstveni sistem. Primer je skladen tudi z zahtevami standarda ISO 9001 (ISO/IEC, 2008), ki prav tako temelji na procesnem načinu vodenja organizacije.

### 3.1.2.1 Procesna arhitektura za drugi nivo P-CMM

Če ima organizacija že zastavljeno procesno arhitekturo (Minoli, 2008), jo dopolnimo s ključnim procesnim področjem (kadrovski procesi), ki bo vsebovalo procesne skupine in procese, s katerimi bomo pokrili zahteve P-CMM za drugi zrelostni nivo. V primeru, da ima organizacija že vzpostavljen ISO 9001 standard, je nujno, da ti procesi postanejo del ISO dokumentacije.

Primer dela procesne arhitekture je prikazan spodaj (Slika 46: Primer arhitekture procesov za drugi nivo). Procesni, prikazani v nadaljevanju, služijo le kot primer, po katerem se lahko zgledujejo organizacije. Vsaka organizacija ima svoje specifike (velikost, dejavnost, opremljenost z IT), zato je skoraj nemogoče, da bi lahko neposredno uporabili prikazane procese in je nujno, da si jih prilagodijo.



Slika 46: Primer arhitekture procesov za drugi nivo

Za pripravo procesne arhitekture smo uporabili orodje Aris Express (Aris community, 2011), notacijo »Process landscape«. Ta notacija omogoča prikaz portfelja procesov in njihove hierarhije. Je enostavna tehnika prikaza visokonivojskih procesov, pri čemer ne prikažemo njihovih podrobnosti.

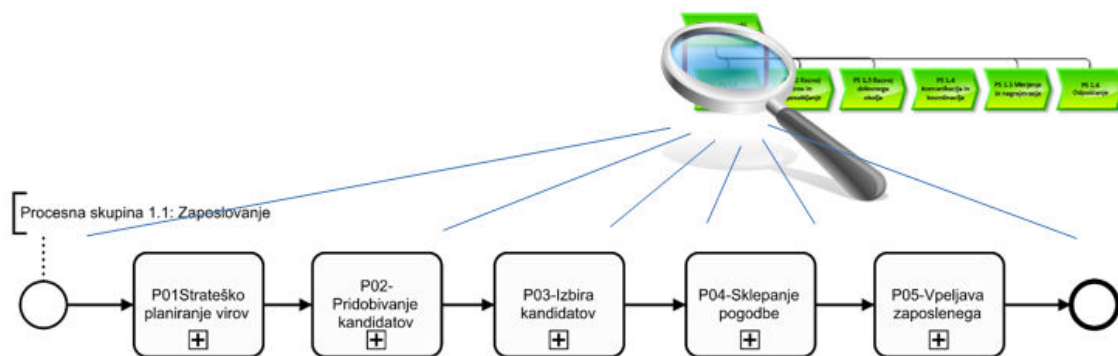
Če želimo, da so opisi procesov uporabni, morajo biti tudi podrobni. Zato jih razgradimo v podrobnosti. V nadaljevanju najprej podrobno predstavimo procesno skupino PS 1.1: Zaposlovanje (Slika 47: Prikaz podrobnosti za procesno skupino PS 1.1: Zaposlovanje).

Standardno poimenovanje procesnih elementov:

KPS (ključno procesno področje)  
 PS (procesna skupina)  
 P (proces)  
 A (aktivnost)  
 PP (poslovno pravilo)  
 D (dokument)

Na tem konceptualnem nivoju uporabimo okrnjen nabor standarda BPMN 2.0 (OMG (Object Management Group), 2015). Uporabimo samo združene podproces<sup>15</sup>, s čimer pokažemo, da bomo podrobnosti prikazali na še podrobnejšem diagramu. Uporabili smo orodje Camunda Modeler (Camunda Services GmbH, 2016).

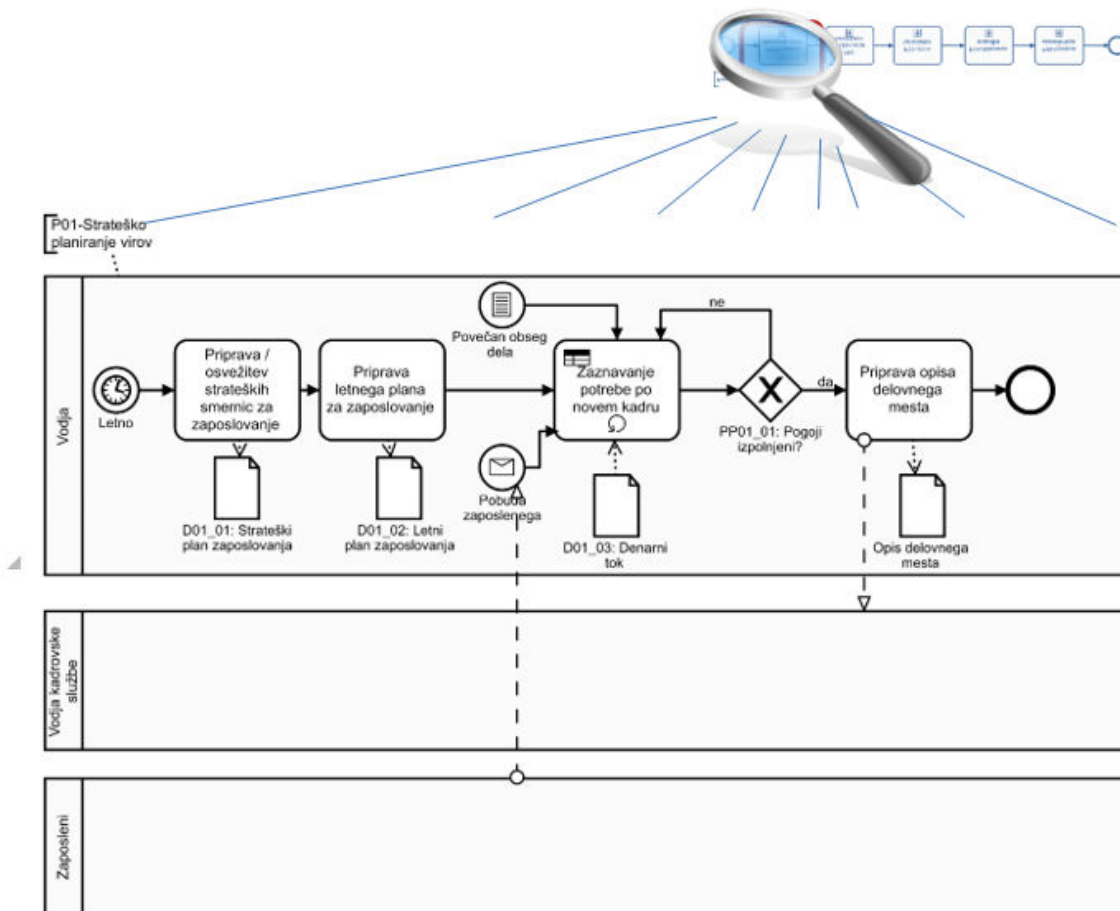
<sup>15</sup> Collapsed sub-process



**Slika 47: Prikaz podrobnosti za procesno skupino PS 1.1: Zaposlovanje**

Zgoraj (Slika 47: Prikaz podrobnosti za procesno skupino PS 1.1: Zaposlovanje) smo prikazali procesno skupino zaposlovanja: od strateškega planiranja virov, pridobivanja kandidatov, izbire kandidatov, do sklepanja pogodbe o zaposlitvi in vpeljave sodelavca.

V procesu P01: Strateško planiranje virov (Slika 48: Prikaz podrobnosti procesa P01: Strateško planiranje virov) smo predvideli pripravo planov in zaznavo potrebe po novem kadru. V tem diagramu uporabimo nabor procesnih elementov (simbolov), ki omogoča modeliranje vlog, aktivnosti, dogodkov, dokumentov in informacijskih tokov. Proces se sproži letno (priprava kadrovskih planov) ali ob zaznanju potrebe po kadru. Vodja se odloča o novih kadrih na podlagi različnih impulzov in vhodnih informacij.



Slika 48: Prikaz podrobnosti procesa P01: Strateško planiranje virov

Ker je »zaznava potrebe po novem kadru« kompleksna aktivnost, smo jo predstavili s posebno podvrsto aktivnosti<sup>16</sup> – poslovno pravilo. Ta vrsta aktivnosti omogoča navezovanje na zunanja poslovna pravila, ki jih predstavimo s pomočjo DMN<sup>17</sup> ali odločitvenih tabel (Tabela 6: Primer odločitvene tabele za poslovno pravilo PP01\_01: Povečan obseg dela). V primeru odločitvene tabele smo ponazorili, da se odločimo za nov kader le, če sta izpolnjena dva pogoja: če se pojavi povečan obseg dela in če imamo hkrati predviden pozitiven denarni tok za prihodnost.

Tabela 6: Primer odločitvene tabele za poslovno pravilo PP01\_01: Povečan obseg dela

Vhodni parametri		Odločitev
Povečan obseg dela	Zadostni prihodki (denarni tok)	
Da	Da	Da
Da	Ne	Ne
Ne	Da	Ne
Ne	Ne	Ne

S tem načinom ponazoritve kompleksnega odločanja se izognemo uporabi odločitev<sup>18</sup> v procesnem modelu, ki je zaradi tega manj zapleten in preglednejši. Z odločitvenimi tabelami dosežemo tudi to, da se ob spremembi poslovnih pravil procesni model ne spremeni. V primeru

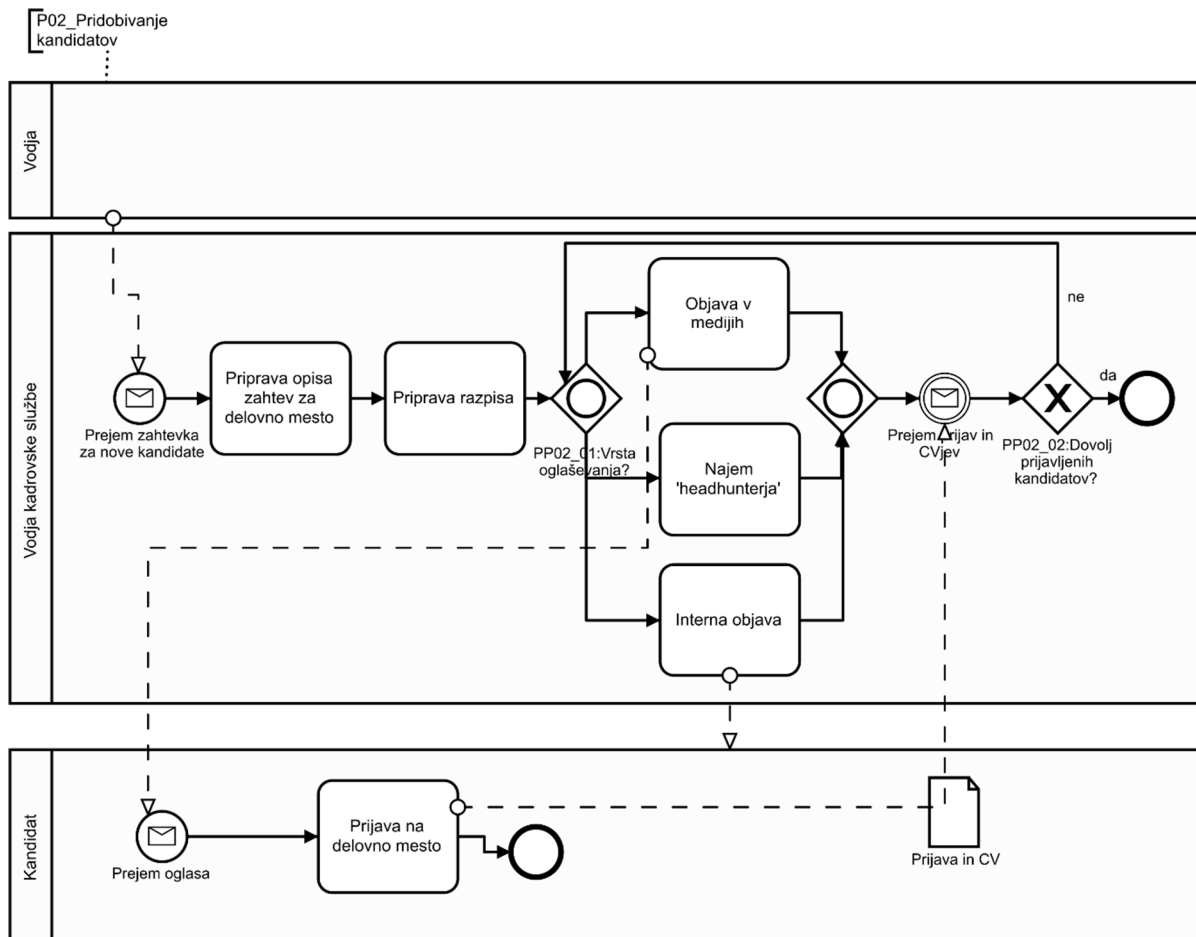
<sup>16</sup> Business rule

<sup>17</sup> Decision modeling notation

<sup>18</sup> gateways

spremembe pravil zaposlovanja spremenimo samo odločitveno tabelo. Opisani proces se zaključi z aktivnostjo, v kateri vodja pripravi opis oz. zahteve za delovno mesto.

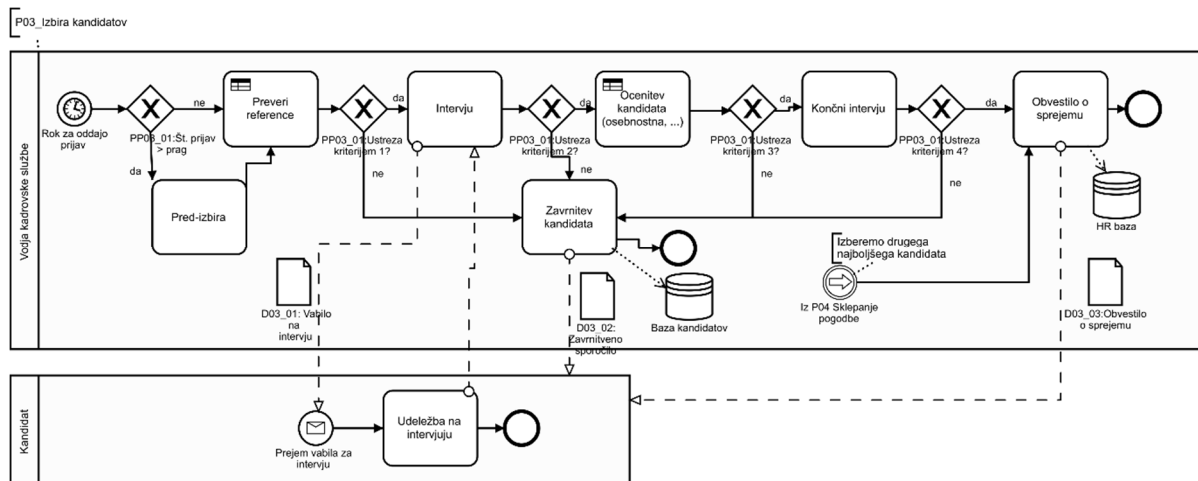
Proces zaposlovanja se nadaljuje s procesom P02: Pridobivanje kandidatov (Slika 49: Prikaz podrobnosti procesa P02: Pridobivanje kandidatov). Proces izvaja vodja kadrovske službe. Proces se sproži, ko vodja kadrovske službe od vodje prejme zahtevek za novega kandidata. Nato pripravi opis delovnega mesta, razpis in ga objavi (v medijih, interno) ali najame zunanjega iskalca kandidatov (angl. *head-hunter*). Proces se konča, ko prejmemo dovolj prijav na razpis.



**Slika 49: Prikaz podrobnosti procesa P02: Pridobivanje kandidatov**

Sledi izbira primerne kandidata (Slika 50: Prikaz podrobnosti procesa P03: Izbira kandidatov). Ko poteče rok za oddajo prijav na delovno mesto, vodja kadrovske službe preveri število prijav. Če je število prijav večje od praga<sup>19</sup>, izvede predizbiro kandidatov. Nato preveri reference kandidatov in izbere tiste, ki ustrezajo kriterijem (poslovno pravilo PP03\_01: Ustreza kriterijem 1?). Tudi tukaj smo ločili poslovno pravilo od procesnega modela.

<sup>19</sup> Vnaprej določena meja, npr. 50.



Slika 50: Prikaz podrobnosti procesa P03: Izbira kandidatov

Omenjeno poslovno pravilo (PP03\_01) lahko tudi predstavimo s pomočjo odločitvene tabele. Poglejmo si primer odločitvene tabele za delovno mesto Vodja marketinga (Tabela 7: Odločitvena tabela za PP03\_01 (Vodja marketinga, reference)).

Tabela 7: Odločitvena tabela za PP03\_01 (Vodja marketinga, reference)

Vhodni parametri za PP03_01 Ustreza kriterijem 1?			Odločitev
<b>Prepričljivo predstavitevno pismo</b>	<b>Izobrazba</b>	<b>Izkušnje na področju marketinga</b>	
Da	Prodaja in marketing	Več kot 5 let	Da
Da	IT + certifikat iz marketinga	Več kot 5 let	Da
Da	*20	Več kot 10 let	Da
Ne	*	*	Ne
Da	*	Manj kot 5 let	Ne

Na podoben način lahko predstavimo odločitveno tabelo za odločanje o izbiri primernih kandidatov na intervjuju. Med intervjujem je bolje, če uporabimo utežen strukturirani vprašalnik kot nestrukturiran intervju (Barrick, Shaffer in DeGrassi, 2009). Strukturirani vprašalnik med intervjujem izpolnjuje izpraševalec. Točke, dosežene na tovrstnem vprašalniku, lahko služijo kot vhodna informacija za odločitveno tabelo (Tabela 8: Odločitvena tabela za PP03\_01 (Vodja marketinga, intervju)).

Tabela 8: Odločitvena tabela za PP03\_01 (Vodja marketinga, intervju)

Vhodni parametri za PP03_01 Ustreza kriterijem 2?			Odločitev
<b>Marketinške kompetence</b>	<b>Komunikacija in osebnost</b>	<b>Poslovne kompetence</b>	
>=4	>=4	>=4	Da
5	5	3	Da
<4	<4	<3	Ne

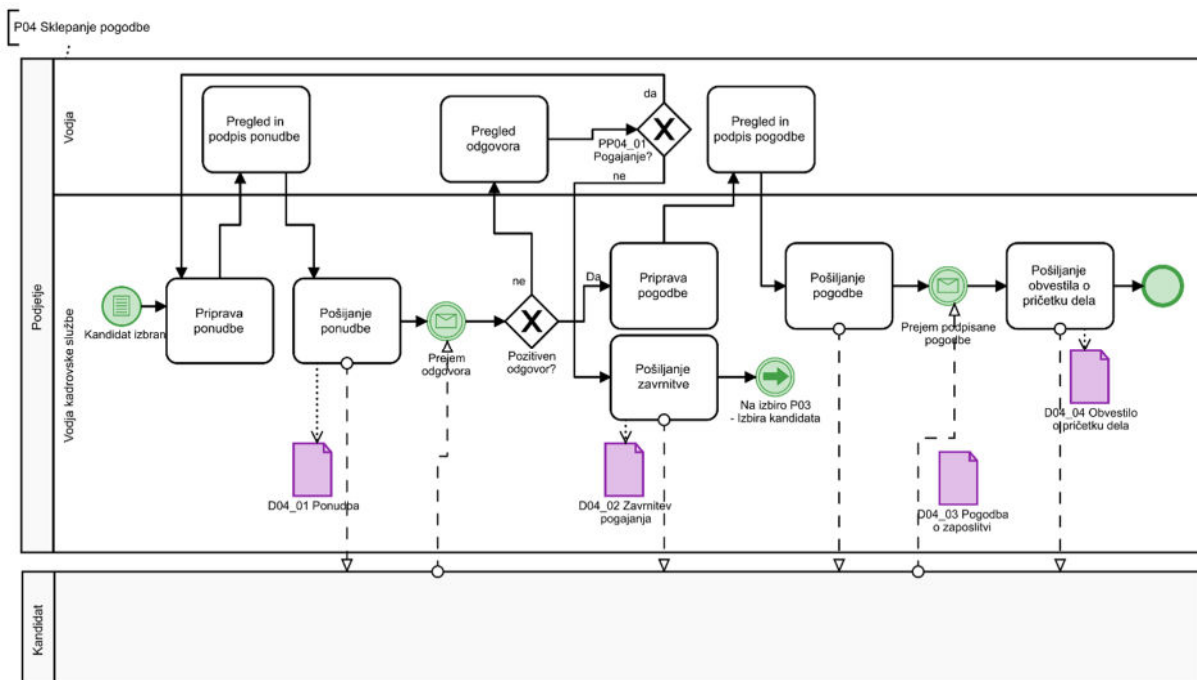
20 \* = kar koli



Po intervjuju sledita ocenitev kandidata (npr. osebnostni test, zdravniški pregled). Po opravljenem končnem intervjuju obvestimo izbranega kandidata o sprejetju in nadaljujemo proces sklepanja pogodbe (Slika 51: Prikaz podrobnosti procesa P04: Sklepanje pogodbe).

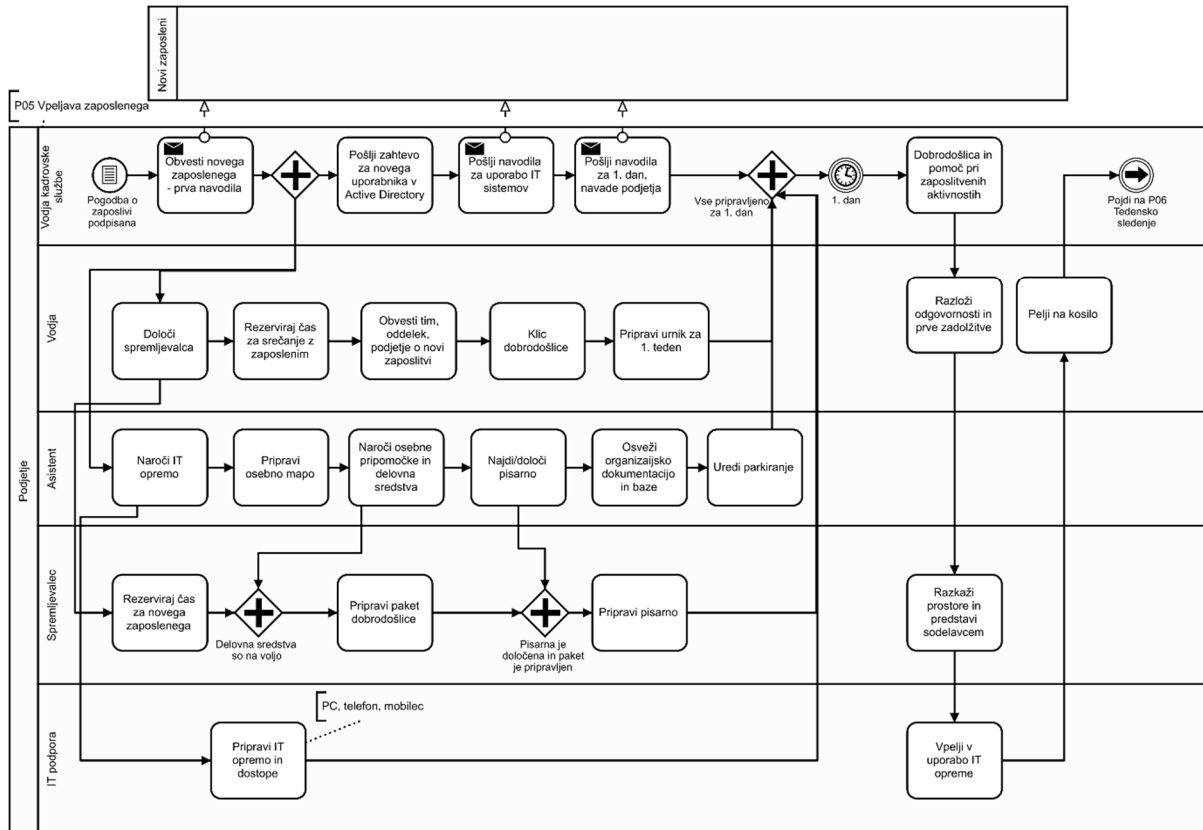
S kandidatom, ki uspe priti skozi vsa sita, sklenemo pogodbo. Kako? Ko je kandidat izbran (Slika 51: Prikaz podrobnosti procesa P04: Sklepanje pogodbe), vodja kadrovske službe pošlje ponudbo. Ko jo vodja pregleda in potrdi, jo vodja kadrovske službe pošlje kandidatu. Če kandidat vrne negativen odgovor, se vodja odloči, ali se bodo pogajali in pripravijo novo ponudbo. Če se kandidat strinja s ponudbo, mu vodja kadrovske službe pošlje pogodbo in nato obvestilo o pričetku dela.

Zasnovano odločitvene tabele (PP04\_01), v katerih primerih se vodja odloči za pogajanja, ponovno prepuščam vam.



Slika 51: Prikaz podrobnosti procesa P04: Sklepanje pogodbe

Po sklepanju pogodbe o zaposlitvi sledi vključitev novega sodelavca v organizacijo, kar smo prikazali spodaj (Slika 52: Prikaz podrobnosti procesa P05: Vpeljava ). Proces opisuje dogajanje od trenutka, ko je pogodba o zaposlitvi podpisana, do konca prvega delovnega dne.



Slika 52: Prikaz podrobnosti procesa P05: Vpeljava sodelavca

### 3.1.3 Tretja stopnja zrelosti: definirani nivo

To ključno procesno področje govori v glavnem o organizacijskih zadevah. Njegovo jedro je identifikacija osnovnih sposobnosti/pristojnosti in planiranje, krojenje in izvajanje definiranega upravljanja delovne sile. Pozornost posveča razvoju kariere ter gojenju kulture sodelovanja.

Najprej moramo ugotoviti, kakšno vrsto znanja in spretnosti potrebujemo, da lahko izvajamo osnovne poslovne procese. Nato identificiramo osnovne delovne procese in kakšno znanje bomo potrebovali v prihodnosti. To lahko razberemo iz plana razvoja organizacije. Vzdržujemo bazo informacij z opisi znanja, ki jo lahko uporabimo tudi pri drugih področjih, na primer pri načrtovanju delovne sile. Če hočemo povečevati sposobnosti sodelavcev, moramo vsaki osnovni zadolžitvi organizacije prirediti plan potreb po usposabljanju. Namen aktivnosti razvoja delovne sile je izboljšati nivo znanja in spretnosti v organizaciji, ki ga izboljšamo z vpeljavo usposabljanj.

Vsem sodelavcem omogočimo napredovanje tako, da za vsakega posebej razvijemo plan napredovanja ter določimo naloge in cilje (lahko kar sovpadajo z delovnimi nalogami), ki jih mora izvesti. Način dela sodelavcev mora temeljiti na izboljševanju znanja in veščin. To področje vključuje tudi primerjanje potrebnega znanja sodelavcev s trenutnim in ocenitev delovnih rezultatov s tistimi, ki smo jih predpisali.

Ena izmed pomembnejših nalog organizacije je, da zagotovi pretok informacij in znanja med skupinami in nivoji. Vzpostavitev dobrega sodelovanja je eden izmed temeljev za izgradnjo visoko zmogljivih skupin. Prav tako naj sodelavci sodelujejo pri oblikovanju odločitev na nivoju organizacije.

### 3.1.4 Četrta stopnja zrelosti: vodeni nivo

Ta nivo obravnava aktivnosti, ki se osredotočajo na izgradnjo skupin, ki temeljijo na podobnih sposobnostih članov, in na kvantitativno vodenje razvoja znanja in veščin.

V ta namen uvedemo svetovanje, da pospešimo prenos znanja in izkušenj med sodelavci. Bistvo svetovanja oz. mentorstva je prenos znanja in izkušenj, ki so si jih posamezniki pridobili, na ostale sodelavce v organizaciji. Za to funkcijo moramo izšolati ljudi in ugotoviti, kaj sploh hočemo doseči z uvedbo mentorstva. Mentorji morajo redno poročati o svojih uspehih ter preverjati, ali dosegajo zastavljene cilje.

Skupine gradimo tako, da se znanje članov dopolnjuje. Njihova sposobnost mora biti večja od vsote sposobnosti posameznikov. Pri gradnji skupin moramo biti pazljivi, da ne sestavimo neuspešnega tima (podjetju škoduje) ali povprečnega tima (je predrag). Zadovoljiti se moramo le z uspešnimi timi. Osnova za gradnjo skupin je prikrojavanje delovnih navad in delovnega okolja sodelavcev tako, da ustrezajo oz. podpirajo timsko delo.

Če želimo vedeti, kam lahko našo organizacijo, skupine in posameznike uvrstimo glede na zmogljivosti, jih moramo najprej kvantitativno oceniti. V ta namen definiramo merljive cilje in uvedemo metrike. Zbrane in analizirane podatke primerjamo z zastavljenimi cilji, da ugotovimo razliko med zastavljenim in izvedenim. Namen vodenja organizacijske sposobnosti je povečati sposobnost organizacije pri njenih osnovnih nalogah ter ugotoviti učinkovitost razvojnih aktivnosti, zato si v ta namen postavimo merljive cilje.

### 3.1.5 Peta stopnja zrelosti: optimizacijski nivo

Optimizacijski nivo poudarjamo zato, ker področja še niso optimizirana, temveč jih nenehno izboljšujemo. V ta namen sprejema organizacija vedno nove, inovativne in izboljšane načine dela in tehnologije.

Na tem zrelostnem nivoju mora organizacija poskrbeti za samorazvoj sodelavcev, katerega temelj je prostovoljni program za nenehno izboljševanje delovnih procesov. Ta program vključuje razvoj ciljev in načrtov za osebne delovne aktivnosti, vzpostavitev in uporabo definiranih osebnih procesov, merjenje učinkovitosti teh procesov in uporabo ter izboljševanje le-teh. Posamezniki definirajo svoje delovne procese in jih uporabljajo pri svojem delu. Lahko jih analizirajo in postavijo merljive cilje za izboljšanje njihove sposobnosti. Znajo tudi definirati, kakšno znanje potrebujejo pri svojem delu, in odpraviti vzroke napak pri svojem delu.

Posameznikom ali skupinam zagotovimo vodenje oz. strokovno pomoč, da izboljšajo svoje sposobnosti. Zato moramo izbrati primernega vodjo, analizirati podatke o skupinskih in posameznikovih delovnih rezultatih, nuditi pomoč pri izboljšanju sposobnosti in oceniti napredek pri doseganju ciljev. Vodje moramo primerno izšolati in jih dodeliti njim primernim skupinam. Vodje poročajo o napredku svojih skupin nadrejenim, da lahko le-ti določijo primerne nagrade.

Začnemo tudi zbirati predloge o izboljšanju delovnih postopkov. Predloge ocenimo in tiste, ki največ obetajo, tudi vpeljemo.

## 4 KJE PRIČETI?

Preden se lotimo izboljševanja zadovoljstva sodelavcev, moramo najprej oceniti trenutno stanje. Ocenitev zrelosti lahko opravimo po t. i. SCAMPI metodi (SEI, 2011). Ta metoda je diagnostično orodje, katere rezultat je poročilo o trenutni uspešnosti in motiviranosti sodelavcev. Na osnovi tega poročila lahko organizacija sestavi plan za izboljšanje zmožnosti pritegovanja, razvoja, motivacije, organizacije in vzdrževanja sodelavcev in njihovega talenta. Organizacija, ki se odloči za to ocenitev, dobi boljši vpogled v zmožnost sodelavcev in zna identificirati, kaj zmore in kaj so njene slabosti. Metoda se osredotoči na identifikacijo izboljšav, ki prispevajo največ koristi.

Ocenitev zrelosti organizacije na kadrovskem področju običajno opravimo v treh fazah (1. priprava, 2. ocenitev in 3. poročanje):

### 1. faza: Priprava na ocenitev zrelosti

V tej fazi začnemo z določitvijo odgovorne osebe. Identificiramo obseg ocenitve, da lahko predvidimo, kako dolgo bo trajala ocenitev. Če sploh hočemo pričeti z ocenitvijo, moramo pridobiti soglasje organizacije, v kateri se bo izvajala ocenitev. Nato začnemo s planiranjem ocenitvenih nalog, usposabljanjem ocenitvene ekipe in urejanjem ocenitvene logistike. Načrtovati moramo, kako bodo potekale meritve in raziskave.

### 2. faza: Ocenitev zrelosti

Organiziramo skupino za ocenitev in na kratko razložimo ves postopek udeležencem ocenitve. Pregledamo potrebne dokumente, zapišemo vse pogovore ter uredimo prva poročila in ugotovitve. Te zgodnje ugotovitve predstavimo vodjem procesov, sodelavcem in vsem, na katere se ta poročila nanašajo. Popravimo napake ter pričnemo ugotavljati zrelost aktivnosti, ki se nanašajo na sodelavce. Pripravimo zaključno srečanje, na katerem predstavimo končne rezultate ter razrešimo odgovorne osebe.

### 3. faza: Poročanje o rezultatih ocenitve

Oblikujemo končno poročilo ocenitve in vložimo ocenitvene rezultate v P-CMM ocenitveni repozitorij. To poročilo je temelj za izdelavo načrta izboljšav v organizaciji.

Takšna začetna ocenitev nam pove, kako zrela je organizacija na kadrovskem področju. Pove nam tudi, katere kadrovske procese še moramo identificirati, dokumentirati, modelirati, urediti in predvsem vpeljati in vzdrževati. Še najlepša shema procesa je nekoristna, če se ne izvaja v praksi in če je ne osvežujemo oz. usklajujemo z realnim stanjem.

### 4. faza: Planiranje izboljšav na področju ravnanja s sodelavci

Ko ugotovimo, kako je zrela naša organizacija na področju ravnanja s sodelavci, je čas za premislek o izboljšavah. Te vključujejo: pripravo kadrovske vizije (npr. *Smo najboljši zaposlovalec v regiji*), strategije (npr. *Pri nas vsi sodelavci skrbijo za pridobivanje novih talentov*), ciljev (npr. *Fluktuacija bo manjša kot 5 %*) in akcijskega (letnega) plana.

### 5. faza: Vpeljava izboljšav

Realizacija plana izboljšav je običajno najtežji korak. Implementacija izboljšav npr. pomeni:

- sprememba načina dela glede na procese, ki smo jih definirali,
- spremembe organizacijske kulture,
- informacijska podpora (npr. informatizacija procesa zaposlovanja),
- spremembe v organizacijski hierarhiji (procesna namesto hierarhična) in odgovornostih sodelavcev,
- spremembe delovnih mest,

- izobraževanje sodelavcev,
- vpeljava drugačnih načinov nagrajevanja in predvsem
- sprememba načina razmišljanja (procesno, ne hierarhično).

Vpeljavo izboljšav spremljamo, merimo, ovrednotimo in na podlagi izsledkov korigiramo plan iz četrte faze.

## 5 ZAKLJUČKI K PROCESNEMU PRISTOPU K VODENJU

Mnoga podjetja že imajo poslovne, razvojne in podporne procese definirane, urejene, vodene in dokumentirane. Sedaj pa jih čaka še podobna naloga za ureditev procesov, ki obravnavajo ravnanje s sodelavci. Integracija obeh vidikov bo skupaj tvorila uspešen sistem, ki bo sodelavcem zagotavljal zadovoljstvo pri opravljanju dela in tako vplival na dvig motivacije. Ker so sodelavci gonilna sila podjetja, se bodo tistim podjetjem, ki se bodo odločila za ureditev vodenja sodelavcev, izboljšala tudi produktivnost in splošna organiziranost.

Na največje težave naletimo, ko želimo vpeljati spremembe v prakso, večinoma zaradi tega, ker se ljudje bojijo(-mo) sprememb. Upiramo se vsemu, kar že malo diši po novem ali inovativnem. Z vpeljavo procesnega načina vodenja lahko sprožimo odpor predvsem zato, ker trčimo ob oviro, tj. občutek nenadomestljivosti pri nekaterih sodelavcih. Z ustrezno vpeljavo in komunikacijo lahko to oviro obidemo. Sodelavcem pokažemo, da so dokumentirani procesi sredstvo komunikacije, skupen dogovor, ki olajša preživetje podjetja in sobivanje.

Opisi procesov služijo predvsem temu, da kompleksno znanje o tem, *kako* izvajati delovne naloge, preložimo iz glave na papir (oz. računalniški sistem) in s tem razbremenimo miselne kapacitete. Na ta način omogočimo, da sodelavci postanejo bolj kreativni in odgovorni za optimizacijo procesov.

V prispevku smo predstavili nekaj standardov, s pomočjo katerih si lahko olajšamo vodenje sodelavcev. P-CMM nam pomaga pri določitvi zrelosti organizacije pri ravnanju s sodelavci in nam pokaže pot za izboljšanje zrelosti. BPMM nam pomaga pri ocenitvi zrelosti katerega koli poslovnega procesa. BPMN nam pomaga tudi pri grafičnem modeliranju procesov, BPM metodologija pa nam pomaga pri upravljanju procesov.

Ali ste na začetku in se vam zdi omenjena množica standardov (pre)zapletena za vašo velikost organizacije? Za začetek predlagamo, da iz omenjenih standardov uporabite, kar menite, da vam koristi in počasi napredujete. Zavedanje, da smo komaj na začetku poti izboljšav, je že velik napredek.

## Literatura in viri

- APQC. (2012). American Productivity and Quality Center framework for Education.
- Aris community. (2011). ARIS Express quick reference | ARIS BPM Community.
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A. in DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394–1411.
- Camunda Services GmbH. (2016). Modeler – Camunda BPM.
- Carnegie-Mellon-SEI. (2010). CMMI® for Acquisition, Version 1.3 CMMI-ACQ. Engineering, (November), 438.
- CMMI. (2010). CMMI for Services, Version 1.3.
- CMMI Architecture Team. (2007). Introduction to the Architecture of the CMMI ® Framework. Architecture.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: restoring the character ethic*. Free Press.
- Curtis, B., Hefley, B. in Miller, S. (2009a). People Capability Maturity Model (P-CMM), Version 2.0. Carnegie Mellon Software Engineering Institute, (July), 1–601.
- Curtis, B., Hefley, B. in Miller, S. (2009b). People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0, Second Edition. *Business Process Management Journal*, 23, 619.
- Haden, B. J. (2012). 8 Qualities of Remarkable Employees. *World Trade*, 7–8.
- Hanson, M. in Miller, A. F. (2002). The productive use of strengths: a shared responsibility. *Industrial and Commercial Training*, 34(3), 95–100.
- ISO/IEC. (2008). BS EN ISO 9001:2008.
- Lee, J., Lee, D. in Kang, S. (2007). An overview of the business process maturity model (BPMM). *Advances in Web and Network Technologies, and Information Management*, 384–395.
- Minoli, D. (2008). *Enterprise architecture A to Z: frameworks, business process modeling, SOA, and infrastructure technology*. CRC Press.
- Object Management Group Inc. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM)*.
- OMG (Object Management Group). (2015). *BPMN Specification – Business Process Model and Notation*.
- Scheer, A.-W. in Klueckmann, J. (2009). BPM 3.0. V *BPM: Business Process Management* (str. 15–27).
- SEI. (2010). CMMI for Development, Version 1.3. Carnegie Mellon University, (November), 482.
- SEI. (2011). *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) A*, Version 1.2. Management, (March), 245.
- Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G. in Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 50(7), 466–488.
- Vuksić, V. B., Brkić, L. in Baranović, M. (2016). Business process management systems selection guidelines: Theory and practice. V *2016 39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)* (str. 1476–1481). IEEE.

# KOMPETENCE – TEMELJ SODOBNE ORGANIZACIJE

Avtorja: Jožica Hamler in Goran Pilih







## 1 UVOD V KOMPETENCE

Pomen kompetenc, ne glede na področje in njihovo uporabo, postaja brezčasna tema vsake organizacije, kar gre pripisati hitrim spremembam in globalizacijskim procesom. Podjetja in druge organizacije bijejo hud konkurenčni boj, kjer je kakovost dela, izdelkov in storitev na prvem mestu. Kljub visoki in napredni tehnologiji pa sodelavci ostajajo ključnega pomena za uspeh podjetja in s tem lahko veliko pripomorejo k poslovni odličnosti. Le človek s svojo edinstvenostjo lahko zagotovi drugačnost in neposnemljivost, ki je dandanes temelj uspešnosti slehernega podjetja. Vse ostalo je mogoče kopirati. Ravno zato je izrednega pomena, da podjetja sodelavce upravljajo sistematično in učinkovito.

Podjetja danes oblikujejo sistem kompetenc, ki jim pravimo tudi kompetenčni model podjetja. Zbir kompetenc oblikuje vsako podjetje posebej glede na dejavnost, velikost podjetja in cilje v prihodnosti. Omogočajo planiranje in pridobivanje kadrov, načrtovanje kariere posameznikov in so tudi v pomoč pri sistemu nagrajevanja sodelavcev.

Največji razvoj kompetenc je po vstopu v novo tisočletje z razmahom doživela tudi Slovenija. Ker danes pomen in pojem kompetenc najdemo v vseh sferah delovanja organizacij, družbe in celo posameznikov – praktično o kompetencah govorimo vsi, ne glede na področje naših aktivnosti – lahko rečemo, da kompetence postajajo brezčasna tema. Ena izmed pomembnejših rab pojma kompetence pa pripada menedžmentu kadrovskega virov, zaposlovanju in trgu delovne sile.

Pri opredeljevanju pojma in pomena kompetenc smo začeli s pionirjem obravnave tega pojma – McClellandom ter na pomen kompetenc pogledali z več vidikov. Posebej bi izpostavili definicijo Philippe Perrenouda (1997), ki pravi, da gre pri kompetencah za zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Definicija ponuja širši pogled na kompetence in se nanaša na sposobnosti človeka v različnih situacijah. Pri iskanju enotne definicije pojma kompetence pa ne moremo mimo tega, da ima vsak avtor svoj pogled in zato tudi svojo različico definicije pojma. Pa vendar, pojem kompetence se vedno bolj uveljavlja in uporablja na različnih ravneh delovanja naše družbe, zato izhodišča za definicijo lahko vsakokrat iščemo na posameznem področju njegove uporabe.

Pri ugotavljanju sestavin kompetenc smo poseben poudarek namenili pojasnitvi povezanosti pojmov kompetence in znanja ter njune razmejitev. Pri tem smo ugotovili, da termin znanje pomeni: znanje imeti in ga tudi znati uporabiti. Lahko pa pomeni miselni konstrukt, kjer je znanje del posameznikovih vrednot. Zato so kompetence in znanje tesno povezani, in kot smo zapisali, odvisni drug od drugega.

Predstavili smo različne vrste kompetenc, kjer smo širše opredelili splošne kompetence in to nadgradili s pomenom delovno in organizacijsko specifičnih kompetenc.

S poudarkom na sposobnosti učenja smo predstavili dimenzije kompetenc, ki smo jih proučevali z dveh izhodišč:

- organizacijska dimenzija kompetenc, ki se nanaša na sposobnost posameznika pri delu in opravljanju nalog;
- osebna dimenzija kompetenc izhaja iz proučevanja kompetenc v psihologiji in se osredotoča na posameznikove sposobnosti učenja, izbire poklica ter sposobnost doseganja uspeha pri delu.

Oblikovanje kompetenc in posledično tudi kompetenčnih modelov je dolgotrajen proces. Vendar ne samo to, za oblikovanje le-teh je dejansko treba nameniti veliko časa, pozorni pa moramo biti tudi na pasti pri uvajanju kompetenčnih modelov. Poleg tega je pomembno, da organizacija ve, zakaj takšen model potrebuje in kako ga bo uporabljala pri razvoju sodelavcev in svojem delovanju. Boštjančičeva (2011, str. 33) je zapisala, da so kompetenčni modeli pomembni in se oblikujejo »zaradi doseganja ciljev v prihodnosti«. Cilj organizacij pa je danes nujno povezan tudi z razvojem, kot je razvoj izdelkov, procesov in storitev, pa tudi razvoj sodelavcev. Učinkovitost dela na delovnih mestih takšno usmeritev lahko samo potrjujejo.

## 2 UPORABNOST KOMPETENC

### 2.1 Izvor in opredelitev kompetenc

Pojem kompetence je uvedel McClelland, ki je že leta 1973 v znamenitem članku *Testing for competence rather than intelligence* pojem uporabil v kontekstu napovedovalca uspešnosti pri delu (McClelland, 1973, str. 1–14). V članku je omenjeni avtor predstavil za tedanji čas drzne trditve, in sicer da (*ibidem*):

- testi sposobnosti visoko korelirajo s šolskimi ocenami;
- šolske ocene ne napovedujejo delovne uspešnosti;
- testi sposobnosti in inteligentnosti niso zelo veljavni napovedovalci delovne uspešnosti;
- testi in akademski uspehi sami ne napovedujejo delovne uspešnosti, napovedujejo pa jo zaradi povezave s socialnim statusom;
- so testi pristranski v škodo manjšin;
- so kompetence boljši napovedovalec uspešnosti pri delu.

McClelland v svojem članku samega pojma kompetence ni opredelil in kasneje so različni avtorji njegove trditve ovrgli. Čeprav bi lahko rekli, da so trditve zanimive tudi za današnje preučevanje, je bolj kot iskanje dokazov zanje pomembno iskanje povezav med njimi. Enako je pri opredeljevanju pojma kompetence. Za kompetence bi lahko rekli, da imajo toliko definicij, kot je avtorjev, kar predstavlja svojevrsten problem ali pa navdih ob definiranju pojma samega. Pa vendarle je treba priznati, da lahko potegnemo neko vzporednico med definicijami, ki so jih postavili različni avtorji.

Dessler, Cole in Sutherland (2005, str. 352) definirajo kompetence kot posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki imajo kritični pomen za posameznika in organizacijo. Spencer in Spencer (1993, str. 9) kompetence opredelita kot osnovne karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s kriteriji, ki vplivajo na učinkovito in/ali superiorno delovanje posameznika v delovni situaciji. Trdita, da kompetence pomenijo osnovne karakteristike ljudi in nakazujejo način vedenja ali obnašanja v splošnih situacijah in vztrajanje za razumljivo dolgo obdobje. Vzročno povezane pomeni, da kompetence povzročajo ali napovedujejo vedenje in delovanje, povezava s kriteriji pa, da se kompetence napovedujejo z ocenjevanjem delovne uspešnosti na osnovi standardov ali specifičnih kriterijev. Primeri kriterijev so lahko vrednost prodaje, število zadovoljnih strank ipd. (*ibidem*, str. 9).

Nekoliko izstopa definicija Bohlanderja in Snella (2004, str. 2), ki kompetence povezujeta predvsem z znanjem in se ne posvečata toliko osebnostnim lastnostim posameznika kot ostali avtorji. Hkrati predstavljata primer podjetja Caterpillar, ki kompetence razume kot: sposobnost

medosebne komunikacije, sposobnost reševanja problemov, sposobnost vodenja, sposobnost načrtovanja in organiziranja, odgovornost, fleksibilnost, sposobnost presojanja in zaupanje v svoje znanje. Omenjeno pa se nekako ne sklada najbolj z definicijo Bohlanderja in Snella (2004, str. 318).

Med domačimi avtorji je na področju kompetenc treba omeniti Svetlika (2005a, str. 13), ki pod pojmom kompetence sprejema definicijo, ki jo je sicer podal Philippe Perrenoud (1997) in pravi, da gre pri kompetencah za zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Opredelitev kompetenc po Perrenoudu se ne nanaša na kontekst dela in njegove povezave z uspešnostjo. Njegova definicija se nanaša na sposobnost človeka ter njegove aktivne vloge v okolju in družbi in jo je mogoče razumeti v širšem pomenu (v osebnem ali poslovnem, službenem ali privatnem pomenu), kjer se posameznikova uspešnost pokaže v nepredvidljivih situacijah in reševanju problemov. Slednje pa pogosto nastopa kot samostojna kompetenca.

Svetlik v predgovoru priročnika *Kompetence v kadrovski praksi* (Svetlik, 2005b, str. 7) pravi tudi, da se kompetence »kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih upravljanja človeških virov«. Podobno trdi Majcnova (2009, str. 21), ki opredeljuje kompetence kot »posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti ... bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo«. Majcnova (*ibidem*) zato loči kompetence za delo in kompetence sodelavcev.

Ravno zaradi toliko različnih opredelitev se je Civelli (1997, str. 227) lotil sistematičnega proučevanja različnih opredelitev kompetenc in jih tudi razdelil glede na njihov pristop v tri večje skupine:

- francoski pristop, ki ga je uveljavil Claude Levy-Leboyer, poudarja, da je kompetentnost »rezultat različnih psiholoških elementov posameznika, osnova pa je njegova samopodoba« (*ibidem*, str. 227). Pristop h kompetenci povezuje s sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi, motivi in pridobljenim znanjem. Posebej poudarja tudi pomen izvirne, univerzalne, splošno razumljene definicije kompetence;
- ameriški pristop opredeljuje kompetence kot »tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem« (*ibidem*, str. 227);
- britanski pristop sicer govori o poklicni kompetenci, definira pa jo kot »zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve« (*ibidem*, str. 227).

Različni pristopi k opredeljevanju kompetenc diferencirajo koncept temeljnega razumevanja proučevanja kompetence. Francoski pristop se osredotoča na holističen pristop, kjer se enakovredno upoštevajo posameznikove lastnosti (osebne lastnosti, motivi, znanja), katerih osnova je posameznikova samopodoba (Civelli, 1997, str. 227). Medtem pa, kot piše Štefanc (2009, str. 27–31), je ameriški pristop bolj behavioristično orientiran, kar je posledica tega, da je koncept kompetenc nastal kot alternativa uporabi testov inteligentnosti, medtem ko je britanski pristop bolj funkcionalen, saj temelji na poklicnih standardih.

Posledično so različne opredelitve vplivale tudi na razvrščanje in delitev kompetenc, kar bomo spoznali tudi v enem izmed naslednjih poglavij.

Precej razširjen je tudi pojem kompetence organizacije, ki se večinoma pojavlja v ekonomskih teorijah, ki se ukvarjajo z iskanjem konkurenčnih prednosti podjetja. Kompetence organizacije (dan Hamel in Prahalad, 1990, str. 79–84) so namreč predmet organizacije in določajo njeno razpoznavnost na trgu. Definiramo jih lahko kot zmožnost delovanja organizacije v določenem kontekstu, ki ji omogoča spoprijemanje z zunanjimi izzivi (Haeuser, 2003 v Kohont, 2005a, str. 64). Gre za celoto različnih tehnoloških zmožnosti, komplementarnih materialnih virov in

organizacijskih rutin, ki tvorijo osnovo komparativnih prednosti v eni ali v več organizacijah (Dosi et al., 2000 v Kohont, 2005a, str. 64).

Lahko bi rekli, da kompetence organizacije, poleg individualnih kompetenc sodelavcev, vključujejo tudi strukture, procese, določena znanja (*know how*), vrednote, sisteme, proizvode oz. storitve in podobno. V primeru ključnih kompetenc organizacije gre za skupek od treh do sedmih skozi analizo določenih organizacijskih kompetenc, ki so težko ponovljive, konkurentom pa jih je težko posnemati, zato podjetju prinašajo oz. zagotavljajo vzdrževanje trajnejše konkurenčne prednosti. Z razvijanjem primernih organizacijskih kompetenc je tako podjetju omogočeno vplivati na doseganje rezultatov.

## 2.2 Pomen kompetenc

V prejšnjem poglavju smo zapisali nekaj opredelitev pojma kompetenc domačih in tujih avtorjev. Pomen kompetenc je v zadnjih dveh desetletjih pridobil mesto na različnih ravneh delovanja družbe, zato izhodišča za definicijo le-teh lahko iščemo na posameznih področjih njegove rabe, tj. na institucionalnem, organizacijskem ali osebnem področju. V nadaljevanju si bomo pogledali implementacijo pomena razumevanja kompetenc v različnih strukturah uporabe.

OECD (2005, v Gomezelj in Azevedo, 2008, str. 73) zapiše, da kompetence z ekonomskega in širšega socialnega vidika pomagajo posameznikom, da dosežejo pomembne zahteve v zelo različnih okoljih, ki so pomembne tako za družbo kot tudi za posameznike. Z ekonomskega zornega kota kompetence sodelavcev vplivajo na dvig produktivnosti, konkurenčnosti in zaposljivosti ter prispevajo k ustvarjanju okolja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost.

Poleg znanja za dvig kakovosti storitev, ki jih ponuja organizacija, so zelo pomembne predvsem druge veščine in spretnosti sodelavcev (Ruitzzier, Antončič in Konečnik, 2006 v Gomezelj in Azevedo, 2008, str. 74). Ruitzzier, Antončič in Konečnik poudarijo še, da s socialne perspektive kompetence pripomorejo k večjemu vključevanju posameznikov v družbo in k socialni koheziji ter spoštovanju človekovih pravic (*ibidem*, str. 74.).

Tudi Rozman (2005, str. 141) je svoj pogled na kompetence v gospodarstvu nazorno prikazal skozi definicijo kompetenc, kot so jo postavili v družbi Merkur, saj pravi, da so »kompetence sposobnosti in zmožnosti, potrebne, da lahko posameznik učinkovito in uspešno opravi določeno nalogo. Zajemajo znanje, izkušnje, osebne lastnosti, sposobnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti, vedenje ter fizične in umske spretnosti posameznika.«

Tudi politika se ukvarja s kompetencami. Poleg že omenjenega OECD bomo v nadaljevanju navajali publikacije Evropske komisije. Slednja je v svojem delu *Competence Development in SMEs* (Evropska komisija, 2003, str. 9) definirala kompetence kot mešanico znanja, sposobnosti in odnosov, ki jih ima posameznik do svojega dela. Potrebna kombinacija vsega naštetega pa prinaša zelene rezultate organizacijam, kjer posameznik ustvarja.

Mnenja različnih avtorjev pri opredeljevanju kompetenc pa vendarle tvorijo precej enotno usmeritev oz. izhodišče za definiranje kompetenc. Prepoznati je mnenje, da kompetence do neke mere vplivajo na uspešnost delovanja posameznika v sklopu neke organizacije. Vendar je jasno tudi, da same kompetence še niso zagotovilo za doseg pričakovanih rezultatov, s čimer se strinja tudi Boyatzis (1982, str. 13), ki pravi, da je učinkovitost in uspešnost opravljenega dela odvisna od skladnosti treh ključnih elementov, in sicer:

- organizacijskega okolja,
- delovnih zahtev in

- kompetenc posameznika.

Boyatzisev model prikazujemo v sliki (Slika 53: Model učinkovitosti in uspešnosti pri delu).

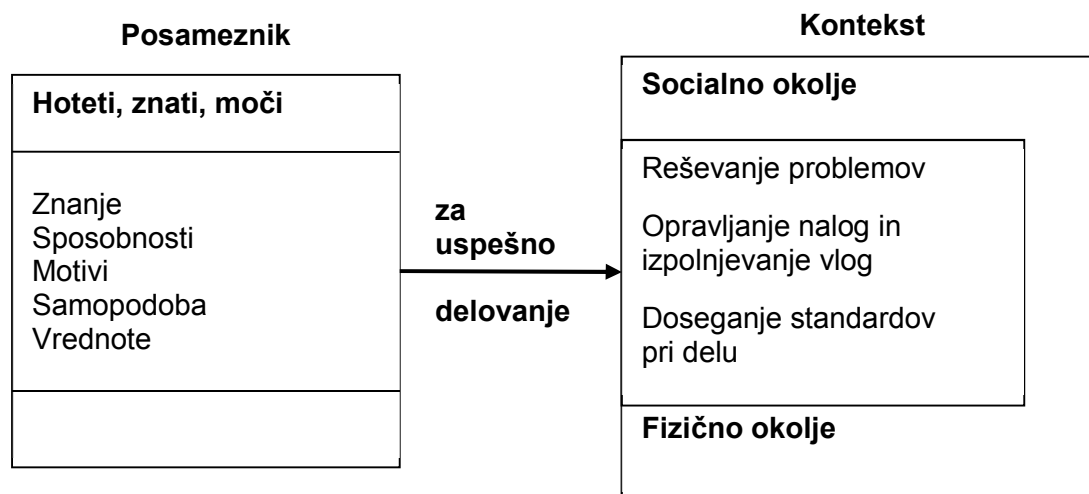


**Slika 53: Model učinkovitosti in uspešnosti pri delu**  
(Boyatzis, 1982, str. 13)

Ta delitev omogoča, da nekoliko širše razumemo povezave med kompetencami in delovno učinkovitostjo. Model nas privede do razumevanja kompetenc kot enega izmed faktorjev, ki morajo biti skladni, če želi posameznik uspešno in učinkovito opravljati svoje delo.

## 2.3 Sestavine kompetenc

Iz Perrenoudove definicije iz leta 1997, ki smo jo že spoznali v prejšnjem poglavju, Kohont (2005b, str. 33–36) predstavi sestavine kompetenc, ki jih je osnoval na svojih spoznanjih iz psihologije. Kot sestavine kompetenc avtor navaja: znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacijo (Slika 54: Kompetentnost).



**Slika 54: Kompetentnost**  
(Kohont, 2005b, str. 34)

Sestavine, kot so znanje, sposobnosti, motivi, samopodoba in vrednote, ki se navezujejo na posameznika, Kohont (2005b, str. 33–34) pojasni v kontekstu, kjer se te povezane lastnosti posameznika »med seboj postavijo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem posameznik ima določeno vlogo ali opravlja določeno nalogo« (*ibidem*). Kohont (2005b, str. 36) prav tako predstavi **delitev kompetenc posameznika** v tri skupine:

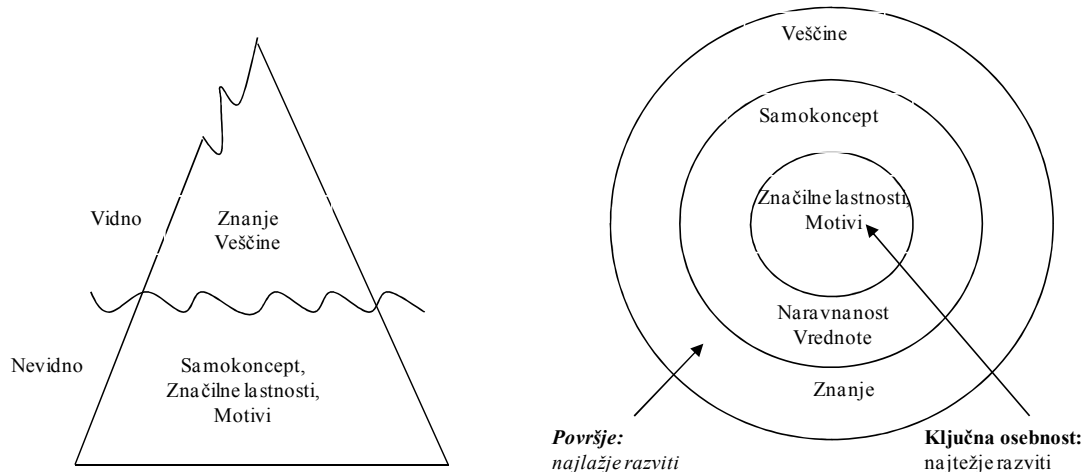
- ključne kompetence posameznika,
- delovno-specifične kompetence posameznika,
- menedžerske kompetence posameznika.

Majcnova (2009, str. 39) v svoji opredelitvi pojma kompetence osredotoči na delo in vsebinsko izhaja iz Perrenoudove definicije (iz leta 1997), po kateri se zgleduje tudi Kohont (2005b, str. 33–36). Po Majcnovi so tako **kompetence za delo** »tiste karakteristike delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu«. Podobno kot Kohont sestavine pojma kompetence (znanje, sposobnosti, motivi, samopodoba in vrednote) opredeli tudi Majcnova, ki sicer govori o karakteristikah kompetenc, kot so:

- znanje in izkušnje,
- različne sposobnosti in veščine,
- druge osebne lastnosti (karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote itd.).

Sestavine kompetenc se tesno nanašajo na posameznika in njegove lastnosti ter vedenje. Se pa te lastnosti odražajo tudi pri delu in ustvarjalnosti. Ne glede na vrste situacij, v katerih kompetence proučujemo, se nekatere lastnosti dela ali vedenja med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

Vrste ali stopnje kompetenc imajo praktične posledice na planiranje človeških virov. Kot je razvidno (Slika 55: Model ledene gore), so kompetence znanj in veščin vidne ter relativno površinske osebne karakteristike. Samopredstavne, osebno značilne in motivne kompetence pa so veliko bolj globoke, skrite in bliže osebnosti (Spencer in Spencer, 1993, str. 11).



**Slika 55: Model ledene gore**  
(Spencer in Spencer, 1993, str. 11)

Osebnostne lastnosti, kot so vrednote in naravnost, posameznik razvija in dopolnjuje daljše obdobje z vrsto različnih (pozitivnih) izkušenj. Kombinacija teh lastnosti naj bi bila pomembnejša pri doseganju nadpovprečnih rezultatov delovnih nalog kot pa same spretnosti, inteligenca in izobrazba (Spencer in Spencer, 1993, str. 12).

### 2.3.1 Pomen znanja ter povezanost kompetenc in znanja

Pojem znanje se pogosto uporablja skupaj s kompetencami ali kot kompetenca sama. Zato je treba ta pojem na eni strani razmejiti, na drugi strani pa pokazati njuno povezljivost.

Vuković (Vuković in Žnidaršič, 2008, str. 12) pojasnjuje, da »znanje zajema poznavanje posplošitve ali povzetke: pojme, pravila, definicije, hipoteze, dokaze, zakone, principe« in da gre pri znanju za »spominsko, prepoznavno, reproduktivno, operativno, kreativno znanje«. Znanje lahko razumemo kot produkt informacij, ki jih ustvarjajo miselni procesi. Za pridobivanje znanja pa vendar niso dovolj samo številni podatki, povezani prek miselnega procesa. Pri pridobivanju znanja so pomembni še drugi dejavniki in procesi, kot so: zavedanje, motivacija, percepcija, osebna avtonomija in odnos do (pridobljenega) znanja. Slednje pomembno vpliva na to, kako bomo ta produkt/znanje ovrednotili, shranili, reproducirali, nadgradili in uporabljali. Upoštevati je treba tudi to, da znanje velikokrat ni samo plod posameznika, ampak nastaja v širšem kontekstu skupine ljudi, strokovnjakov, sodelavcev, naroda, družbe.

Svetlik in Kohont (Svetlik et al., 2009, str. 219) sta znanje umestila v koncept kompetenc. Kompetence tako pojasnita kot »zmožnost uporabe znanja« in kot »posebno vrsto znanja«, ki izhaja iz odgovora na vprašanje »kako« in »kdo« (*ibidem*). Nadalje Gomezelj in Azevedo (2008, str. 73) razmejitata znanje od kompetenc (po publikaciji Eurydice 2002), pri čemer znanje delita na eksplicitno znanje, ki je največkrat »vezano na posamezna predmetna področja« (podatki, analize, cilji), in implicitno znanje, ki se »večinoma izraža s transverzalnimi, osebnimi in socialnimi kompetencami« (intuicija, razumevanje, čustva).

Majcnova (2009, str. 45) se je pri opredelitvi znanja bolj oprla na raven dela in na izvajanje/proces dela. Trdi, da je znanje »neizbežna kompetenca«, potrebna za izvajanje dela. Nadaljuje (*ibidem*), da znanje še ni zadosten pogoj za uspešno opravljanje dela. Podobno mnenje smo zasledili že pri McClellandu (1973) v poglavju 2.1. S tem se načeloma strinjamo, saj učinkovita uporaba znanja (upoštevajoč zahtevnost znanja) potrebuje še več drugih veščin, sposobnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje dela. V nadaljevanju se avtorica (Majcen,

2009, str. 46) vrne na pomen znanja ter znanje za opravljanje dela razdeli v dva koncepta: znanja, ki jih imajo sodelavci, in znanja, ki so potrebna za opravljanje dela, kar je zelo pomembno zaradi ohranjanja vrednote dela in sodelavcev.

Vendar pa je znanje mogoče definirati tudi tako, da so spretnosti in kompetence del znanja (spretnosti temeljijo na znanju, kompetence pa na uporabi znanj v različnih kontekstih) ali obratno kot nadrejeni pojem, kjer so kompetence del znanja in spretnosti (Plevnik, 2006, str. 5).

Razmejitev pojmov znanje in kompetence je mogoča. Vendar povezave med njima ni mogoče čisto izbrisati, ne glede na to, kako togo se lotimo opredelitve vsakega pojma posebej. Še več, lahko bi rekli, da so znanje in kompetence medsebojno odvisne, kadar gre za njihovo implementacijo v realno situacijo.

## 2.4 Zgradba kompetenc

Posamezna kompetenca je sestavljena iz (Tomažič, 2003, str. 20):

- naziva oz. imena kompetence,
- opisa oz. definicije te kompetence,
- opisov značilnih vedenj (navadno treh ali štirih), skozi katere se ta kompetenca odraža oz. je vidna in jo je moč ocenjevati. Posamezni opisi zahtevanih vedenj se razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti kompetence pri posamezniku ali posameznem profilu sodelavcev.

Primer zgradbe kompetence (Rozman, 2003 v Basle, 2003, str. 62):

- naziv kompetence: obvladovanje sprememb,
- opis – definicija: samoiniciativno pridobivanje novih znanj, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje,
- značilna vedenja, glede na stopnjo zahtevnosti:
  - 0 – kompetenca ni potrebna,
  - 1 – posameznik nima te kompetence,
  - 2 – obvladovanje osnov (na pobudo vodje sprejema večino novosti in se je pripravljen učiti),
  - 3 – obvladovanje običajnih razmer (samostojno sprejema in sledi novostim ter je pozoren na informacije),
  - 4 – obvladovanje neobičajnih, spremenljivih razmer (novosti sprejema, jim kritično sledi, daje pobude in sprejema pobude drugih; pridobiva informacije in išče vire novih znanj),
  - 5 – sposobnost prenašanja znanja na druge (poleg lastnega obvladovanja sprememb spodbuja in motivira sodelavce za uvajanje novosti; spremlja rezultate in učinkovitost sodelavcev, vključenih v izobraževalne oblike; pripravlja in predstavlja gradivo na področju dela, ki ga opravlja ter tako sodelavce seznanja z novostmi in spremembami).

### 2.4.1 Stopnje oziroma ravni posamezne kompetence

Kompetence ali vedenjske dimenzije morajo biti postavljene tako, da se jih da izmeriti. Michael Armstrong (1991, str. 381–384) povzema ocenjevalno lestvico po W. H. Smithu, ki določa lestvico osmih točk, združenih v štiri ocene:



- odlično (zbranih 7 in 8 točk) – pomembna prednost kandidata, tega področja mu ni treba dalje razvijati;
- primerno (zbranih 5 in 6 točk) – dobra prednost, vendar bi moral kandidat za bolj zahtevno delovno mesto to lastnost še dodatno razvijati;
- zadovoljivo (zbrane 3 in 4 točke) – komaj zadovoljivo razvita lastnost, kandidat bi moral to lastnost zelo dobro razviti;
- šibko (zbrani 1 in 2 točki) – ta lastnost predstavlja pri kandidatu izrazito pomanjkljivost in ni nujno, da jo je kandidat sploh sposoben razviti.

Seveda obstaja še mnogo lestvic, ki merijo prisotnost kompetenc. Gruban (2003) predlaga petstopenjsko raven kompetenc, saj meni, da je nujen podroben opis na vsaj treh ravneh ocene zahtevanih kompetenc:

- prva raven: kompetenca ni potrebna oz. je posameznik nima,
- druga raven: obvladovanje osnov,
- tretja raven: obvladovanje standardnih (običajnih) razmer,
- četrta raven: obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje,
- peta raven: sposobnost prenašanja znanja na druge.

## 2.5 Vrste kompetenc

V literaturi zasledimo več razvrstitev kompetenc ter poimenovanj posameznih skupin kompetenc. Nekatere vrste in poimenovanja se združujejo v posamezne sklope, druge so bolj razdrobljene in razdelane. In prav zaradi naštetih dejavnikov bomo v nadaljevanju uporabili enake izraze razvrščanja in pojmovanja kompetenc, kot jih uporabljajo različni avtorji.

Kohont (2005b, str. 36) deli kompetence po:

- ravneh:
  - ključne, temeljne ali generične,
  - delovno specifične,
  - organizacijske specifične;
- dimenzijah (pomembne za upravljanje človeških virov):
  - pričakovane,
  - dejanske,
  - stopnjevane ali razlikovalne,
  - opisane.

Plevnikova (2006, str. 5) deli kompetence na temeljne (angl. *key*) ali splošne (angl. *core*), ki so prenosljive med različnimi opravili.

Generične kompetence (angl. *generic*) Weinert (2001, v Rychen in Salganik, 2001, str. 52) označi kot ključne in temeljne kompetence, ki se uporabljajo v različnih situacijah in nalogah. Plevnikova (2006, str. 5) pa generične kompetence uvršča med tiste, ki so skupne za podobne poklice, delovna opravila ali skupine delovnih mest, medtem ko delovno specifične kompetence (angl. *role specific*) Plevnikova (*ibidem*) opredeli kot specifične – značilne za posamezna delovna mesta ali opravila. Majcnova (2009, str. 29) meni, da so generične kompetence tiste, »ki so potrebne za delovanje vseh organizacij« in so »značilne za ves rod«. Ključne kompetence pa poimenuje tiste kompetence, ki so neizbežno pomembne za neko področje. Deli jih glede na različne situacije: ključne kompetence za življenje, ključne kompetence za podjetje, ključne kompetence za posamezne poklice in skupine del ter ključne kompetence za delo.

Glede na pestrost uporabe izrazov in njihovih vsebinskih opredelitev v literaturi ne moremo mimo sklepa, da tudi avtorji ne morejo potegniti ločnice ter kompetence enkrat za vselej razvrstiti in definirati. Ta situacija nakazuje na to, da vsak strokovnjak opisuje koncept kompetenc na področju, ki ga najbolj pozna oz. se mu zdi pomemben.

### 2.5.1 Splošne kompetence

Ne glede na različno pojmovanje najbolj osnovnega nabora kompetenc bomo v tem poglavju različna pojmovanja združili v termin splošne kompetence. Splošne kompetence nosijo osnovno (splošno) informacijo o posamezniku, izražajo se v situaciji ali nalogi posameznika.

Majcnova (2009, str. 30) govori o kompetencah »za življenje, za podjetje, za posamezne poklice ali skupine del ter o kompetencah za delo«. Pri podrobnejšem preučevanju splošnih kompetenc se lahko naslonimo tudi na Muršaka (2002, str. 51), ki pravi, da pri opredeljevanju teh kompetenc lahko izhajamo iz lastnosti, sposobnosti, znanj in spretnosti posameznika ter njihove učinkovite uporabe v določeni situaciji ali položaju.

Svetlik (2005b, str. 21) ponudi pogled na ključne kompetence, povzet po publikaciji Eurydice (2002), kjer so kompetence opredeljene kot tiste, ki so potrebne in koristne za vsakogar in družbo, in sicer (Eurydice, 2002, str. 13):

- ključne kompetence bi morale prispevati k blaginji vseh članov družbe;
- biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami ter normami obravnavane družbe; pomemben je tudi kontekst, v katerem so kompetence opredeljene.

Kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih slogov, temveč le najbolj običajne, verjetne situacije in družbene vloge v življenju pripadnikov družbe. Generične kompetence so v publikaciji opredeljene posebej. Zanje pravi, da so neodvisne od področja delovanja in prenosljive v različne kontekste (Svetlik, 2005b, str. 21, Eurydice 2002, str. 14). DeSeCo (v okviru OECD) ključne kompetence opredeli kot kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in prispevajo k uspešnosti življenja in delovanja družbe (OECD, 2002). Vsaka ključna kompetenca mora po njihovem prispevati k pomembnim dosežkom za družbo in posameznike, poleg tega pa mora posameznikom pomagati prepoznati pomembne zahteve v različnih kontekstih. Zaključujejo še, da mora biti ključna kompetenca pomembna vsem posameznikom in ne samo strokovnjakom (OECD, 2002).

Weinert (v Rychen in Salganik, 2001, str. 52) ključne kompetence označi kot multifunkcionalne in transdisciplinane, koristne pri doseganju mnogih pomembnih ciljev, pri obvladovanju različnih nalog in pri delovanju v nepoznanih situacijah. Pri reševanju zahtevnih problemov največjo vlogo odigrajo specifične sposobnosti in znanje posameznika, ki jih ključne kompetence ne morejo v celoti nadomestiti (Weinert, 2001 v Rychen in Salganik, 2001, str. 53). Ključne kompetence so pravzaprav brez vrednosti, če posameznik nima specifičnega znanja in izkušenj, s pomočjo katerih lahko uspešno razreši določen specifičen praktičen problem. To pomeni, da lahko le s povezovanjem ključnih in specifičnih kompetenc uspešno rešujemo specifične probleme (*ibidem*).

Kaj hitro torej zaključimo, da kompetence, tudi splošne (generične), lahko povedo veliko in hkrati malo. Tudi splošne kompetence je treba razumeti bolj stvarno. Eno izmed možnosti za bolj oprijemljivo razumevanje splošnih kompetenc nam ponuja Svetlik (2005a, str. 22), ki je ključne kompetence po naborih različnih avtorjev združil v posamezne sklope glede na pogostost navajanja, in sicer na:

- socialne kompetence, ki pomenijo sposobnost navezovanja odnosov z drugimi, sodelovanja in dela v timu, družbi;
- obvladovanje maternega jezika, ki pomeni sposobnost branja ter pridobivanja in pravilnega razumevanja pisnih informacij, pisnega in ustnega sporočanja, prenosa idej in informacij s komunikacijo;
- sposobnost divergentnega mišljenja, sposobnost kritičnega presojanja, ustvarjalnosti in reševanja problemov;
- obvladovanje novih tehnologij, zlasti informacijsko-komunikacijske tehnologije in medijev;
- medkulturno kompetentnost, ki pomeni poznavanje svoje/splošne kulture ter drugih različnih kultur in poznavanje vsaj enega tujega jezika;
- obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja ter vodenja življenjske poti oz. osebnega razvoja posameznika;
- obvladovanje števil, matematike, analitičnega razmišljanja;
- podjetniško kompetentnost, ki predstavlja sposobnost organiziranja, načrtovanja, vodenja, odločanja.

Strinjamo se s Svetlikovim zapisom (2005a, str. 22), ki pojasnjuje, da ta seznam vključuje tudi nekatere bolj specifične kompetence, ki se v okviru uporabe znanja širijo na »druge vrste znanja, osebnostne lastnosti, vrednote«.

Kljub veliki popularnosti ključnih kompetenc v današnjem času pa Peklajeva (Peklaj et al., 2009, str. 23) opozarja, da je vprašljivo postavljanje oz. določanje kompetenc, ki naj bi bile ključne za uspešno delovanje v 21. stoletju. Sprašuje se, ali smemo z vrednostnega vidika zahodne kulture in najbolj razvitega dela sveta vnaprej določati, kaj je ključno za razvoj celega sveta.

Pomen splošnih kompetenc lahko umestimo v vsa področja, ne glede na to, na katero življenjsko situacijo se nanašajo. Zato so splošne kompetence prenosljive in jih v različnih situacijah uporabljamo neposredno in bolj ali manj (ne)zavedno. Zaradi svoje prenosljivosti posamezniku ponujajo način, na katerega lahko opravi nalogo, reši situacijo (odgovarjajo na vprašanje, kako to narediti).

### 2.5.2 Delovno in organizacijsko specifične kompetence sodelavcev

Dessler, Cole in Sutherland (2005, str. 352) opisujejo delovno specifične kompetence kot tiste, ki razlikujejo posameznika od strokovnjaka na svojem delovnem področju. Gre torej za znanje, sposobnosti in veščine, ki omogočajo posamezniku, ki jih poseduje, opravljanje njegovega dela kar se da strokovno. Podobno tudi New (1996, v Kohont, 2005b, str. 39) delovno specifične kompetence opredeli kot attribute, potrebne, da uspešno opravimo točno določeno delo oz. delovno nalogo. Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo. Enako kot New (*ibidem*), ki trdi, da so delovno specifične kompetence močno povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi, trdi tudi Tomažič (2001, str. 19), ki dodaja še, da so ravno delovno specifične kompetence, ki omogočajo učinkovito opravljanje specifičnih nalog, dostikrat razlog za napredovanje. To se v praksi velikokrat izkaže za slabo odločitev, saj oseba, ki je napredovala na drugo delovno mesto zgolj na podlagi specifičnih kompetenc, ne poseduje potrebnih kompetenc za opravljanje novih delovnih nalog.

Če smo za delovno specifične kompetence trdili, da so direktno vezane na uspešnost opravljenega dela posameznika, pa so organizacijsko specifične kompetence bolj pokazatelj neke generalne uspešnosti posameznika v sklopu podjetja. New (1996, v Kohont, 2005b, str. 39) trdi, da organizacijske specifične kompetence omogočajo posamezniku prilagajanje

lastnega načina delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, kakšno vlogo ima v okviru organizacije. V bistvu gre torej za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

## 2.6 Kompetence po dimenzijah

V poglavju 1.5 smo omenili delitev kompetenc po dimenzijah (pričakovane, dejanske, stopnjevalne ali razlikovalne ter opisne), ki jih avtor opredeli kot dimenzije za upravljanje človeških virov (Kohont, 2005b, str. 36). Pričakovane kompetence (imenovane tudi ključne kompetence) so pomembne za osnovno delovanje oz. funkcioniranje posameznika v družbi, pri opravljanju nalog in izpolnjevanju vlog (*ibidem*). Dejanske in potencialne kompetence prikazujejo višjo raven sposobnosti posameznika. Pri tem se posameznik zaveda svojih sposobnosti in razume dosežek. Dajo tudi odgovor na vprašanje, ali posameznik zmore svoje sposobnosti razvijati še naprej; zmožnost prehajanja od osnovnih do bolj zahtevnih in zahtevnih standardov in nalog (*ibidem*). Opisne in stopnjevalne (razlikovalne kompetence) pa se nanašajo na samo organizacijo. Gre za besedno oz. zapisano vsebino o kulturi podjetja, vrednotah, standardih za delo, opisanih kompetencah (posameznika, znanju, zahtevnosti delovnega mesta ipd.) (Kohont, 2005b, str. 41–42). Ker se ta dimenzija nanaša na sposobnosti posameznika v glavnem pri delu in sposobnost opravljanja nalog, bomo to dimenzijo uvrstili v **organizacijsko dimenzijo kompetenc**.

Na dimenzije kompetenc lahko pogledamo še z drugega zornega kota, in sicer kako proučuje kompetence psihologija. Ta pogled na kompetence se nekoliko bolj osredotoča na posameznika, na njegove sposobnosti učenja in izbire poklica, dela ter sposobnosti doseganja uspeha pri delu. Ker ta dimenzija omogoča bolj celostni vpogled v posameznikove sposobnosti, bomo ta vidik imenovali **osebna dimenzija kompetenc**.

Že pri Weinertu (1999, str. 6) opazimo vzporednice med obema omenjenima dimenzijama, saj meni, da ima izobraževalni sistem najpomembnejši vpliv na individualni razvoj posameznika. V času šolanja bi vsak posameznik moral pridobiti potrebne kompetence in znanja za svoje kasnejše družbeno in poklicno življenje. Prav tako pa dodaja še (*ibidem*), da pouk spodbuja socialne veščine, ne pa tudi specifičnih kompetenc, pomembnih za podjetja in delo. Bogatenje kompetenc v tem kontekstu zajema širši pomen, kot si ga morda predstavljamo. Rezultati pridobljenih kompetenc se najbolje izražajo pri mladih ljudeh, ki s svežim znanjem, a z manj praktičnega znanja želijo na trgu dela konkurirati in izkušenejšim prevzeti delovna mesta.

Marentič Požarnikova zagovarja holistični pristop (Marentič Požarnik, 2006, str. 28) in izhaja iz Weinerta, ki pravi (Weinert 2001, v Rychen in Salganik, 2001, str. 52), da so kompetence »kompleksni sistemi znanja, prepričan in akcijskih tendenc, ki se gradijo na osnovi dobro organiziranega področnega znanja, osnovnih veščin, posplošenih stališč in spoznavnih stilov«.

Tako Marentič Požarnikova (2006, str. 28) kot Medveš (2006, str. 19) tridimenzionalnost kompetenc (predstavljeno v poglavjih od 2.6.1 do 2.6.3) povezujeta v slovensko opredelitev. Medveš (2010, str. 61–70) tridimenzionalnost umešča na področje izobraževanja, še posebej na področje poklicnega izobraževanja zaradi povezovanja teorije in prakse. Meni, da naj bi bili izobraževalni programi naravnani »na razvoj kompetenc« (*ibidem*). Prepričan je, da to omogoča »sinhronost v posredovanju splošnega znanja« s praktično vrednostjo in uporabo (*ibidem*). Povezovanje kompetenc z znanjem in s praktično uporabnostjo pa je najpomembnejša kompetenca (ali več med seboj povezanih kompetenc) pri iskanju zaposlitve ali področja zaposlitve.

### 2.6.1 Spoznavna – kognitivna kompetenca

Izhodišče spoznavne – kognitivne kompetence je »obvladovanje kompleksnega, kritičnega in ustvarjalnega mišljenja, ki je potrebno za sistematično, dobro povezano znanje in zmožnost ravnanja z njim,« pojasnjuje Sentočnikova (v Hergan et al., 2012, str. 6). Nadalje je spoznavna kompetenca po Wintertonu (Winterton, Le Deist in Stringfellow, 2006, str. 11) »zmožnost razmišljati in delovati na poglobljen, na reševanje problemov usmerjen način«. Po Marentič Požarnikovi (2006, str. 28) spoznavna sestavina govori o višjih spoznavnih ciljih.

Sentočnikova (v Hergan et al., 2012, str. 9) razlaga, da se »h kognitivnim kompetencam štejejo tudi veščine reševanja problemov in izvajanja nalog«. V tem kontekstu menimo, da moramo s kognitivno kompetenco povezati tudi znanje, sposobnosti in spretnosti, ki se navezujejo na poklic in delo. Tako meni Medveš (2006, str. 20), ko navaja, da gre pri tej kompetenci za vključevanje teoretičnega znanja, kar omogoča poznavanje teorije in povezovanje znanja v definicije, koncepte.

Pa vendar, spoznavna dimenzija se poleg povezav med teoretičnim znanjem in teorijami nanaša tudi na znanje, pridobljeno z izkušnjami. Medveš (*ibidem*) namreč razlaga, da je obvladovanje teoretičnega znanja pogoj za »razvitost kompetenc«, na kar pomembno vplivajo tudi posameznikove sposobnosti, čustva, zaznave, občutki in intuicija.

### 2.6.2 Funkcionalna kompetenca

Funkcionalna kompetenca se v izhodišču navezuje na uporabnost kognitivnih – spoznavnih kompetenc v konkretnih življenjskih in poklicnih praksah.

Po Wintertonu (Winterton, Le Deist in Stringfellow, 2006) se funkcionalna kompetenca nanaša na specifična znanja in veščine, ki omogočajo izvedbo nalog (vedeti, kako nalogo izvesti, opraviti). Po Medvešu (2006, str. 20) jo lahko definiramo tudi kot sposobnost uporabe teoretično pridobljenega znanja (obvladovanje metod, postopkov, orodij). Prav tako pa menimo, da gre pri tej dimenziji za zmožnost, način uporabe teoretično pridobljenega znanja ne glede na situacijo, bodisi da gre za poklicno/sluzbeno bodisi zasebno področje. Marentič Požarnikova (2006, str. 28) pri tej dimenziji govori o »zmožnosti in pripravljenosti angažirati se, nekaj narediti s tem znanjem«.

Pri pomanjkanju formalnih izkušenj (pomembnih z vidika trga dela) se prednostna sposobnost pri mladih pokaže predvsem v njihovi zmožnosti povezovanja teoretično pridobljenega znanja v realno delovno okolje oz. na delovno mesto. Pri tem je pomemben predvsem način, sposobnost njegove implementacije.

### 2.6.3 Osebna, socialna in etična kompetenca

Osebnostno kompetenco Sentočnikova (v Hergan et al., 2012, str. 9) predstavi kot »voljnost in zmožnost posameznika, da se trudi razumeti, analizirati in presoјati razvojne možnosti in omejenosti, ki jih določajo njegova družina, poklic in javno življenje, ter da razvija svoje veščine v skladu s svojimi življenjskimi načrti«. Gre za prepoznavanje osebnostnih kompetenc, kot so »samoevalvacija, samozaupanje, neodvisnost, zmožnost delati pod pritiski«. Te izhajajo pretežno iz osebnostnih lastnosti, ki so za opravljanje poklica prav tako pomembne. Med njimi bi izpostavili »odgovornost, občutek za dolžnost, pa tudi profesionalne in etične vrednote« (*ibidem*).

Medveš (2006, str. 20 in 2013, str. 10) pojasnjuje, da ta kompetenca pomeni »uravnavanje svojega ravnanja v konkretnih situacijah, spoznavanje in razumevanje situacij, reševanje situacij na podlagi vrednot (izpostavi poslovno vedenje)«. To kompetenco deli glede na (Medveš, 2006, str. 20):

- osebni odnos: zavzetost, kreativnost, samozaupanje, samokritičnost, samovrednotenje, domišljija, odločanje z upoštevanjem konteksta;
- socialni odnos: socialna angažiranost, vrednotenje socialnih struktur, pozornost do drugega, toleranca, spoštovanje, priznanje drugega, odgovornost, velikodušnost, sposobnost komunikacije, timsko sodelovanje, reševanje konfliktov, socialna motivacija, fleksibilnost, strogost, prevzemanje posledic, sklepanje kompromisov, empatija, opazovanje;
- etični odnos/dimenzija: zavest o pomenu varnosti, trajnega razvoja, okolja, učinkovitosti, »trajnostnost« rešitev, okoljevarstveni pristop, znanstvena in strokovna poštenost (citiranje, raba podatkov).

Marentič Požarnikova (2006, str. 28) meni, da pomeni »predvsem pozitivna stališča do znanja in učenja nasploh«.

Razumevanje te dimenzije, ki smo jo poimenovali osebnotna dimenzija, se nanaša na posameznika in njegov razvoj osebnih kompetenc, ki jih spodbujajo teoretična znanja. Njeno glavno sporočilo se nanaša na pristop oz. zmožnost uporabe znanja, pri čemer je treba upoštevati ravni odnosa posameznika in njegovih vrednot, saj se merilo te dimenzije povezuje v uspeh, napredek in dosežek.

### 3 KOMPETENČNI MODELI

Omenil smo že, da je bil psiholog McClelland prvi, ki se je sistematično lotil raziskovanja ključnih kompetenc (Lucia in Lepsinger, 1999, str. 15). Zasnoval je osebnostni test, s pomočjo katerega je identificiral tista stališča in navade, ki so bila povezane z uspešnostjo na delovnem mestu. Glavni namen razvoja merskega pripomočka je bil, da bi vodstvu olajšal proces selekcije kadrov. Razvil ga je na nov način, in sicer tako, da je delal intervjuje s posamezniki. Zanimalo ga je, katere so tiste situacije, ki so jih rešili uspešno, kdaj so se zgodile in kako so reagirali. Enak sistem je uporabil tudi za situacije, ki jih niso rešili uspešno. Rezultati so bili presenetljivi, kajti veliko zmožnosti, ki so jih strokovnjaki za določeno področje poudarjali kot pomembne, so se po tem načinu raziskovanja izkazale za nepomembne. S to raziskavo je McClelland postavil temelje modelom kompetenc (*ibidem*).

Modeli kompetenc se razlikujejo od samega pojma kompetence. Modeli kompetenc so namreč skupine med seboj povezanih posameznih kompetenc. Poleg potrebnih veščin, znanj in spretnosti vključujejo tudi vrednote, motive, prepričanja in lastnosti organizacije, ki pripomorejo k uspešnosti na delovnem mestu (Gruban, 2004b). Model kompetenc nam torej prikaže želeno situacijo, ki naj bi jo posameznik v podjetju dosegel, oz. opredeljuje tista vedenja sodelavcev, ki so značilna za najboljše sodelavce ali/in delovno mesto. Je strukturiran proces, s katerim načrtujemo povezave med osnovnimi zahtevami dela ter znanjem, spretnostmi, veščinami in vedenjskimi značilnostmi, ki so potrebne za uspešno delovanje organizacije oziroma podjetja. T. i. kompetenčni modeli pa so pomembni in se oblikujejo »zaradi doseganja ciljev v prihodnosti«, piše Boštjančičeva (2011, str. 33).

Podatki za ta model se navadno pridobivajo iz strukturiranih intervjujev in/ali vprašalnikov, ki so kasneje analizirani. Tako se vzpostavi model, ki je najbolj prilagojen konkretnemu okolju.

Model se lahko spreminja glede na spremembe v organizacijskem razvoju. Ker pa so spremembe stalnica tudi v poslu, je prilagodljivost modela še toliko bolj pomembna. Namreč, o uspešnem in učinkovitem kompetenčnem modelu lahko govorimo takrat, kadar se z vstopom novih kompetenc njegova funkcionalnost ne spremeni. Poleg novih kompetenc omogoča tudi spreminjanje in/ali združevanje posameznih lastnosti in kompetenc.

Pomembno je poudariti, da na oblikovanje kompetenčnega modela v organizaciji vpliva več dejavnikov: velikost organizacije, dejavnost, kultura, vrednote organizacije, poslovna strategija, različne lastnosti sodelavcev, s tem pa tudi različne potrebe, ki tvorijo konkurenčno prednost organizacije in njenih zaposlenih. Poleg raznolikosti potreb in značilnosti dela in delovnih mest pa so nepogrešljivi še cilji podjetja, vizija, strategija in poslanstvo podjetja.

Po oblikovanem kompetenčnem modelu se v organizaciji določi pomen posamezne značilnosti za posamezna delovna mesta in tako se oblikujejo kompetenčni profili. »Kompetenčni profil je nabor kompetenc, potrebnih za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu,« predstavlja Boštjančičeva (2011, str. 34). Sliši se učinkovito in enostavno, vendar menimo, da je pri snovanju kompetenčnih profilov treba biti pazljiv, kajti posamezne delovne naloge lahko vplivajo negativno ali se izvajajo nad mejo sprejemljivosti do drugih sodelavcev, še posebej, kadar gre na delovnem mestu za pooblastila v razmerju nadrejeni-podrejeni. Boštjančičeva (2011, str. 34–35) predstavi še pomen uvedbe in predstavitev kompetenc sodelavcev kot eno ključnih nalog ter zapis kompetenc v takšni obliki in vsebinsko ustrezno zahtevno, da jih lahko razumejo in uporabljajo vsi sodelavci (tudi manj izobraženi).

Pri snovanju kompetenčnih modelov je torej potreben sistematičen in strukturiran pristop k analizi procesa dela, organizacijske kulture in okolja, v katerem podjetje deluje, da se lahko definirajo kompetence, ki bodo zadovoljevale unikatne potrebe tega podjetja in omogočale njegovo uspešno delovanje. Določitev ravni zahtevanih kompetenc mora nastajati v povezavi s tistimi sodelavci v podjetju, ki neko delo najboljše poznajo ali ga celo sami opravljajo. Takšen kompetenčni model podjetju potem nudi osnovo, na kateri lahko zgradi svoj sistem ravnanja z ljudmi pri delu.

### 3.1 Razlogi za uvajanje kompetenčnih modelov

Vsem organizacijam, ki se ukvarjajo s poslovanjem, je ključni cilj povečanje uspešnosti organizacije. Doseganja tega cilja se lotevajo z različnimi pristopi in prijemi. Ob zavedanju pomena ljudi danes vse več organizacij poizkuša svoje cilje doseči s pomočjo vplivanja na sodelavce. Ažmanova (1995, str. 19) trdi, da so ključni dejavniki uspeha podjetja: vloženi kapital, sredstva in ljudje, ki so pripravljeni in sposobni, da iz vsega ustvarijo dobiček. Lyle M. Spencer (1995, str. 144–160) pa pravi, da so pravilno raziskane in usmerjene kompetence sodelavcev najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Kompetencam sodelavcev pripisuje pomembno ekonomsko vrednost podjetja. Sodelavci namreč dajejo podjetju dodano vrednost in prednost pred ostalimi podjetji.

Vidimo torej, da igrajo kompetence ključno vlogo pri sami uspešnosti podjetja. Pomembno pa je tudi razumeti, da niso vse kompetence sodelavcev dobre. Določene kompetence sodelavcev lahko izrazito negativno vplivajo na uspešnost opravljenih nalog. Zato je pomembno, da naredimo analizo vseh kompetenc, ki so pomembne za doseganje konkurenčnosti organizacije. Skupek teh kompetenc imenujemo sistem kompetenc. Green (1999, str. 12) na podlagi raziskave navaja naslednje razloge za vpeljavo sistema kompetenc:

- pojasnitev usmeritev vodstva,
- usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja porabnikov,
- zmanjševanje neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami,

- možnost usmerjenega razvoja sodelavcev,
- razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti,
- pomoč pri selekciji,
- strukturiranje tem in vsebine ocenjevanja delovne uspešnosti,
- načrtovanje nasledstev,
- podpora odločitvam o napredovanju.

Lucia in Lepsinger (1999, str. 10) sta k temu seznamu dodala še jasnejša pričakovanja od določenega delovnega mesta in uskladiitev vedenj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije.

Kljub temu da se koncept strateškega ravnanja s človeškimi viri zdi logičen in intuitiven, imajo mnoge organizacije težave pri prehodu k strateškemu pristopu. Na to vpliva veliko dejavnikov, ki izvirajo iz kulture organizacije (Mello, 2002, str. 104–106):

- veliko organizacij gleda kratkoročno in se osredotoča na trenutne rezultate;
- mnogo kadrovikov ne razmišlja strateško, ker imajo omejeno razumevanje celotnega poslovanja;
- veliko starejših menedžerjev podcenjuje vrednost kadrovske službe in njene sposobnosti prispevanja k organizaciji iz strateškega vidika;
- le malo linijskih vodij se vidi tudi kot kadroviki, zato se bolj posvečajo tehničnemu vidiku svojega dela kot človeškemu;
- največkrat je rezultate in prednosti kadrovskih programov težko kvantificirati;
- človeški viri niso last organizacije in je torej vlaganje vanje bolj tvegano kot v fizična sredstva;
- nenazadnje se lahko pojavi odpor do strateškega pristopa pri upravljanju človeških virov, ker neizbežno prinaša spremembe.

### 3.1.1 Model splošnih kompetenc po Amundsonu

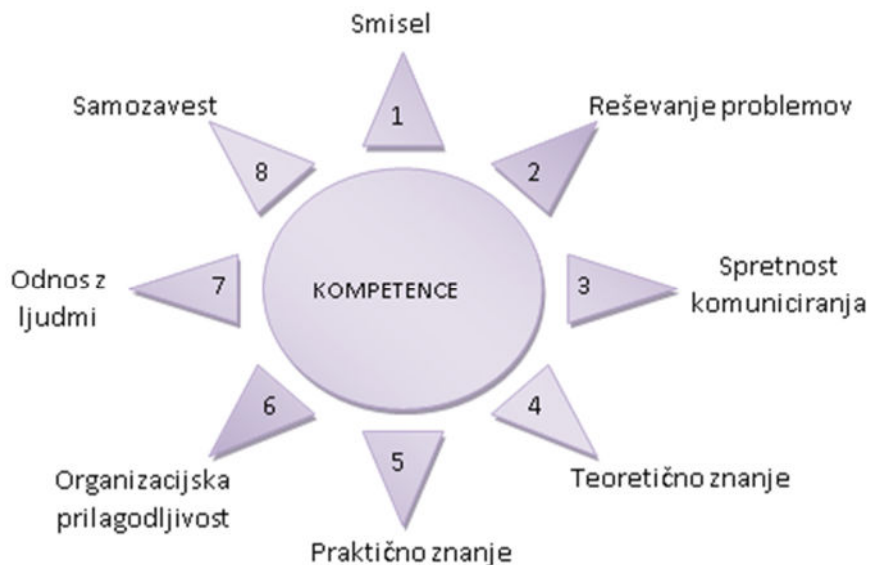
Kanadski profesor in strokovnjak s področja psihološkega svetovanja Norman E. Amundson je kot učitelj in trener svetovalnih tehnik razvil številne vsebine in materiale za usposabljanja na področju upravljanja človeških virov, ki jih uporabljajo v številnih državah po svetu (Amundson, 2005). Njegovo poznavanje splošnih kompetenc temelji prav na izkušnjah na področju svetovalnega dela na mednarodnem področju. Amundson (2005, str. 265) meni, da je stanje »biti« enako pomembno kot stanje »početi«. Pri tem je uspešnost stranski proizvod, za katerega je treba dolgo delati (in ne pride takoj).

Omenjeni strokovnjak je razvil vprašalnik za samooceno kompetenc, ki temelji na kontrolnem seznamu, kjer so posamezne trditve podprte s strukturo takšnega modela. Rezultati tega vprašalnika prinašajo skupno oceno posamezne kompetence. Model se lahko uporablja širše ne glede na stopnjo posameznikove usposobljenosti. Še posebej pomaga oceniti relativne prednosti in slabosti. Samoocenitev lahko služi za izpostavitev področja, kjer obstaja potreba za nadaljnjo rast in razvoj, pojasnjuje Amundson (2005, str. 265, 268–269).

Vseh štirideset trditev v nestrukturiranem zaporedju<sup>21</sup> (z oceno posamezne trditve posameznik ne more vplivati na rezultat posamezne kompetence) opisuje razvitost osmih kompetenc (Slika 56: Kompetenčni model po Amundsonu). Na vsako kompetenco se v vprašalniku navezuje pet trditev, ki skupaj tvorijo celoto.

<sup>21</sup> Preveden vprašalnik v slovenski jezik je na voljo na spletnem portalu Spleti svojo kariero Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, pod rubriko Vaši aduti: <http://spletisvojojokariero.si/orodjarna#>.





**Slika 56: Kompetenčni model po Amundsonu**  
(Amundson, 2005, str. 266)

### Smisel

Občutek za usmeritev in smisel se sprožita z motivacijo, s predanostjo in z iniciativnostjo. Ljudje so se pripravljani v celoti posvetiti nalogam, ko ocenijo, kaj počnejo, in vidijo svoj pozitiven doprinos. Vsak posameznik ima svoje poslanstvo, svoj smisel, ki ga vodi ter dela koristnega in zadovoljnega. To pa je temelj za zadovoljevanje osebnih in organizacijskih izzivov, povezanih z integriteto in zaupanjem.

### Reševanje problemov

Veščine reševanja problemov vključujejo sposobnost povzemanja informacij iz različnih virov, preučevanje vseh vidikov določenega vprašanja, ustvarjalno razmišljanje, zagovarjanje jasnih stališč in pripravo učinkovitih akcijskih načrtov. Ljudje, ki dobro rešujejo probleme, so sposobni v težavnih razmerah jasno razmišljati. Ni dvoma, da ljudje postavljajo vedno bolj zapletena vprašanja, zato je pri reševanju problemov potrebne veliko spretnosti.

### Spretnost komuniciranja

Učinkovito komuniciranje s strankami, sodelavci in v družbi je danes najpomembnejša veščina. S spretnostjo komuniciranja izražamo ideje in jih prenašamo med seboj ((ne)verbalno, pisno), ideje drugih pa vnašamo v svoje perspektive. Dobri komunikatorji so tako sposobni izraziti razumevanje in motivirati druge k ukrepanju.

### Teoretično znanje

Razvoj in vzdrževanje teoretičnega znanja zahteva udeležbo pri učenju, ki presega tradicionalno obdobje šolanja. Učenje v vseh življenjskih obdobjih je postalo nujnost. Treba je biti pripravljen vključiti se v različne oblike učenja (delavnice, konference, tečaji). Pridobivanje znanja zahteva tudi učinkovit sistem pridobivanja in organiziranja informacij, da je prosto dostopno.

### Praktično znanje

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja je treba najti način za dostop do praktičnih – izkustvenih primerov, kjer je to mogoče. Pridobivanje praktičnih izkušenj mora biti strukturirano tako, da vsebuje vse elemente: varnost, ustreznost, številne izzive in kritične refleksije.

Za pridobivanje praktičnega znanja je pomembno, da se v varnem okolju, kjer je počutje dobro, prevzemajo tveganja, delajo napake in skozi ta proces razvijajo nove ideje. »Ustreznost« je pomembna zaradi povezave z občutkom smisla in namena. Soočanje z izzivi pa spodbuja k postavljanju visokih standardov in omogoča preverjanje mej svojih sposobnosti. Končno je pomembna tudi kritična refleksija, da se z učenjem spodbuja večja prožnost.

### **Organizacijska prilagodljivost**

Organizacijske strukture, ki nas obkrožajo, zahtevajo zmožnost za delo v okviru sistema za doseganje rezultatov. Potrebno je razumevanje napisanih in nenapisanih pravil, po katerih organizacije delujejo, in z osebno integriteto dosegati osebne cilje. Ta sposobnost zahteva prilagodljivost, spoštovanje sprememb ter pripravljenost za delo znotraj kolektiva in z nadrejenimi. Ljudje z večjo sposobnostjo na tem področju so sposobni odpravljati težave in narediti, »da se stvari dogajajo«.

### **Odnos z ljudmi**

Svetovalci so sposobni graditi in negovati pozitivne odnose. Biti učinkovit svetovalec od posameznika zahteva oblikovanje odnosov z ljudmi na različnih ravneh. Verjeti je treba, da se ljudem zdi pomembno, da s svojimi dejanji širijo odprtost in spodbude. Za izgradnjo pozitivnih odnosov je treba vedeti, kako jih spodbuditi, kako prejeti povratne informacije od drugih in kako dati pozitivne povratne informacije. Razvoj močnih podpornih mrež spodbuja in pospešuje učinkovito svetovanje.

### **Samozavest**

Samozavest prihaja od preteklih izkušenj, podpore, konstruktivnih povratnih informacij, uspehov, občutka osebne sposobnosti in pripravljenosti za premik naprej. Za doseg te kompetence je potrebno, da se posameznik najprej počuti sposobnega sprožiti ukrepe in prevzeti tveganje. Za učenje iz napak je treba najti notranjo moč in motivacijo za vztrajnost. To zaupanje pogosto vodi do priložnosti za vodenje in mentorstvo (Amundson, 2005, str. 265–268).

## **3.2 Menedžment delovne uspešnosti**

Menedžment delovne uspešnosti je zelo odgovoren in zapleten proces, ki sodi med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetja. S sistematičnem spremljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti želimo predvsem povečati uspešnost oz. storilnost sodelavcev, zagotoviti vsakemu posamezniku strokovni in osebni razvoj ter možnost napredovanja in izobraževanja. Spremljanje dela in uspešnosti sodelavcev mora potekati kontinuirano skozi vse leto oz. obdobje, ki ga ocenjujemo, saj lahko le tako dobimo resnični in pravilni vpogled v to, kako in kaj sodelavec dela. Delavci, ki vedo, da so pregledi uspešnosti reden in pomemben del njihovega dela, so bolj samozavestni in imajo višjo delovno moralo kot tisti, pri katerih pregledi uspešnosti niso pomembni in jih organizirajo nepričakovano (Bainter in Johnson, 1994, str. 85). Možina (2002, str. 62) dodaja, da je delovna uspešnost posameznika odvisna predvsem od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebnostne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje.

V praksi sta v **proces spremljanja** vključena neposredni vodja in sodelavec, običajno pa poteka med letom v obliki pogovorov, ob kritičnih dogodkih ali pa v obliki letnega razvojnega pogovora. V pogovoru sodelavec in vodja praviloma pregledata doseganje rezultatov v predhodnem obdobju in določita naloge ter cilje, ki naj bi jih sodelavec dosegel v prihodnjem obdobju. Postavljene naloge ter cilji so v prihodnjem obdobju osnova za oceno delavčeve uspešnosti pri delu. Pri ocenjevanju **delovne uspešnosti** je nujno, da so kriteriji ocenjevanja

med posameznimi oddelki usklajeni in da so vnaprej jasno določeni tudi cilji. Tako se izognemo morebitnemu negativnemu subjektivnemu vplivu ocenjevanja, saj se delo posameznikov ocenjuje le znotraj že izdelanih meril. Pri vsakem delu štejejo predvsem doseženi učinki. Delovno uspešnost lahko merimo z različnimi orodji, kot so različne ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik, 1996, str. 98).

Ni pa nujno, da so edino merilo uspešnosti zgolj doseženi rezultati, saj lahko ocenjevanje zajema tudi doseganje potencialov in/ali kompetentnosti posameznika. V zadnjih letih se zato za namene upravljanja s človeškimi viri vse bolj uporablja tudi izdelava kompetenčnih profilov. Ti omogočajo učinkovito **planiranje in pridobivanje kadrov ter načrtovanje kariere posameznikov** in so ključni pri **razvoju in izpopolnjevanju sodelavcev**. Kot že omenjeno, jih je priporočljivo vključiti tudi v **sistem nagrajevanja**. Predvsem pa nam omogočajo pregled nad tem, katere kompetence imamo v podjetju ustrezno razvite in kje so naše šibke točke. Tako lahko načrtujemo tudi interno usposabljanje in razvijamo kompetence, s katerimi bomo uresničili strategijo podjetja (Mihalič, 2006, str. 204).

Za planiranje, pridobivanje in razvoj kadrov so zaposlitvene kompetence izjemnega pomena. Boštjančičeva (2011, str. 35) uporabi termin zaposlitvene kompetence, katerih uporabo in pomen umesti za različne namene, in sicer za:

- **opis delovnih mest:** poleg opisa delovnega mesta so kompetence delovnega mesta enako pomembne za sodelavce in nove sodelavce. Uporabimo jih lahko tudi pri ocenjevanju uspešnosti na delovnem mestu;
- **kadrovanje:** zaposlitvene kompetence so kriterij v selekcijskem postopku pri izbiri kandidata na delovno mesto;
- **uvajanje na delovno mesto:** nove sodelavce čim hitreje uvedemo za samostojno delo na delovnem mestu;
- **izobraževanje:** oblikovanje programov za sodelavce za dvig določenih kompetenc na višjo raven v obliki treningov, seminarjev, z učenjem na delovnem mestu ipd.;
- **nagrajevanje:** nagrajevanje tistih sodelavcev, ki dosegajo/napredujejo v razvoju določenih kompetenc;
- **razvoj kariere:** pri posamezniku se spremlja razvoj kompetenc, daje se mu povratne informacije o doseženih kompetencah, posameznik pa tako usklajuje osebne ter zaposlitvene kompetence;
- **vodenje:** za vodje zaposlitvene kompetence predstavljajo temelj za izvajanje dela in nalog, s spremljanjem razvoja njihovih kompetenc se sodelavce spodbuja k nadaljnjemu osebostnemu in strokovnemu razvoju.

### 3.3 Planiranje in pridobivanje ter izbira kadrov

Že prej smo omenili, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od človeških virov. Zato je bistveno, da v podjetju zaposluje ljudi, ki s svojimi kompetencami najbolj ustrezajo organizacijskim izzivom, kulturi in vlogi. To pa lahko dosežemo le tako, da poleg strateškega planiranja delovnih procesov, novih tehnologij in izdelkov strateško planiramo in pridobivamo tudi človeške vire.

S tem se strinja tudi Gatewood (Gatewood, Taylor in Ferrell, 1995, str. 397–398), ki trdi, da lahko učinkovitost zaposlovanja bistveno izboljšamo s strateškim planiranjem kadrov, ki vključuje predvidevanje prihodnjih organizacijskih potreb po kadrih. Namen je zagotoviti potreben kader, ki bo imel primerna znanja in sposobnosti za doseg ciljev organizacije. Trdi še (*ibidem*), da je pri planiranju kadrov treba upoštevati tudi strateški plan podjetja, čigar namen

je zagotavljati ustrezno število in kvaliteto sodelavcev, ki jih podjetje potrebuje. To pomeni predvidevati probleme, ki lahko nastanejo bodisi zaradi preveč bodisi premalo sodelavcev.

### 3.3.1 Zaposlitvene kompetence in pridobivanje kadrov

Pri procesu pridobivanja kadra oz. zaposlovanju Boštjančičeva (2011, str. 31–32) opredeli zaposlitvene kompetence, ki so značilne za posamezne skupine poklicev. To so kompetence, ki jih mora imeti sodelavec v organizaciji za opravljanje nekega poklica oz. za zasedbo določenega delovnega mesta. Zaposlitvene kompetence deli na tri skupine (*ibidem*):

- ključne (osnovne, temeljne, generične) kompetence, ki so prenosljive med sodelavci in delovnimi nalogami;
- delovno specifične kompetence, ki se navezujejo na »naloge posameznih delovnih mest« v organizaciji;
- organizacijsko specifične kompetence, ki izhajajo iz »poslanstva, strategije in kulture organizacije«. Nanašajo se na posameznike v organizaciji in njihove funkcije ali vloge v njej.

Definicijo samega procesa zaposlovanja podaja Belčič (1999, str. 5), ki pravi, da je zaposlovanje kadrov strokovna in praktična dejavnost, s katero ugotavljamo obseg in strukturo kadrovskih potreb ter zagotavljamo njihovo realizacijo. Proces vsebuje različne postopke, med njimi predvsem:

- analizo delovnega mesta ter ugotavljanje pogojev za njegovo zasedbo,
- privabljanje in pridobivanje kadrov,
- izbiranje (selekcijo) in razporejanje (klasifikacijo) kadrov,
- sprejemanje in uvajanje v delo,
- napredovanje in razvoj poklicne kariere,
- odpuščanje kadrov.

Nadalje se je za uspešno planiranje kadrov priporočljivo držati pet osnovnih korakov (Možina et al., 1998, str. 32):

- **zbiranje informacij:** informacije zbiramo zunaj in znotraj organizacije. Zunaj organizacije zbiramo informacije o uspešnosti panoge, tehnologiji, ki je na voljo, trgu delovne sile, zakonski regulativi. Znotraj organizacije pa nas zanimajo informacije o planih podjetja in trenutnem stanju kadrov;
- **napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih:** treba je kratkoročno in dolgoročno predvideti potrebe po kadrih;
- **napovedovanje preskrbe s kadri:** Gre za ugotavljanje, katere kadre je možno pridobiti znotraj organizacije, katere pa je treba poiskati na trgu delovne sile;
- **načrtovanje in spremljanje potrebnih programov:** treba je ugotoviti, kako povečati oz. zmanjšati število kadrov ter kako spremeniti izobrazbeno strukturo;
- **pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja:** na tem mestu ugotavljamo odmike uresničene od načrtovanega ter vzroke za nastale odmike.

Da bi lahko ustrezno izpeljali postopek privabljanja in izbiranja kandidatov, moramo vedeti (Lipičnik, 1998, str. 98):

- kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci,
- koliko sodelavcev potrebujemo,
- kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati.

Najpogosteje odgovore na prejšnje alineje iščemo v sistemizaciji delovnih mest, kjer opisi delovnih mest v podjetju izhajajo iz opisa posameznega poklica. Pa vendar ponujajo informacije in vpogled v značilnosti, potrebe in lastnosti nekega delovnega mesta ter posledično pokažejo jasno sliko o želenih lastnostih delavca za zasedbo delovnega mesta. Raspor (Raspor in Volk Rožič, 2008, str. A111) piše, da opis posameznega poklica vsebuje informacije o »tipičnih poklicnih nalogah, potrebnem znanju, o sposobnostih, zmožnostih, delovnih aktivnostih, pogojih dela, delovnem stilu, delovnih vrednotah, dolžini in vrsti potrebnih delovnih izkušenj, višini plače in zaposlitvenih trendih«. Delovne zahteve pa se še bolj osredotočajo na značilnosti, povezane z delom, za katere Raspor (*ibidem*) meni, da so lahko »pridobljene in/ali razvite skozi proces izobraževanja in izkušenj«.

Po mnenju Ulricha in Lakea (1990, str. 79–83) lahko v podjetju poleg zaposlovanja dobimo potrebne kompetence tudi z razvojem dosedanjih sodelavcev.

### 3.4 Razvoj človeških virov in karierna pot

Razvoj človeških virov izhaja iz spoznanja, da so najpomembnejši organizacijski vir sodelavci. Tudi če bodo zagotovljeni vsi drugi pogoji za delovanje podjetja, le-to ne bo moglo delovati, če njegovi sodelavci niso dovolj kompetentni in motivirani za doseganje ciljev podjetja. Razvoj človeških virov zato kot pglavitno področje delovanja razume razvoj in pospeševanje motivacije, kompetenc ter usklajevanje ciljev in vrednot (Muršak, 2002, str. 111). Cilj je torej optimalna poklicna, izobrazbena in kvalifikacijska sestava sodelavcev, ki jo je moč doseči z izobraževanjem, usposabljanjem, organizacijskim razvojem in razvojem kariere (Mohorčič Špolar, 1996, str. 12).

V praksi se na žalost pogosto dogaja, da so izobraževanja in načrtnega razvoja deležni samo vodilni kadri v podjetju. S tem se ne strinja Mihalič (2006, str. 199), ki trdi, da mora podjetje sistematično in načrtno razvijati sodelavce, ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo v podjetju in ne glede na zahtevnost nalog, ki jih opravljajo.

Glede na področja dejavnosti deli Nadler (1989, str. 47) razvoj človeških virov na:

- usposabljanje (angl. *training*), ki se usmerja na trenutno opravljanje dela,
- izobraževanje (angl. *education*), ki se nanaša na opravljanje dela v prihodnosti,
- razvoj posameznika, ki ni neposredno vezan na delo.

Uspešen sistem razvoja človeških virov mora vključevati vse zgoraj naštetih dejavnosti, saj bo le tako lahko zagotovil znanje in sposobnosti, ki so potrebne za razvoj, izvedbo in evalvacijo nosilcev posameznih podsistemov – analiz dela, napovedi potreb po človeških virih, strateški plan, izbor, nameščanje in uvajanje, ocenjevanje dosežkov in potenciala, planiranje, načrtovanje potenciala, svetovanje, banko podatkov, planiranje karier, samorazvoj, premeščanje in izobraževanje (Athreya v Ažman, 1995, str. 20).

Posebno pozornost velja nameniti tudi kariernemu razvoju, ki je namenjen zadržanju in ohranitvi ključnih ljudi v podjetju in je zaradi tega tudi izredno pomemben v tistih podjetjih, ki stremijo k dolgoročni dinamični rasti. Ravno zato je proučevanje kariere in njen razvoj ena izmed bolj proučevanih področij socialnih znanosti. Psihologi, pedagogi, sociologi in ekonomisti si prizadevajo dognati, kako posameznik izbira, dela in sprejema odločitve glede dela. Odločitve o tem, kaj bomo delali, so močno povezane s stopnjo uspeha, sreče in finančnega blagostanja nas samih in naših otrok (DeSimone in Harris, 1998, str. 342–343). Zaradi velike popularnosti teme bi tudi težko našli opredelitev kariere, ki bi zajemala vse različne interpretacije. Kljub vsemu pa se veliko sodobnih teoretikov naslanja na Greenhausovo (Greenhouse, Callanan in Godshalk, 2000, str. 23–25) opredelitev kariere, ki

jo definira kot »z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi med svojim življenjem«. Kariera zato vključuje:

- **objektivne elemente** kariere, kot so delovna mesta, ki jih je posameznik zasedel, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve v zvezi z delom;
- **subjektivne interpretacije** z delom povezanih elementov, kot so aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah.

Ravno zaradi različnih razvojnih interesov in ciljev posameznikov mora sistem razvoja kadrov ponuditi diferencirane razvojne možnosti. Pri tem si organizacija lahko pomaga z različnimi pristopi načrtovanja kariernega razvoja. Med najbolj uporabljenimi je razvoj t. i. kariernih sider, ki predstavljajo sklop talentov, motivov, vrednot in stališč sodelavca, ki služijo kot instrument za razvijanje ter usmerjanje karier sodelavcev. Schein (v Brečko, 2004, str. 25) je sidra razvrstil v osem kategorij:

- usmerjenost k tehnični funkcionalnosti,
- menedžerska usmerjenost,
- samostojnost in neodvisnost,
- težnja po varnosti in stabilnosti,
- podjetniška ustvarjalnost,
- predanost stvari/slужenje,
- čisti izziv,
- življenjski slog.

Jasno je, da ima vsak sodelavec določene cilje, ki jih želi doseči. Če svojih ciljev ne more doseči v organizaciji, v kateri deluje, bo najverjetneje poiskal drugo organizacijo, v kateri bo lahko sledil zastavljenim ciljem. Zato je izredno pomembno, da kadrovska funkcija zajema tudi načrtovanje in razvoj sodelavcev.

### 3.5 Nagrajevanje na podlagi kompetenc

V številnih podjetjih se srečujejo z nezadovoljstvom sodelavcev nad sistemi nagrajevanja in napredovanja. Velikokrat je namreč slišati, da na tem področju ni preglednosti in da sistemi niso pravični. Model kompetenc omogoča postavitev jasnih standardov uspešnosti za področje nagrajevanj in napredovanj, ki so sodelavcem merilo, da bolje vedo, kakšno mesto zasedajo in kam se razvijajo. Omogočajo jim povratno informacijo, kaj morajo narediti za svoj uspeh. Prednost tega sistema je gotovo tudi v učinkovitejšem vrednotenju dela tistih sodelavcev, katerih rezultati dela niso vidni neposredno.

Jerman (2003) opozarja, da je nagrajevanje na podlagi kompetenc precej težaven proces, ki mora biti natančen, obsežen in prilagojen za številna delovna mesta. Predlaga tudi, da če se podjetje odloči za takšen pristop, naj ga začne uporabljati šele dve leti po uvedbi modela kompetenc.

Sodobni sistemi nagrajevanja so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti ter drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

### 3.6 Pasti pri uvajanju kompetenčnih modelov

Omenili smo že, da želijo podjetja s pomočjo kompetenčnega modela največkrat vzpostaviti učinkovitejše delovanje sistema upravljanja kadrov, saj naj bi model v prvi vrsti nudil kar najboljše razjasnitev pričakovanih delovnega mesta in vloge. Poleg tega naj bi dober model pomagal pojasniti usmeritev vodstva organizacije, zmanjševal naj bi neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami ter spodbujal timsko delo (Kohont in Svetlik, 2005, str. 53).

Pri samem uvajanju kompetenčnega modela moramo iti skozi nekaj ključnih korakov (Slika 57: Proces uvajanja kompetenčnega modela). Praviloma je prvi korak identifikacija kompetenc za posamezna delovna mesta. V praksi se pogosto dogaja, da organizacije pri določanju kompetenc uporabljajo enotne, univerzalne vprašalnike, ki so precej razširjeni in lahko dostopni. Vendar je treba poudariti, da imajo takšni vprašalniki za vsako delovno mesto opredeljen specifičen kompetenčni profil, ki je prilagojen določeni organizaciji. Glede na to, da kompetence izhajajo iz analize delovnega mesta, vizije, strategije in poslovnih ciljev organizacije ter so posledično za vsako organizacijo različno opredeljene, je takšne vprašalnike smiselno uporabiti zgolj kot vir možnih kompetenc.

V drugem koraku opredeljene kompetence povežemo v kompetenčni profil, ki je v osnovi empirično preverljiv sistematičen nabor in opis kompetenc, ki so potrebne za izvajanje aktivnosti v določeni poklicni skupini, organizaciji, poklicu ipd. (Rothwell in Kazanas, 1992 v van der Klink in Boon, 2002, str. 412). Po snovanju kompetenčnih profilov je treba izmeriti stopnjo kompetenc sodelavcev in analizirati odstopanja. Ta odstopanja so lahko osnova za kasnejši osebni razvoj sodelavcev.



**Slika 57: Proces uvajanja kompetenčnega modela**  
(Prirejeno po Tomažič, 2003)

Medtem ko postopki identifikacije kompetenc, snovanja kompetenčnih profilov ter sama analiza odstopanj temeljijo na objektivnih analizah in ocenah, je pri merjenju kompetenc sodelavcev nekoliko drugače. Večina postopkov merjenja kompetenc namreč temelji na subjektivni oceni, pa naj bo to določanje kompetenc na osnovi samoocenjevanja, ocenjevanja s strani sodelavcev ali kombinacije obeh metod. Takšne metode so lahko velikokrat sporne in ne dajejo relevantnih podatkov. Zaradi tega v nadaljevanju navajamo nekaj napak pri merjenju kompetenc.

#### 3.6.1 Merjenje kompetenc

Še vedno velja, da je v Sloveniji najpogostejša metoda merjenja kompetenc samoocenjevanje (Tabela 9: Primer vprašanja z Likertovo lestvico). Metoda je zelo enostavna in hitra, saj posameznik, ki ga ocenjujemo, sam odgovori oz. poda oceno na določena vprašanja. Pri takšnih vprašalnikih z besedami označimo skrajna konca merske lestvice, točke vmes pa so označene samo s številkami (Likertova lestvica). Ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo, z oceno 1 pa ocenimo trditve, ki so za nas najmanj značilne/izražene.

Tabela 9: Primer vprašanja z Likertovo lestvico

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
Raje delam le na enem projektu, kot da moram usklajevati več vlog istočasno.	1	2	3	4	5

Zavod RS za zaposlovanje

Pogosto se uporablja tudi metoda 360-stopinjske povratne informacije. Cilj metode je oceniti kompetence posameznika z vseh možnih vidikov:

- samoocena,
- ocena vodje,
- ocena kolegov,
- ocena sodelavcev (ali vodstvenih oziroma vodilnih delavcev, kadar se ocenjuje vodjo).

Ocenjevanje prav tako poteka s pomočjo vprašalnika, kjer ocenjevalci ocenjujejo prisotnost relevantnih vedenj pri ocenjevani osebi (vedenje je vedno izraženo, vedenje je zelo pogosto izraženo, vedenje je pogosto izraženo, vedenje je redko izraženo, vedenje ni nikoli izraženo). Na ta način skušamo pri sodelavcu ozavestiti in posledično tudi zmanjšati razliko med tem, kako posameznik vidi sam sebe in kako ga vidijo njegovi sodelavci.

Želja je, da pridobimo kompleksno oceno, ki je lahko v drugi fazi osnova za razvoj in izobraževanje na področjih.

### 3.6.2 Vpliv kognitivnih dejavnikov na merjenje kompetenc

Mnogi avtorji (Lipičnik, 1996; Mušič, 2009; Uhan, 2004) poudarjajo problematiko samoocenjevanja in ocenjevanja s strani sodelavcev predvsem na področju ocenjevanja delovne uspešnosti. Omenjeni avtorji navajajo mnogo kognitivnih dejavnikov, ki vplivajo na ocenjevanje. Najpogosteje omenjeni dejavniki oz. napake so (Mušič, 2009, str. 21):

- halo efekt, tj. ocenjevalec ocenjuje na podlagi splošnega vtisa;
- napaka centralne tendence, tj. ocenjevalec daje vsem povprečne ocene;
- konstantna napaka, tj. ocenjevalec daje vsem visoke ocene.

Kljub temu da avtorji omenjajo napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti, trdimo, da se podobne napake dogajajo tudi pri ocenjevanju oz. merjenju kompetenc.

### 3.6.3 Pogoste napake pri samoocenjevanju

Samoocenjevanje je še vedno najbolj razširjena metoda merjenja kompetenc. Metoda je tako razširjena, ker je zelo enostavna, praktična in posledično cenejša od ostalih metod. Za izvedbo ni potrebno veliko znanja, je pa na žalost temu primerna tudi relevantnost pridobljenih podatkov.

Leta 1999 sta ameriška psihologa Justin Kruger in David Dunning (1999, str. 1121–1134) izvedla zanimivo raziskavo z naslovom *Kako težave v spoznavanju lastne nesposobnosti vodijo k napihnjnemu samoocenjevanju*. Bistvo t. i. Dunning-Krugerjevega efekta predstavlja kognitivna nagnjenost manj sposobnih ljudi k precenjevanju lastnih sposobnosti, neprepoznavanju sposobnosti drugih ter nezmožnosti prepoznati svoje napake. Po drugi strani pa bolj sposobni ljudje pogosto podcenjujejo lastne sposobnosti (*ibidem*). Podobno ugotavlja tudi Strojnikova (1999, str. 217–237), ki poudarja, da ko ocenjevalci ocenjujejo sami sebe, navadno v samooceno zavestno ali manj zavestno vpletajo elemente idealnega jaza.



O nagnjenju k precenjevanju govori tudi Zengerjeva študija (Zenger, 1992, str. 198–219), kjer je preučeval nekaj sto inženirjev v dveh visoko tehnoloških podjetjih. Izkazalo se je, da je kar 32 odstotkov inženirjev v prvem in 42 odstotkov v drugem podjetju ocenilo uspešnost svojega delovanja v sam vrh, med 5 odstotkov sodelavcev.

Do podobnih zaključkov je prišel tudi Meyer (1980, str. 291–295), ki je v svoji raziskavi zapisal, da je kar 40 odstotkov vseh sodelavcev, ki so bili zajeti v študiji, sebe uvrstilo med 10 odstotkov najuspešnejših sodelavcev. Doda še, da se je večina preostalih umestila v skupino sodelavcev z nadpovprečnimi rezultati. Samo 2 odstotka posameznikov sta se umestila v skupino podpovprečno uspešnih posameznikov.

Medtem ko se obe študiji nanašata na samoocenjevanje uspešnosti, menimo, da do podobnega precenjevanja prihaja tudi pri ocenjevanju lastnih kompetenc. Posledično ocenjujemo, da kljub praktičnosti samoocenjevalne metode le-ta ne daje relevantnih podatkov o dejanskih kompetencah sodelavcev.

### 3.6.4 Napake pri ocenjevanju z metodo 360 stopinj

V želji minimizirati napake pri merjenju s samoocenjevanjem podjetja v meritve pogosto vključijo še oceno vodij, podrejenih in sodelavcev. Medtem ko je ta metoda zagotovo boljša zgolj od samoocenjevanja, mnogi avtorji (Brown, Inceoglu in Lin, 2017, str. 121–148; Yammarino, 2003, str. 6–14) opozarjajo na napake, ki jih metoda 360 stopinj še vedno ne odpravlja.

#### **Pristranskost**

Med najpogostejša popačenja v postopku izvedbe metode 360 stopinj sodi dejstvo, da so ocenjevalci praviloma vedno pristranski. Pojem pristranskost je pri ocenjevalnih metodah dobro raziskan. Van der Heijden in Nijhof (2004, str. 493–511) ugotovljata, da ocenjevalci zagotovo ne prispevajo objektivnih opažanj glede ocenjevane osebe, ampak zajemajo zgolj subjektivne ocene vedenja.

#### **Napaka halo efekt**

Napaka halo efekt je pogosta pri ocenjevanju značilnosti ali sposobnosti posameznika. Odstopanja nastanejo, ko ocenjevalec na podlagi prvega vtisa ali tega, kar so mu povedali drugi, oblikuje celoten vtis o osebi in skladno s tem oceni vse lastnosti, čeprav ne ve, kakšna je njihova dejanska izraženost (Podlesek in Brenk, 2009). Razlogov za nastanek napake je lahko več. Cooper (1981) navaja, da do napake lahko prihaja zaradi nezadostne motivacije, znanja ocenjevalca ali kognitivnega izkrivljanja. Pogosto se zgodi, da ocenjevalci na podlagi ene karakterne ali fizične lastnosti osebe, ki močno izstopa, tej osebi podzavestno pripišejo bolj pozitivne ali negativne vrednosti tudi za druge osebnostne lastnosti.

#### **Prizanesljivost**

O prizanesljivosti govorimo, kadar ima ocenjevalec težnjo dosledno dodeljevati višje ocene, kot je dejansko stanje (Kane, 1994, str. 28–310). Prizanesljivost predstavlja še večjo težavo, kadar je ocenjevanje povezano z večjimi odločitvami poslovodstva, kot so napredovanja, odpuščanja in izplačila nagrad.

Napaki halo efekta in prizanesljivosti je preučeval tudi Eichinger (Eichinger in Lombardo, 2004, str. 23–25), ki v svoji študiji zaključí, da dajejo najbolj točne ocene tisti, ki ocenjevanega posameznika poznajo dovolj dolgo, da so že presegli prvi vtis (več kot eno leto), vendar ne tako dolgo, da bi lahko posameznika favorizirali (manj kot tri leta).

### Težnja k srednjim/skrajnim ocenam

Tudi težnja k srednjim ocenam ali t. i. napaka centralne tendence predstavlja resno težavo pri merjenju kompetenc. Napaka nastane, ko se ocenjevalci nagibajo k temu, da pretirano uporabljajo srednje, povprečne ocene in se nekako izogibajo ekstremnim ocenam (Lipičnik, 2000, str. 158–159). Drugo skrajnost predstavlja težnja ocenjevalcev dodeljevati skrajne ocene, izogibajo pa se srednjim vrednostim (*ibidem*). Obe težnji določeni raziskovalci (van Herk, Poortinga in Verhallen, 2004) povezujejo z osebnostjo in kulturo ocenjevalca.

### 3.6.5 Priporočila in napotki pri ocenjevanju z metodo 360 stopinj

Podjetja, ki se odločijo za ocenjevanje z metodo 360 stopinj, pri sami izvedbi pogosto naredijo precej napak. Omenili smo že, da pogosto uporabljajo poenostavljene in avtomatizirane 360-stopinjske vprašalnike, ki ne merijo relevantnih kompetenc. Podjetja največkrat tudi nimajo usposobljenih ljudi, ki bi rezultate, pridobljene z metodo 360 stopinj, znali interpretirati. Pri samem ocenjevanju smo videli, da prihaja do popačenj oz. napak, ki pogosto izhajajo tudi iz dejstva (Gruban, 2004a), da v svojem okolju nismo vajeni odkrite komunikacije, kapacitete in veščine za obvladovanje konfliktov so preskromne, vodje pa so prepogosto povsem nemočni in neusposobljeni za izrekanje koristnih in uporabnih povratnih informacij.

Medtem ko mnogo avtorjev meni (Levy in Williams, 2004; Nickols, 2007; Rohan-Jones, 2004), da je metodo 360 stopinj smiselno uporabljati zgolj za razvojne namene, ne pa tudi za ocenjevanje sodelavcev, nagrajevanje ali napredovanje, se vse bolj uveljavlja prepričanje, da omenjena metoda ni primerna niti za ocenjevanje kompetenc. Yammarino (2003, str. 6–14) v svoji raziskavi zaključuje, da so rezultati, pridobljeni z metodami, ki temeljijo na ocenjevanju iz več virov, napačni ali pa vsaj močno dvomljivi. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Brown, Inceoglu in Lin (2017, str. 121–148), saj trdijo, da so ocene, pridobljene s takšnimi metodami, tako popačene, da se pojavlja vprašanje o veljavnosti rezultatov.

V zadnjem času se precej avtorjev ukvarja z vprašanjem, kako izboljšati metodo, da bi dajala bolj relevantne podatke. Brown, Inceoglu in Lin (2017, str. 121–148) namesto klasične Likertove lestvice predlagajo uporabo metode z vprašanji prisilne izbire. Predlagajo, da se kompetence združuje v segmente, nato ocenjevalec znotraj vsakega segmenta oceni, katera značilnosti ali sposobnosti je najbolj prisotna in katera najmanj. Jevšček (2016, str. 187–202)(2016) predlaga, da kompetence, ocenjevane z metodo 360 stopinj, ovrednotimo z orodji mehke logike. V primeru, da pri ocenjevanju uporabljamo vprašanja z Likertovo lestvico, je priporočljivo, da se uporabi štiri ali sedemstopenjska lestvica (Bandalos in Enders, 1996; Lozano, Garcia-Cueto in Muniz, 2008).

Lestvice, kjer je vrednost odgovora zapisana pod vsako oceno, imajo večjo zanesljivost kot tiste, kjer je vrednost opisana zgolj na začetku in koncu (Weng, 2004). Priporočljivo je, da se pri nižjih ocenah v opisu uporabljajo pozitivne besede, kar poveča sprejemljivost lestvice (English, Rose in McClellan, 2009). Vprašanja za vsako kompetenco naj temeljijo na opisu vedenja ter naj bodo opazovalne in specifične narave. Za vsako kompetenco naj bo postavljenih najmanj tri do največ šest vprašanj (Nowack, 2005). Za doseganje sprejemljive stopnje zanesljivosti je treba v ocenjevanje vključiti vsaj štiri nadzornike, osem sodelavcev in devet poročevalcev (Greguras in Robie, 1995, str. 960–968).

### 3.7 Kompetence, organizacijska kultura in vrednote

Pomembno je poudariti, da s samo uvedbo kompetenčnega modela delo še ni končano. Res je, da smo z njim dobili pomemben vpogled v znanja, sposobnosti in veščine sodelavcev ter odstopanja od zelenih ravni, vendar je ključnega pomena tudi vprašanje, ali so sodelavci motivirani za opravljanje dela.

Rekli smo, da kompetence predstavljajo zmožnost sodelavca, da opravi neko delo. Da bi sodelavci to delo dejansko opravili, morajo biti ustrezno motivirani. In ravno vrednote so tiste, ki dajejo sodelavcem energijo, motivacijo in navdih (Crainer, 2003), da delo dejansko opravijo. Če bodo sodelavci prepoznali, da so njihove vrednote usklajene z organizacijsko kulturo, bodo pri opravljanju dela uspešnejši in bolj zadovoljni. Temu pritrjujeta tudi Daft in Noe (2001, str. 108), ki menita, da je za vsako podjetje bistvenega pomena prepoznavanje vrednot sodelavcev, saj ključno vplivajo na odnos do dela in vedenja.

Tudi drugi raziskovalci (Chatman, 1989, str. 333–349; O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991, str. 487–516; Schneider, 1987, str. 437–453) opozarjajo na pomembnost usklajenosti vrednot sodelavca z organizacijsko kulturo. Ugotavljajo, da so sodelavci, ki se lahko identificirajo z organizacijsko kulturo, bolj lojalni in zadovoljni.

Uvajanje kompetenčnega modela je torej le del sestavljanke, ki jo mora rešiti uspešno podjetje. Drugi zelo pomemben vidik je zavedanje in komuniciranje kulture podjetja sodelavcem ter ugotavljanje njene usklajenosti z vrednotami sodelavcev. Le na takšen način bomo v podjetju zaposlovali kompetentne kadre, ki bodo hkrati tudi motivirani za delo.

## 4 ZAKLJUČKI O KOMPETENCAH

V domači in tuji strokovni literaturi smo zaman iskali enotno definicijo pojma kompetence. Pojem kompetence se uporablja na različnih področjih, zato so njegove definicije temu primerno med seboj različne.

V pojem kompetence se umešča vrsta različnih elementov, ki vplivajo na uspešnost delovanja v neki situaciji. Spoznali smo, da je za razumevanje pojma kompetence potrebna tudi neka situacija oz. akcija. Njen proces pa odraža niz različnih vedenj posameznika, na katera vplivajo znanje, sposobnosti, veščine, motivi. Kompetence podobno opredeli Perrenoud (v Majcen, 2009, str. 23), ki govori o aktivaciji, »uporabi in povezanosti znanja in sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot« (*ibidem*). Ta vsebinsko široka in vsestransko uporabna definicija kompetenc omogoča razumevanje pojma kompetence v različnih situacijah njene uporabe (v življenju posameznika in procesih dela), kar po Perrenoudu »omogoča uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov« (*ibidem*).

Za razumevanje pomena pojma kompetence, tudi splošne kompetence, je potreben stvaren pogled. Zato ni nič čudnega, da kot sinonim pojma splošne kompetence najdemo tudi izraza ključne ali temeljne kompetence. Njihovo uporabo je možno umestiti v različne življenjske situacije. Odgovarjajo na vprašanje, kako kaj narediti. Splošnih kompetenc ni mogoče jasno ločiti po vrstah situacije in njihovi uporabi, ker vplivajo druga na drugo, se med seboj povezujejo in iščejo skupne rešitve.

Problem predstavlja tudi ocenjevanje kompetenc, ki trenutno temelji na metodi samoocenjevanja in zelo aktualni metodi 360 stopinj. Pri obeh metodah je veliko kognitivnih dejavnikov, ki vplivajo na ocenjevanje. Smiselni predlog je združevanje kompetenc v segmente,

nato pa ocenjevalec znotraj vsakega segmenta oceni, katera značilnost ali sposobnost je najbolj prisotna in katera najmanj. Jevšček (2016, str. 187–202) pa predlaga, da kompetence, ocenjevane z metodo 360 stopinj, ovrednotimo z orodji mehke logike.

## Literatura in viri

- Amundson, N. E. (2005). *Active engagement: enhancing the career counselling process*. Richmond: Ergon Communications.
- Armstrong, M. (1991). *A handbook of Personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Ažman, M. (1995). Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja*, 1(1–2).
- Bainter, J. J. in Johnson, G. W. (1994). *Identifying, Placing and Evaluating Employees: Successful Human Resource Management Using the Position Matrix*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Bandalos, D. L. in Enders, C. K. (1996). The effects of non-normality and number of response categories on reliability. *Applied Measurement in Education*, 9, 151–160.
- Basle, A. (2003). Kako bo Merkur uvajal kompetence: Merkurju zelo malo koristi, če se učinkovitejših prodajnih metod naučijo trije prodajalci. *Manager*, 7(7/8), 60–64.
- Belčič, F. (1999). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Bohlander, G. in Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. Mason: Thomson South-Western.
- Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: GV založba.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Brečko, D. (2004). Ozaveščanje o kariernih potrebah v upravi. *Kadrovske informacije*, 12.
- Brown, A., Inceoglu, I. in Lin, Y. (2017). Preventing Rater Biases in 360-Degree Feedback by Forcing Choice. *Organizational Research Methods*, 20(1), 121–148.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Civelli, F. F. (1997). New Competencies, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training*, 29(7), 226–229.
- Cooper, W. H. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90(2), 218–244.
- Craimer, S. (2. 12. 2003). Dobri fantje zmagujejo. *Finance*, 18.
- Daft, R. L. in Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- dan Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–83.
- DeSimone, R. L. in Harris, D. M. (1998). *Human resource development*. The Dryden Press.
- Dessler, G., Cole, N. in Sutherland, V. (2005). *Human Resources Management in Canada* (9th ed.). Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Eichinger, R. W. in Lombardo, M. M. (2004). Patterns of Rater Accuracy in 360-degree Feedback. *Human Resource Planning*, 27(3), 23–25.
- English, A., Rose, D. in McClellan, J. (2009). Rating Scale Label Effects on Leniency Bias in 360-degree Feedback. V *24th Annual Meeting of the Society for Industrial Organizational Psychologist*.
- Eurydice. (2002). *Key competencies: A developing concept in general compulsory education*. Bruxelles.
- Evropska komisija. (2003). *Competence Development in SMEs*.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R. in Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, Analysis, and Application*. Burr Ridge: Richard D. Irwin.
- Gomezelj, O. D. in Azevedo, A. (2008). Pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela. *Management*, 1, 69–84.
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. (Jossey-Bass, ur.). San Francisco.
- Greenhouse, J. H., Callanan, G. A. in Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. Fort Worth: Dryden.
- Greguras, G. J. in Robie, C. (1995). A new look at within-rater source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 960–968.

- Gruban, B. (2003). Razvoj modela kompetenc.
- Gruban, B. (2004a). 360 povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge.
- Gruban, B. (2004b). Praktični vidiki uvajanja kompetenc v kadrovske prakso.
- Hergan, M., Klarič, T., Mali, D., Ravbar, J., Žagar, T., Sentočnik, S., ... Štirn Janota, P. (2012). *Smernice za uresničevanje vključevanja kompetenc v programe srednjega poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Jerman, S. (6. 11. 2003). Merjenje kompetenc naj ne bo podlaga za plače. *Finance*, 215.
- Jevšček, M. (2016). Competencies assessment using fuzzy logic. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(2), 187–202.
- Kane, J. S. (1994). A model of volitional rating behavior. *Human Resource Management Review*, 4(3), 283–310.
- Kohont, A. (2005a). *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov* (magistrsko delo). Ljubljana [A. Kohont].
- Kohont, A. (2005b). Razvrščanje kompetenc. V M. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 29–48). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, A. in Svetlik, I. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. V M. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 49–74). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kruger, J. in Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of it: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.
- Levy, P. E. in Williams, J. R. (2004). The Social of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lozano, L. M., Garcia-Cueto, E. in Muniz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4, 73–79.
- Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV založba.
- Marentič Požarnik, B. (2006). Uveljavljanje kompetenčnega pristopa terja vizijo, pa tudi strokovno utemeljeno strategijo spreminjanja pouka. *Vzgoja in izobraževanje*, 37(1), 27–33.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Medveš, Z. (2006). Informativni in formativni nivo v kurikularnem načrtovanju. *Vzgoja in izobraževanje*, 1(37), 19–21.
- Medveš, Z. (2010). Obča, splošna in poklicna izobrazba. *Sodobna pedagogika*, 61(4), 52–72.
- Mello, J. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western.
- Meyer, H. H. (1980). Self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33(2), 291–295.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mohorčič Špolar, V. A. (1996). *Načrtovanje razvoja kadrov*. Ljubljana.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovske virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovske virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Muršak, J. (2002). *Temeljni pojmi poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.

- Mušič, S. (2009). *Sodobni pristopi pri izbiri novih sodelavcev v večnacionalnem podjetju*. Koper: Fakulteta za management.
- Nadler, L. (1989). *Developing Human Resources* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nickols, F. (2007). Performance Appraisal: Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality and Participation*, 30(1), 13–16.
- Nowack, K. (2005). Longitudinal evaluation of a 360 degree feedback program: Implications for best practices. V *20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Los Angeles.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A. in Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- OECD. (2002). Definition and selection of competencies (DeSeCo).
- Pekljaj, C., Kalin, J., Pečjak, S., Puklek Levpušček, M., Valenčič Zuljan, M. in Ajdišek, N. (2009). *Učiteljske kompetence in doseganje vzgojno-izobraževalnih ciljev v šoli*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences des l'école: Pratiques et enjeux pédagogiques*. Paris: ESF.
- Plevnik, T. (2006). *Razvoj sistema za priznavanje neformalno in informalno pridobljenega znanja učiteljev v poklicnem izobraževanju*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Podlesek, A. in Brenk, K. (2009). *Osnove psihološkega merjenja: psihofizikalna metodologija*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Raspor, A. in Volk Rožič, N. (2008). Ali je možno ameriški vsebinski model poklicev neposredno uporabiti v slovenski praksi. *Organizacija*, XLI(2), 106–114.
- Rohan-Jones, R. (2004). *360 Degree Feedback in the Context of Leadership Development in the ADO*. CDCLMS Leadership Paper.
- Rozman, B. (2005). Upravljanje kompetenc v družbi Merkur. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 127–152). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Rychen, D. S. in Salganik, L. H. (2001). *Defining and Selecting Key Competencies*. Ashland: Hogrefe Publishing.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Spencer, L. M. (1995). *Reengineering Human Resources*. New York: John Wiley and Sons.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Strojnik, N. (1999). Primerjalna analiza različnih pristopov k ocenjevanju osebnosti. *Psihološka obzorja*, 8(2–3), 217–237.
- Svetlik, I. (2005a). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 11–28). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Svetlik, I. (2005b). Predgovor. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štefanc, D. (2009). *Kompetence kot temelj kurikularnega načrtovanja v obveznem splošnem izobraževanju* (Doktorska disertacija). Ljubljana: [D. Štefanc].
- Tomažič, E. (5. 6. 2001). Model kompetenc prinaša nove standarde. *Finance*.
- Tomažič, E. (2003). Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. V I. Svetlik (ur.), *Dobri zgledi vlečejo*. Portorož: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
- Uhan, S. (2004). Plače za delovno uspešnost. *Organizacija*, 37(2), 106–113.
- Ulrich, D. in Lake, D. G. (1990). *Organizational capability: Competing from inside out*. New York: John Wiley and Sons.

- van der Heijden, B. in Nijhof, A. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493–511.
- van der Klink, M. in Boon, J. (2002). The investigation of competencies within professional domains. *Human Resource Development International*, 5(4), 411–424.
- van Herk, H., Poortinga, Y. H. in Verhallen, T. M. M. (2004). Response Styles in Rating Scales. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(3), 346–360.
- Vuković, A. in Žnidaršič, H. (2008). *Priznavanje in potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Weinert, F. E. (1999). *Concept of Competence*. München: Max Planck Institute for Psychological Research.
- Weng, L.-J. (2004). Impact of the Number of Response Categories and Anchor Labels on Coefficient Alpha and Test-Retest Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956–972.
- Winterton, J., Le Deist, F. in Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competencies: clarification of the concept and prototype*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Yammarino, F. J. (2003). Modern data analytic techniques for multisource feedback. *Organizational Research Methods*, 6(1), 6–14.
- Zavod RS za zaposlovanje. (n. d.). *Vprašalniki za samooceno kompetenc*.
- Zenger, T. R. (1992). Why do employers only reward extreme performance?: Examining the relationships among performance, pay, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198–219.



# ORGANIZACIJA IN DELITEV DELA KOT OSNOVA SISTEMIZACIJE DELA

Avtorja: Andrej Raspor in Dunja Labovič Begovič



*Designed by Geralt/ Pixabay*



# 1 UVOD V SISTEMIZACIJO DELA

Sistemizacija delovnih mest je splošni akt, ki ga mora imeti vsak delodajalec. Z aktom o sistemizaciji se določijo vrsta in stopnja strokovne izobrazbe za določeno vrsto poklica, znanja in zmožnosti ter drugi posebni pogoji, potrebni za opravljanje del delovnega mesta. Gre torej za obvezni interni predpis, s katerim se določijo dela delovnega mesta (opis del) ter opravi razporeditev delovnih mest v tarifne skupine, s čimer se posredno že določi del osnovne plače oz. vrednost delovnega mesta.

Sistemizacija delovnih mest ni potrebna zgolj zaradi zakonskih zahtev, temveč predvsem zaradi praktičnih potreb, saj je nemogoče neoporečno sklepati delovna razmerja in zaposlovati delavce, če delodajalec takšnega akta nima. Oporečnost sklepanj in urejanj delovnih razmerij najpogosteje izhaja iz neurejene problematike, vezane na sistemizacijo delovnih mest. To ugotavljajo tudi inšpektorji za delo (Raspor, 2017, str. 9).

## 1.1 Členitev delovnega procesa

Dobra in uporabna sistemizacija dela ni popis obstoječih delovnih postopkov in opravil, temveč je za oblikovanje sistemizacije dela treba upoštevati obstoječo in želeno organizacijsko sestavo ter organizacijske procese. Smotno in strokovno pripravljena sistemizacija dela zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev podjetja. V proces dela moramo vtakati razumske rešitve, smotno delitev dela, obstoječ opis dela moramo kritično analizirati v smislu preučitve in ovrednotenja ter po potrebi tudi spremeniti in racionalizirati delitev dela znotraj podjetja (Raspor, 2017, str. 10).

V postopku proučevanja smotnosti delovnega procesa najpogosteje ugotovimo naslednje pomanjkljivosti (Uhan, 1996, str. 58):

- prisotnost delovnih postopkov, del in nalog, ki se izvajajo zaradi inercije, torej zato, ker jih ni nihče ukinil in prenehal izvajati takrat, ko je prenehala potreba po njihovem izvajanju;
- prisotnost delovnih postopkov, del in nalog, ki se izvajajo v isti organizacijski enoti ali v različnih organizacijskih enotah po dveh, treh ali več tirih;
- izvajanje določenega dela po že preživetem postopku in tehnologiji, ki ne ustreza več opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa;
- neenakomerno razporeditev opravil med delavci, kar povzroča, da so nekateri delavci preobremenjeni z delom, istočasno pa drugi nimajo dela;
- razdelitev opravil brez upoštevanja neenakomernosti pri poteku, kar povzroča, da so delavci v določenem obdobju (dnevu, tednu, mesecu ali letu) z delom preobremenjeni, v drugem obdobju pa brez dela;
- po strokovnosti in drugih sestavinah zahtevnosti raznovrstno sestavo del in nalog, ki so razporejene v izvedbo istemu delavcu, kar povzroča, da delavec po svoji usposobljenosti za delo ni dovolj izkoriščen ali ne more opraviti dodeljenih mu zahtevnejših del.

Vse ugotovljene pomanjkljivosti se morajo takoj odpraviti ne le v opisu sistemizacije dela, ampak predvsem pri izvajanju delovnega procesa, med samim procesom dela pa je nujno preverjati pravilnost in uspeh ukrepov, ki smo jih sprejeli za odpravo pomanjkljivosti (Raspor, 2017, str. 10).

Oblikovanje sistemizacije dela je torej izjemna in enkratna priložnost za izboljšanje delovnega procesa. Če racionalizacija delovnega procesa pri nastajanju razvida del in nalog ni opravljena, je opuščena uresničitev temeljnega namena in smisla tega splošnega akta.

## 1.2 Spreminjanje sistemizacije dela skozi čas v Sloveniji

Temeljni zakon o delovnih razmerjih iz leta 1989 je prvič predpisoval sistemizacijo dela kot obvezen splošni akt, vendar do sprejema *Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo (SKPg)* leta 1993 in *Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti (KPng)*, prav tako leta 1993, predpisi niso določali podjetjem te obveznosti, da imajo vključeno sistemizacijo kot poseben akt. Nekatero kolektivno pogodbo dejavnosti (*KPd*) in kolektivno pogodbo podjetij (*KPp*) so sicer določale sklenitev delovnega razmerja ob prisotnosti akta o sistemizaciji, ki je bil dotlej največkrat kar opis del in nalog. Šele leta 1993 je bilo v *SKPg* v 1. členu in v *KPng* v 21. členu določilo, ki obvezuje združbe, da razvrščajo »delovna mesta« oz. določajo aktivnosti in posebne pogoje za sklenitev delovnega razmerja v aktu o sistemizaciji (Uhan, 1996, str. 42).

Značilnost klasične sistemizacije dela je formalističen in podroben opis konkretnih nalog in postopkov na zelo ozko opredeljenem delovnem mestu. Sodelavcev taka sistemizacija dela ne spodbuja k stalnemu izobraževanju in usposabljanju. Oteženo je prehajanje in prerazporejanje sodelavcev na druga delovna mesta. Strokovnjaki (organizatorji in analitiki dela) so v pretekli praksi po tem načinu nalagali delovne naloge abstraktnim izvajalcem, pri čemer niso mogli upoštevati sposobnosti, vrednot in navad bodočih izvajalcev dela, kajti kot pravi Tsukamoto (2007, str. 210), je »menedžment [...] socialna kolektivnost, oblikovana iz usklajene dejavnosti ljudi, različnih identitet in različnih vrednot«. Že sama odsotnost bodočih izvajalcev pri oblikovanju sistemizacije dela lahko dovolj zgovorno priča o njeni poznejši praktični uporabnosti. Takšna sistemizacija običajno hitro zastara in je zato velikokrat bolj ovira kot podpora za učinkovito delo ter uspešno poslovanje. »Ne bi se smeli zanašati na trg dela za varno preživljanje niti ne bi smela trga dela diktirati sistemizacije družbe« (Tsukamoto, 2007, str. 205). Treba se je podrediti »oblikovanju delovnih mest v duhu klasične koncepcije organizacije, ki temelji na formalnem in statičnem delovnem mestu, kjer je vse natančno predpisano (naloge, pristojnosti, odgovornosti, organizacijski položaj)« (Kejžar, 2008, str. 8).

V tabeli (Tabela 10: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti) prikazujemo oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti.

**Tabela 10: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti**

OSNOVNI PODATKI O DELODAJALCU		
1.	Polno ime	
2.	Skrajšano ime	
3.	Sedež, naslov	
4.	Telefon	
5.	Telefaks	
6.	Elektronska pošta	
7.	www naslov	
8.	Dejavnost (šifra, opis)	
9.	Leto ustanovitve ali datum začetka obratovanja oziroma vpisa pri registrskem organu	
10.	Število sodelavcev (stanje)	
11.	Kako se je doslej gibal obseg zaposlenosti? Možnosti: naraščanje, padanje, brez večjih sprememb, izrazitejša nihanja idr.	
12.	Ali pri delodajalcu deluje sindikat? Kateri?	
13.	Opombe, drugi pomembni podatki z vidika zaposlovanja	
OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU		
1.	Ime oziroma naziv delovnega mesta	
2.	Šifra delovnega mesta	
3.	Organizacijska enota (obrat, sektor, oddelek idr.)	

4.	Neposredno nadrejeno delovno mesto	
5.	Vodilno oziroma vodstveno delovno mesto Opredelijo se področje vodenja in okvirno število ter strukturo delavcev, za katere je oseba odgovorna.	
ORGANIZACIJSKO-TEHNIČNI PODATKI O DELOVNEM MESTU		
1.	Ključna vloga delovnega mesta	
2.	Opis del in nalog	
3.	Poglavitni cilji	
4.	Osnove za delo	
4.1	Predpisi, navodila idr.	
4.2	Delovna sredstva (stroji, orodja, pripomočki idr.)	
4.3	Predmeti dela (material)	
5.	Delovni čas	
5.1	Polni delovni čas oziroma krajši delovni čas Opredeli se tedensko število ur in morebitne posebnosti pri izrabi delovnega časa.	
5.2	Oblike delovnega časa Opredelijo se predložene variante in/ali doda posebnosti: enoizmensko delo (z začetkom dopoldne ipd.); dvoizmensko delo; triizmensko delo; nočno delo; delo ob sobotah; delo ob nedeljah, praznikih, dela prostih dnevih; dežurstva; pripravljenost na domu; pogosta potreba po nadurnem delu idr.	
6.	Vrsta dela, delovno okolje, ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja	
6.1	Vrsta dela Opredelijo se pretežne vrste dela: za tekočim trakom; hiter tempo dela; vsiljen ritem dela (ritem dela diktirajo stroji, naprave, delovni proces); monotono delo; delo brez pomembnega sodelovanja z drugimi; skupinsko (timsko) delo; delo s strankami; delo z mladino; delo s starejšimi osebami; terensko delo; delo na domu; delo na daljavo; druge vrste idr.	
6.2	Delovno okolje, ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja Opredeli se pretežno opravljanje dela glede na prostor: v zaprtem prostoru; v odprtem prostoru, na prostem; na višini; na premikajočih predmetih (notranji in zunanji promet) in podobno. Opredelijo se ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja oziroma neugodni vplivi delovnega okolja, ki presegajo normalne vrednosti: temperatura; relativna zračna vlažnost; prepih, gibanje zraka; ropot; vibracije; zračni pritisk; ionizirajoče sevanje; ostala elektromagnetna valovanja; strupeni plini, pare, megle; hlapi organskih topil; strupeni prah in dim; fibrogeni prah in dim; ostale vrste prahu in dima; mokrota; vlaga; umazanija in smrad; ostale kemične škodljivosti; biološke škodljivosti; druge obremenitve. Če obstajajo meritve, se rezultati lahko zapišejo oziroma priložijo. Opredelijo se obremenitve oziroma nevarnosti, ki so škodljive za zdravje in/ali pojavljanje nezgod in poškodb pri delu. Opredeli se, ali je delovno mesto primerno za invalide, mladoletne osebe, noseče in doječe delavke, ali je potreben predhodni zdravstveni pregled in obdobjni (periodični) zdravstveni pregled ipd. Podrobna opredelitev tega področja se uredi posebej glede na predpise o varnosti in zdravju pri delu.	
7.	Odgovornost	
7.1	Izvajalska odgovornost – odgovornost za rezultate lastnega dela Opredeli se glede na naslednje spremenljivke: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kolikšna je stopnja samostojnosti pri odločanju o načinih in postopkih za izvedbo del in nalog;</li> <li>• kolikšna je možnost, da delo kontrolira nadrejeni delavec oziroma drugi delavci;</li> <li>• kolikšna je možnost, da se odločitev odloži in predloži v presojo drugim – ter s tem zmanjša tveganje;</li> <li>• kolikšna je možnost, da kljub skrbnemu in strokovnemu delu nastanejo negativne oziroma škodljive posledice odločitve oziroma ravnanja.</li> </ul>	
7.2	Materialna odgovornost Opredeli se odgovornost za uporabo delovnih sredstev in predmetov dela; praviloma se pri tem ne navaja njihove (natančne) vrednosti.	
7.3	Vodstvena odgovornost Opredeli se odgovornost za načrtovanje, organiziranje, usklajevanje in doseganje poslovnih ciljev ter rezultatov, varno delo, izbiro in razvoj sodelavcev ipd.	
8.	Napori	
8.1	Napor čutil Opredeli se napor vidnih funkcij, sluha, otipa, okusa, vonja idr. Pri opisu se doda povprečni čas trajanja obremenitve na lestvici: občasno – do 1/3; pogosto – do 2/3; stalno – nad 2/3 delovnega časa.	
8.2	Fizični napor Opredeli se glede na delovni proces, ki lahko vključuje različne statične telesne aktivnosti in obremenitve v nenaravnem ali prisiljenem položaju, prisiljenem ritmu	

	dela – ali dinamične obremenitve, na primer pri dvigovanju, prenašanju, potiskanju težjih bremen ipd. Pri opisu se doda povprečni čas trajanja obremenitve na lestvici: občasno – do 1/3; pogosto – do 2/3; stalno – nad 2/3 delovnega časa.							
8.3	<p>Umski napor</p> <p>Opredele se glede na zahtevnost miselnih operacij, ki so potrebne za reševanje problemov, pri čemer se upoštevajo zlasti naslednje spremenljivke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stopnja programiranosti dela – v kolikšni meri je delo že vnaprej vsebinsko in postopkovno pripravljeno in predpisano ter v kolikšni meri je potrebna samostojnost in ustvarjalnost pri izvedbi dela, za katerega so praviloma opredeljeni le cilji ali celo razvijanje povsem novih vsebin in postopkov;</li> <li>• kompleksnost del in nalog;</li> <li>• stopnja zahtevnosti pri stikih s strankami (kupci, klienti, poslovni partnerji ipd.) – od posredovanja splošnih informacij do najzahtevnejših stikov (svetovanja, pogajanja, sklepanja pogodb ipd.)</li> </ul>							
<p><b>C. KADROVSKI PODATKI O DELOVNEM MESTU (POGOJI ZA ZASEDBO DELOVNEGA MESTA)</b>  <b>Če je določen pogoj obvezen, ga je treba podčrtati.</b> Če pogoj ni podčrtan, je obravnavan kot pogoj, ki je zaželen ali prednosten ob izbiri delavca.</p>								
1.	<b>Spol</b> (le v primeru, če je to utemeljeno po ZDR)							
2.a	Stopnja izobrazbe in vrsta (smer) izobrazbe Opredele se lahko tudi v alternativni obliki ali okvirno.							
2.b	Šifra izobrazbe Opredele se šifra iz <i>Šifranta poklicne oziroma strokovne izobrazbe</i> .							
2.c	Šifra poklica Opredele se šifra iz <i>Standardne klasifikacije poklicev (SKP – V2)</i>							
3.	Dodatna (funkcionalna in specialna) znanja ter veščine							
3.1	Znanje slovenskega jezika V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno							
	razumevanje		govorjenje		pisanje			
3.2	Znanje tujega jezika (tujih jezikov) V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno							
	tuji jezik (tuji jeziki)	razumevanje	govorjenje	pisanje				
3.3	Usposobljenost za delo z računalnikom V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno							
	osnove informacijske tehnologije	delo z datotekami	urejanje besedil	delo s preglednicami	delo z bazami podatkov	grafika in elektronske predstavitve	internet in elektronska pošta	drugo (dopišite)
3.4	Vozniški izpit Opredele se kategorija (A, B, C idr.).							
3.5	Strokovni izpit, licenca Opredele se vrsta strokovnega izpita oziroma licence.							
3.6	Druga dodatna znanja ter veščine Opredele se druga dodatna znanja in veščine, ki niso vključene pod točkami 3.1.–3.5.							
4.	Delovne izkušnje Opredele se dolžina delovnih izkušenj (v mesecih oziroma letih) in vrsta delovnih izkušenj.							
5.	Psihofizične lastnosti							
5.1	Senzorične sposobnosti Opredele se npr. ostrina vida na bližino, ostrina vida na daljavo, sposobnost za razlikovanje (barv, sluh ipd.)							
5.2	Psihomotorične sposobnosti Opredele se npr. spretnost prstov, spretnost rok, koordinacija oči–roke–noge ipd.							
5.3	Mentalne sposobnosti Opredele se npr. verbalna sposobnost, numerična sposobnost, mehanska sposobnost ipd.							
5.4	Osebnostne lastnosti (v ožjem pomenu) Opredele se npr.: odločnost, prodornost, vestnost, natančnost, vztrajnost, čustvena stabilnost, iniciativnost, prijaznost, pripravljenost za sodelovanje oz. timsko delo, kulturnost ipd. Lahko se zapišejo ali priložijo tudi <b>kompetence</b> , če je ta poslovni model že uveden pri delodajalcu ali če ste to zmožni storiti sami							
6.	Druge lastnosti (osebna urejenost ipd.)							

7.	Posebni pogoji (nekaznovanost idr.)	
8.	Konkurenčna prepoved	
9.	Konkurenčna klavzula	
10.	Poskusno delo (trajanje v mesecih)	
11.	Drugi pogoji za zasedbo delovnega mesta (ki niso zajeti v točkah 1–10, npr. pripravljenost na potovanja, delo v posebnih razmerah ipd.)	
<b>D) KRITIČNE TOČKE NA DELOVNEM MESTU</b>		
1.	Pri katerih delih in nalogah se najbolj pogosto pojavljajo težave in napake? Razlogi za pojavljanje težav in napak.	
2.	Poglaviti razlogi za težave pri usposabljanju.	
3.	Kolikšna je fluktuacija (in absentizem) na tem delovnem mestu? Poglavitni razlogi.	
4.	Kaj je glavni vir zadovoljstva na tem delovnem mestu?	
<b>VII. PODATKI O PLAČI IN BONITETAH.</b>		
1.	Delodajalec uporablja pri določanju plače in bonitet poleg <i>ZDR</i> še naslednje predpise in pogodbe:	
1.1	Zakon (zakone) in podzakonske predpise.	
1.2	<i>Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti oziroma Kolektivna pogodba za javni sektor.</i>	
1.3	Kolektivna pogodba dejavnosti.	
1.5	Podjetniška kolektivna pogodba.	
1.6	Interni akt (interni akti).	
2.	Za delovno mesto je določeno:	
2.1	Tarifna skupina	
2.2	Plačilni oziroma plačni razred.	
2.3	Dodatki k plači.	
2.4	Plačila na račun delovne uspešnosti.	
2.5	Morebitna druga plačila.	
2.6	Službeno stanovanje, službeni avtomobil, zagotovljeno parkirno mesto, prenosni računalnik, mobilni telefon ipd.	
Opombe k podatkom o plači in bonitetah.		

(Belčič, 2002)

Kejžar (2008) opaza, da v sistemizacijah opisi nalog niso povsod zadovoljivi, ker v njih prihaja do neustrezne opredelitve nalog na posameznih delovnih mestih. Prihaja do prekrivanja delovnih nalog, do pomanjkljivih zadolžitvev, do nepravilnega dodeljevanja po sorodnosti in zahtevnosti, pa tudi do ne vselej jasno izraženih vsebin. Opisi nalog so različno široki in razdrobljeni. So delovna mesta, kjer so naloge jedrnato in pregledno napisane, pa tudi taka, kjer so naloge zelo drobnjakarske, podrobne, razpršene in jih je zelo veliko, tako da njihova pomembnost zbledi. Nekateri opisi nalog so obremenjeni z opisovanjem načina dela, kar ni namen sistemizacije, saj razširja obseg opisovanja in zmanjšuje možnost posploševanja nalog, ki sicer spreminjajo način izvedbe. Opisi nalog naj bi bili v duhu razvoja in spreminjanja dela odprti za vnašanje novosti, kot so novi programi, postopki in metode dela, inovativni prijemi. Bolj naj bi poudarjali razvojne, kreativne, načrtovalske, analitične in presojevalne vloge izvajalcev. V nekaterih sistemizacijah niso vpisane organizacijske pristojnosti, ki so pomemben podatek za urejanje pooblastil oz. kompetenc ali pravic, ki jih ima sodelavec in so pomembne za krepitev njegove samostojnosti.

Danes sistemizacije delovnih mest vsebujejo element *kompetenc*. Kompetenca je zmožnost posameznika, da kakovostno opravlja določeno delo, in se kaže v njegovem organizacijskem vedenju, ki ga lahko načrtujemo, ocenjujemo, razvijamo. Njihova vključenost v sistemizacijo pomeni spodbudo za stalno učenje in pridobivanje znanja, veščin, sposobnosti idr. Prav to nas lahko prisili, da že pri zaposlovanju novih kadrov upoštevamo kandidatove kompetence, ker pomenijo njegovo znanje in veščine. Bolj kot so naši kadri izobraženi, več znanja ima naša organizacija, znanje pa je ključ do poslovne odličnosti, h kateri teži vedno več slovenskih organizacij (Raspor in Labović Begović, 2017, str. 44).

Gravett (2002) razmišlja, da ima opis delovnega mesta, zasnovanega na kompetencah, izjemno prednost pred klasičnim opisom delovnega mesta, saj so poleg seznama del in nalog v opis vključena tudi znanja in vedenja, ki so potrebna za uspešno opravljanje teh nalog. Ta lastnost omogoča:

- tistim, ki uvajajo novega sodelavca v delo, celotno zajemanje zahtev določenega dela;
- pomoč nadzornikom za ustrezno pojasnitev področij potrebnih izboljšav;
- sodelavcem razumeti, katere spretnosti morajo pridobiti, če so zainteresirani še za katera druga delovna mesta v organizaciji.

Ustvarjalnost sodelavcev in njihovo učinkovitost lahko merimo prav s pomočjo kompetenc – zato so tako pomemben del sistemizacije dela. S spreminjanjem okolja in delovnih procesov, katerih je človek glavni udeleženec, se spreminja tudi sistemizacija oz. njeni elementi. V današnji sistemizaciji dela nekatere elemente nadomeščajo kompetence, odvisno od potreb delovnega procesa (Tabela 11: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami):

**Tabela 11: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami**

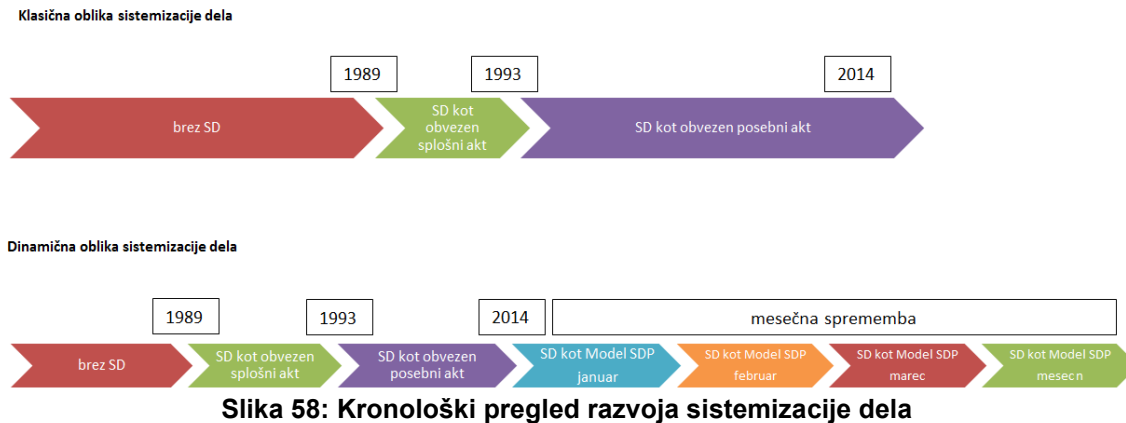
ELEMENT SISTEMIZACIJE	KOMPETENCE
UMSKI NAPOR	spodobnost hitrega učenja
	spodobnost strateškega razmišljanja
	spodobnost analitičnega mišljenja in izražanja
	spodobnost kreativnega mišljenja in izražanja
	spodobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti
ETIČNE ZAHTEVE	vestnost, poštenost, odgovornost
	dajanje osebnega zgleda drugim
FUNKCIONALNA ZNANJA	veščina vodenja projektov
	veščina medsebojne komunikacije
	veščina javnega nastopanja
	veščina ravnanja z ljudmi
	veščina obvladovanja konfliktov
	veščina pogajanja
	veščina delegiranja nalog in postavljanja ciljev
	prepoznavanje kompetenc sodelavcev
ZNANJE	poznavanje poslovnih procesov
	uporaba funkcionalnega znanja in izkušenj
PRIČAKOVANI REZULTATI	pozitiven odnos do sprememb in zavzetost za stalno učenje
	pravočasno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega
	obvladovanje lastnega dela in časa
POVEZOVANJE Z DRUGIMI OPRAVILI, PODROČJI, ENOTAMI, INSTITUCIJAMI	upoštevanje standardov kakovosti
	spodobnost za delo v projektne timu ali skupini

(Labović, Mayer in Zupan, 2011)

V praksi so ključni vidiki uporabe kompetenc v slovenskih organizacijah ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti, ocenjevanje zahtevnosti dela in napredovanje kadra.

»Sistemizacija dela danes« se od »sistemizacije dela včeraj« loči predvsem po zamenjavi nekaterih klasičnih elementov s kompetencami (Slika 58: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela). Postopek oblikovanja sistemizacije dela je do danes ostal enak, in sicer se veže na abstraktnega sodelavca, natančno opredeljuje vsebino delovnega mesta in s tem sodelavca omejuje.





**Slika 58: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela**

Predvidevamo, da bo v prihodnosti sistemizacija dela oblikovana po meri človeka. Njena vsebina se ne bo nanašala na potrebe vnaprej določenega delovnega mesta, temveč bo izhajala iz kompetenc posameznega sodelavca kot individualnega gradnika organizacije. Na podlagi njegovega znanja, veščin in zmožnosti bomo oblikovali osebno delovno mesto (organizacijsko vlogo), kjer bo sodelavcu omogočen razvoj dela in prehajanje med različnimi delovnimi področji. Sistemizacija dela se bo lahko spreminjala sproti in tako prilagajala vsakemu posamezniku s ciljem izkoristiti interese, znanje in zmožnosti sodelavca v največji možni meri. Sistemizacija, predstavljena kot statičen akt, se bo nujno transformirala v dinamično obliko (Raspor in Labović Begović, 2017, str. 49).

Razlika med klasičnim modelom sistemizacije dela, ki obstaja danes, in modelom sistemizacije jutri je neposredna vključenost sodelavca v oblikovanje lastnega dela in možnost sprotne spremembe sistemizacije glede na tekoče aktivnosti. »Zaposleni tako pridobijo možnosti za oblikovanje lastnega dela, možnosti za oblikovanje varnih in zdravih delovnih pogojev, možnosti za zadovoljevanje svojih potreb in interesov v samem procesu dela in možnosti za nadaljnji strokovni ter osebni razvoj« (Bakovnik, str. 2). Nov način sistemiziranja dela bo omogočal lažje organiziranje dela v vsaki klasični organizaciji, prednosti pa bodo najbolj vidne v organizacijah, v katerih prakticirajo sodobne oblike dela (teledelo, *outsourcing* idr.). Posledično bo spremenjen tudi način določanja plač, saj bo vsak sodelavec prejel plačo na podlagi dejansko opravljenih aktivnosti in njihove stopnje zahtevnosti. Tako se spremeni tudi politika določanja plač. S klasičnega načina, ko je plača vnaprej določena za posamezno delovno mesto, bomo prešli na sodobno določanje, kjer se plača oblikuje na podlagi dela delojemalca. Sistemizacija dela jutri bo potekala na podlagi modela SDP (sistemizacije dela kot proces).

### 1.3 Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij

Zahteve delovnih nalog se med seboj razlikujejo po vrsti, obsegu in trajanju. Za izpolnjevanje delovnih nalog mora biti delavec ustrezno usposobljen, zato moramo delovne naloge smiselno razdeliti na predvidene izvajalce. To pa v praksi nemalokrat povzroča težave, ker na delovnem mestu že vidimo konkretno osebo, za katero predpostavljamo, da ne bo zmožna oz. sposobna opraviti opravil ali pa presega zahtevano znanje. Poudariti moramo, da pri oblikovanju delovnih mest ne smemo ustvariti delovnega mesta, ki bo nekemu pisano na kožo, temveč moramo upoštevati racionalizacijo dela in učinkovit delovni sistem. Opisi delovnih mest omogočajo oblikovanje mest ne glede na ljudi, ki ta mesta zasedajo (Raspor, 2017, str. 11).

Ko bomo oblikovali delovna mesta in nanje razporedili delavce, pa bomo morebitna odstopanja odpravili z izobraževanjem in usposabljanjem delavcev. Če poznamo zahteve dela, lahko načrtujemo potrebe po delavcih ter nato poiščemo ustrezne nove delavce ali pa izobrazimo že zaposlene. Z analizo sodelavcev bomo ugotovili njihovo kvalifikacijsko stanje ter ga primerjali s potrebnim stanjem glede na razvojne cilje. Tako bomo prišli do izhodišč za sprejem ukrepov na kadrovskem področju v smislu pridobivanja, izobraževanja in usposabljanja kadrov.

Utopija je pričakovati, da bomo z reorganizacijo dela in izdelavo nove sistemizacije dela takoj dosegli, da bo na vsakem delovnem mestu takoj zaposlen »pravi človek«. Nujno je upoštevati objektivno razpoložljivost delavcev v danem okolju glede na njihovo strokovno izobrazbo, funkcionalna znanja in usposobljenost za določeno opravilo oz. delovno nalogo.

Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij je prava priložnost za odpravo neracionalnih delovnih postopkov, delovnih metod in neugodnih delovnih razmer. Ponovno poudarjamo, da moramo izboljšave uvesti tudi v prakso in ne samo v akt o sistemizaciji.

Pri oblikovanju delovnih mest upoštevamo sistemske principe oblikovanja delovnih mest (Kejžar, 2000, str. 17–18):

- **združevanje sorodnih in enako zahtevnih funkcij po strokovnosti**

Delovne naloge je treba združevati v delovna mesta in delovna področja po sorodnosti z vidika enakih znanj, veščin in sposobnosti ter enake zahtevnosti dela.

- **oblikovanje delovnega mesta ali delovnega področja, ki zagotavlja varnost in zdravje delavca**

Ob združevanju nalog v delovno mesto ali delovno področje je treba zagotoviti takšne delovne pogoje, varnostne ukrepe in okolje, da varujejo zdravje delavca, ohranjajo njegovo delovno zmožnost in zagotavljajo njegovo varnost pri delu.

- **združevanje delovnega področja in delovnega programa, ki zagotavlja integriteto delavca**

Združevanje oz. prekrivanje delovnega področja in delovnega programa mora biti takšno, da spodbuja sodelavce za delo, spodbuja njihov interes in voljo za delo. Pozitivna motivacija se odraža v večji odgovornosti, prevzemanju skrbi, izpolnjevanju in vrednotenju dela ter nenehni mobilizaciji za doseganje tekmovalnih uspehov združbe. Za uspešnost podjetja je zelo pomembno, da so delavci za delo čim bolj motivirani, saj le visoko motivirani delavci vlagajo visoko stopnjo napora v doseganje skupnih ciljev podjetja.

- **združevanje dela sorodnih psihofizičnih zahtev**

Opravila je treba združevati v zaokrožene celote z vidika enakih psihofizičnih zahtev. Psihofizične zahteve ugotavljamo predvsem glede na vrste odgovornosti, napore pri delu in pogoje dela. Združevati je treba zlasti tista opravila, ki zahtevajo od človeka izrazite sposobnosti. Takšna združitve opravil bo omogočila boljše usklajevanje sposobnosti delavcev z zahtevami delovnih mest ter doseganje boljših delovnih uspehov.

- **polna izkoriščenost delavčevih zmogljivosti**

Delitev dela mora biti taka, da bo vsak delavec ves čas zaposlen in bodo izkoriščene njegove delovne zmogljivosti. Obseg združenih nalog je upravičen pri najmanj 70-odstotni povprečni obremenitvi.

- **polno izkoriščenje delovnih sredstev**

Delitev dela mora biti taka, da bodo delovna sredstva polno izkoriščena. Če dragocen stroj stoji zaradi tega, ker mora sodelavec poleg osnovnega dela pri stroju opravljati še razna dodatna in stranska opravila, je delo slabo organizirano. Oblikovanje pravega delovnega mesta mora omogočiti optimalno sodelovanje človeka, delovnih sredstev, pravih in pravočasnih informacij ter dobre organizacije. Le tako bomo lahko uspešni.

## 2 VLOGA IN POMEN SISTEMIZACIJE DELA

### 2.1 Pojem sistemizacije

Sistemizacija dela je predpisan večnamenski organizacijski splošni akt, s katerim se razčleni celotni delovni proces na delne delovne procese, pravila in opravila. V aktu se opišejo vsi podatki, ki so pomembni za izvajanje dela oz. opravil in ki omogočajo tudi presojo njihove zahtevnosti (Uhan, 1996, str. 42–43).

Sistemiziranje dela je definirano urejanje delitve dela v delovnih procesih, opredeljevanje vloge sodelavcev pri uresničevanju ciljev organizacije ter določanje njihovih kadrovskih zahtev. Sistemizirano delovno mesto ima pisno opredeljene delovne naloge ter pristojnosti in odgovornosti, ki so posledica opravljanja določenih nalog na delovnem mestu ali delovnem področju (Jurancič, 1982, str. 9).

Sistemizacija dela je podlaga za (Uhan, 1996, str. 42–43):

- organiziranje ter delitev dela in delovnih procesov;
- organiziranje širših organizacijskih enot;
- oblikovanje delovnih področij in delovnih programov delavcev na podlagi organizacijske sestave in procesov ter celotnega delovnega programa združbe;
- ugotavljanje zahtevnosti opravil;
- ugotavljanje rezultatov dela;
- načrtovanje dela in delavcev;
- pridobivanje in izbor delavcev;
- izobraževanje delavcev;
- napredovanje delavcev in njihov razvoj;
- varstvo delavcev pri delu.

Razčlenjevanje delovnega procesa na opravila ne more in ne sme biti mehanično zapisovanje sedanjega načina poteka dela. Oblikovanje sistemizacije dela je enkratna priložnost, da se celotni delovni proces prouči z vidika smotrnosti in po potrebi tudi prenovi. Prav izboljšanje in prenova delovnih postopkov omogočata povečanje opravljenih storitev in s tem največjo korist v celotnem procesu nastajanja sistemizacije dela. S sistemizacijo dela uredimo delitev dela v delovnih procesih, opredelimo vlogo posameznika pri uresničevanju ciljev organizacije ter določimo kadrovske zahteve. Delovnemu mestu oz. delovnemu področju opredelimo naloge, pristojnosti, dolžnosti in odgovornost.

## 2.2 Namen oblikovanja delovnih mest

Namene sistemizacije dela je možno razvrstiti v štiri glavne namene, in sicer za potrebe identifikacije opravil, organizacije dela, ugotavljanja zahtevnosti in rezultatov dela ter kadrovanja.

Podatki za identifikacijo opravil so: naziv opravila, organizacijska opredelitev opravila in šifra. Z organizacijskega vidika je opis aktivnosti najpomembnejši podatek o vsakem opravilu, saj nam da odgovor na vprašanje, kaj, kako in s čim delamo. Opis aktivnosti je podlaga za opredelitev zahtevane usposobljenosti in drugih lastnosti za opis dela, ki ga opravlja namišljeni (abstraktni) delavec, za opredelitev odgovornosti in pristojnosti, ki so povezane z izvajanjem opravila ter naporov in vplivov okolja. Podatki za kadrovanje so predvsem podatki o zahtevani strokovni in delovni usposobljenosti, podatki o pristojnosti in odgovornosti ter podatki o obremenitvah.

V delovnem okolju je več dejavnikov, ki vplivajo na delavčev organizem. Posledica delovanja teh dejavnikov pa so obremenjenosti, ki so lahko fizične ali psihične, obremenitve pa so lahko fizične, psihične ali ekološke. Posledice prekomernega delovanja zgoraj navedenih dejavnikov so utrujenost, bolniški stalež, fluktuacija, poškodbe, poklicne bolezni, invalidnost ali celo smrt. Namen oblikovanja delovnih mest je zmanjšati napore, ki jih mora delavec premagovati ob določenem delu, ter istočasno racionalno izrabiti delovni čas in material. Tako povečamo kakovost, zmanjšamo stroške in istočasno humaniziramo delo. Cilj oblikovanja delovnih mest je razbremeniti delavca ter mu zagotoviti udobno in prijetno delovno okolje. V primeru nepravilno nameščenih delovnih površin pride do fizične obremenitve, lahko pa tudi do psihičnih obremenitev. Vse te zahteve morata upoštevati delodajalec in zdravnik medicine dela pri svojem delu. Pridobljeni rezultati meritev, ki jih izvajajo, pa so odvisni od stopnje modernizacije prostorov, delovnih sredstev in postopkov dela.

*Zakon o varnosti in zdravju pri delu* (2011) nalaga delodajalcem izdelavo analize delovnih mest ter izdelavo ocene tveganja za nezgode in zdravstvene okvare. Izdelana sistemizacija delovnih mest je podlaga za analizo in oceno tveganja za nezgode in zdravstvene okvare na delovnem mestu.

## 2.3 Namen oblikovanja dela

Namen oblikovanja dela je, da natančno opredeljuje dejavnosti posameznika ali skupine, olajša definiranje delovnih ciljev, določa moč pooblastil, ureja vprašanja odnosov med ljudmi ter teži k nadaljnjemu razvoju organiziranosti dela. Sistemizacija delovnih mest nam mora služiti kot popoln pregled vseh organizacijskih in kadrovskih podatkov, iz katerih izhajamo, ko se pogovarjamo o politiki plač v podjetjih. Kadrovske podatke uporabljamo pri vodenju vseh kadrovskih postopkov.

Namen oblikovanja sistemizacije dela in s tem oblikovanja dela je izboljšati racionalnost in učinkovitost izvajanja delovnega procesa. Ob členitvi delovnega procesa na delne delovne procese in naloge ter ob opisovanju vsebine del in nalog moramo skušati zajeti vse izboljšave delovnega procesa, ki so izvedljive, in odpraviti neracionalno izvajanje dela. Členitev delovnega procesa na posamezne naloge mora biti izvedena tako, da odpravlja vse nepotrebne aktivnosti ter aktivnosti, ki se ponavljajo na več delovnih mestih.

Da bomo pri izdelavi sistemizacije dela povečali racionalnost in učinkovitost delovnega procesa, morajo pri izdelavi sistemizacije dela v organizaciji sodelovati predvsem strokovni

delavci, ki obvladajo tehnologijo dela v obravnavi, saj le ti delavci lahko učinkovito oblikujejo izboljšave v delovnem procesu (Jurančič, 1982, str. 73).

Opisi delovnih mest ne smejo biti pisani na kožo posameznim delavcem, ampak morajo izhajati iz ciljev podjetja in iz potreb delovnega procesa.

## 2.4 Cilji in organizacija

Cilji delovanja vsake organizacijske strukture so želeni poslovni izidi, torej rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem. Cilji, ki si jih človek zastavlja pri svojem delu, so bodisi opraviiti storitev bodisi pridelati ali izdelati izdelek. Glede na zastavljeni cilj si bo podjetje organiziralo delo.

Vsaka organizacija je usmerjena k določenemu cilju. Njeni cilji so opredeljeni že z zasnovo in ustanovitvijo. Primarni cilj je ustvarjanje dobička, sekundarni cilji pa so npr. varno naloženo premoženje, ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljitev potreb družbe, izpolnitev obveznosti do okolja, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter tudi prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti idr.

Organizacija dela se kaže kot oblikovanje delovnih postopkov, opravil, nalog, ki jih delavci povezujejo v celoto tako, da na koncu procesov opravijo celotno nalogo. Z organizacijskega vidika predstavlja sistemizacija dela razdelitev delovnega procesa na osnovne enote delovne enote oz. posamezne naloge.

Proces organiziranja je sestavljen iz:

- postavljanja ciljev,
- organiziranja,
- motiviranja in komuniciranja,
- merjenja in ocenjevanja rezultatov,
- razvijanja ljudi.

Prav razvijanje ljudi pa je pomemben faktor pri razvoju organizacije in njenemu doseganju ciljev, saj sta znanje in sposobnost delavca ter njegova motiviranost največji kapital in najpomembnejše premoženje vsake organizacije, ki je usmerjena v prihodnost.

Združba (podjetje, zavod) deluje z namenom uresničevanja svojih ciljev. Cilji združbe izhajajo iz skupnih nalog združbe.

Dobro organizirano podjetje bo hitro spregledalo porajajoče se težave in probleme ter bo na te hitro in pravilno ukrepalo in preprečilo nezaželene posledice bodočih dogodkov. Slabo organizirano podjetje pa bo iskalo rešitve, ko bodo nezaželena dejstva že prisotna, za kar bo potrebnih več stroškov in časa.

## 3 VSEBINA SISTEMIZACIJE DELA

### 3.1 Podatki, uporabljeni v sistemizacijah dela

Vsebina sistemizacije dela (Uhan, 1996, str. 47–50) je od podjetja do podjetja zelo različna, saj je odvisna od več dejavnikov:

- od namena uporabe sistemizacije dela v organizaciji;
- od velikosti organizacije;
- od tega, kakšno metodo za ugotavljanje zahtevnosti dela bomo izbrali.

Vsebina sistemizacije dela z najmanjšim možnim številom podatkov zajema:

- naziv opravila,
- opis dela,
- zahtevano usposobljenost,
- odgovornost,
- napor,
- delovne razmere.

V sistemizacijo dela lahko glede na namen sistemizacije oz. potrebe podjetja vključimo še naslednje podatke:

- **šifro delovnega mesta**

S šifro delovnega mesta ločimo med seboj različna dela in opravila, ki se opravljajo v določeni organizaciji.

- **naziv organizacijske enote**

Naziv ene ali več organizacijskih enot, v katerih se delo opravlja.

- **delovni proces**

Delovni proces, v katerem se opisano delo opravlja, ter morebitne povezave opisanega dela z drugimi delovnimi procesi.

- **naziv dela oz. naloge**

Naziv dela in naloge mora jasno in kratko (strnjeno) označiti posamezno nalogo.

- **opis dela oz. naloge**

V opisu dela najdemo zaporedje delovnih postopkov oz. aktivnosti, tudi opravek ali opravil, ki so potrebni za izvedbo naloge. Opis dela mora biti dovolj obsežen, da ne dopušča dvoma o vrsti dela, ki ga naloga zajema, in jo razmejuje od drugih sorodnih in podobnih nalog, ter hkrati ne tako podroben, da ne dopušča spreminjanja načina dela. Obseg opisa bo v veliki meri odvisen od tehnologije dela in stopnje delitve dela v posamezni organizaciji.

- **cilj naloge**

Cilji naloge izhajajo iz ciljev združbe, namena opravljanja naloge in ugotavljanja potrebnosti naloge. Naloga brez jasno opredeljenega cilja je v delovnem procesu nepotrebna in jo lahko brez kakršne koli škode za delovni proces ukinemo.

- **obseg naloge**

Kako obsežna je delovna naloga, izraža čas opravljanja določenega dela oziroma naloge in se tako uporablja kot podlaga za oblikovanje delovnega področja delavca.

- **sredstva in predmeti dela**

Sredstva in predmeti dela so stroji, naprave in orodja, ki so potrebni, da delavec učinkovito, kakovostno in varno opravi naloge, materiali, surovine in polizdelki, ki jih potrebuje za izvršitev naloge, ter opredelitev predmetov dela kot rezultata naloge.

- **osnova za delo**

Osnova za delo je lahko dokumentacija, navodila za delo ali nadzor.

- **podatki o odgovornosti**

Odgovornost za izvedbo in rezultate naloge je lahko organizacijska odgovornost ali materialna odgovornost. Organizacijska odgovornost je odgovornost za usklajen in nemoten potek delovnega procesa, materialna odgovornost pa je neposredna odgovornost za material, sredstva in predmete dela. V podatkih o odgovornosti moramo opredeliti posledice, ki izhajajo iz opravljanja del in nalog. Opredeliti moramo tudi disciplinsko, materialno in kazensko odgovornost, če ta izhaja iz del in nalog. Delavec je odgovoren za nestrokovno, nepravočasno ali nekvalitetno opravljeno dela.

- **podatki o vplivih okolja za izvajanje naloge**

Ko govorimo o vplivih okolja, mislimo na vplive okolja, ki so posledica lokacije dela, fizikalnih delovnih razmer in delovnih razmer iz razporeditve delovnega časa.

- **podatki o telesnih dejavnostih, ki jih zahteva delo**

Podatki o telesnih dejavnostih, ki jih zahteva delo, so splošna fizična moč, telesna odpornost, obremenitve zaradi prisilne drže telesa idr. Podatki o obremenitvah so pomembni predvsem zato, da na delovna mesta s povečanimi stopnjami napora, neprijetnimi in škodljivimi vplivi okolja ne razporedimo mladostnikov, žensk ali invalidov.

- **psihofizične sposobnosti**

Psihofizične sposobnosti, ki jih zahtevamo za določeno delovno mesto, so tiste zahteve, ki so pomembne za uspešno izvrševanje naloge. Psihofizične sposobnosti so lahko senzorne, psihomotorične ali umske zahteve, kot so na primer razlikovanje barv in oblik, telesna spretnost, čustvena odpornost, sposobnost presoje in odločanja.

- **socialne delovne razmere**

Socialne delovne razmere opredeljujejo, ali delavec opravlja delo sam, v skupini, ali dela s strankami ali individualno.

- **strokovna izobrazba**

Na podlagi zahtevanega znanja za zasedbo delovnega mesta se določi zahtevana stopnja in smer strokovne izobrazbe oz. poklic, ki ga zahtevamo za določeno delovno mesto. Za vsako opravilo mora biti jasno določeno, ali se za izvajanje zahteva le določena strokovnost (kot je to v poklicih v šolstvu, zdravstvu in pravosodju) ali je stroka lahko različno izbrana. Navedene morajo biti smeri strokovne usposobljenosti, ki so primerne in ustrezne za izvajanje določenega dela. Določeno delo ali nalogo lahko povsem ustrezno opravlja tudi delavec, ki ima sicer nižjo strokovno izobrazbo, vendar se je med delom redno usposabljal, in če delo po vsebini ni takšno, da zahteva povsem določeno smer in stopnjo strokovne izobrazbe delavca. Vendar pa naj razlika v stopnji strokovne izobrazbe ne bi presegala več kot eno stopnjo. Paziti moramo tudi na to, da so zahteve po stopnji strokovne izobrazbe opredeljene realno in razumno.

Strokovna usposobljenost je tista mera znanja, ki jo mora imeti delavec, da lahko v procesu dela uspešno opravlja določene naloge, vključuje teoretično znanje, pridobljeno v procesu

izobraževanja, konkretno znanje oz. z delom pridobljene delovne izkušnje ter teoretična in praktična znanja, ki jih pridobi z izobraževanjem ob delu.

- **funkcionalna znanja**

Funkcionalna (dodatna) znanja se določijo glede na potrebe izvajanja naloge. Ugotavljajo se tako, da primerjamo vsebino nalog z učnim načrtom za poklic in z ocenitvijo potrebnih dodatnih znanj, saj nam šole ne dajo vseh potrebnih funkcionalnih znanj za opravljanje poklica.

- **delovne izkušnje**

Treba je opredeliti, koliko delovnih izkušenj je potrebno delavcu za opravljanje določenih opravil in kakšne so te delovne izkušnje po vsebini. Bolj kot je naloga zahtevna, več praktičnih izkušenj običajno zahteva. Lahko se določi tudi z delom pridobljene delovne izkušnje, ki pa morajo biti natančno določene. Delovne izkušnje lahko na podlagi izrecne določbe splošne kolektivne pogodbe znašajo največ pet let. Pri tem moramo paziti, da si ne zapremo možnosti zaposlovanja pripravnikov in mladih delavcev, ki še nimajo delovnih izkušenj.

Sistemizacija dela je podlaga za urejanje organizacije dela, usmerjanje kadrovske politike in uresničevanje kadrovskega procesa, med katerimi sta zlasti pomembna oblikovanje razvoja kadrov in izgradnja sistema motiviranja sodelavcev.

## 3.2 Izhodišča sistemizacije dela z vidika organizacijske zgradbe

Sistemizacija dela (Jurančič, 1982, str. 9) mora z vidika organizacijske zgradbe vsakemu delu, delovnemu mestu ali delovnemu področju najti pravo mesto v organizacijski strukturi podjetja. Pokazati mora položaj posameznega delovnega mesta glede na druga delovna področja in pripadajoče organizacijske povezave. Jasno mora biti razvidno, od kje izvirajo posamezne delovne naloge, kje oz. od koga pridobimo navodila za delo ter komu poročamo o opravljeni nalogi oz. storitvi. Razvidno mora biti, v kateri fazi delovnega procesa je naloga, ki jo moramo opraviti, torej njen položaj glede na predhodno opravljene naloge, in katere naloge ji bodo sledile.

### 3.2.1 Pomen delitve delovnega procesa na osnovne enote oz. naloge

Sistemizacija dela povezuje vse elemente, ki so organizirani v procesu dela, tako sodelavce kot sredstva za delo in predmete dela. Z razdelitvijo delovnega procesa na smiselno zaokrožena dela in z določitvijo položaja dela v organizacijski strukturi zagotavljamo racionalno in učinkovito odvijanje delovnega procesa, popolno uporabo proizvodnih zmogljivosti, znanstvenih, organizacijskih, tehničnih in tehnoloških dosežkov, popolnejšo izrabo delovnega časa, zmanjševanje zastojev pri delu, povečanje produktivnosti dela, uspešno povezovanje kadrovskega in materialnega potenciala, osebni razvoj posameznikov ter smotrno in racionalno izkoriščanje naravnih pogojev.

Dobra in uporabna sistemizacija dela mora vsebovati tako grajene bistvene elemente, ki bodo zagotavljali, da se določena opravila ne bodo podvajala na več delovnih mestih, delitev dela mora biti smotrna in učinkovita in le tako bomo prispevali k boljšim rezultatom podjetja ter hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju skupnih ciljev. Racionalno delitev dela pa lahko dosežemo le s kritično analizo obstoječih delovnih nalog in pripravljenostjo izboljšati, prenoviti ali celo spremeniti postopke dela oz. posamezna opravila.



### 3.3 Izhodišča sistemizacije dela z vidika vodenja kadrovskih procesov

Za uresničevanje kadrovske politike v podjetju, strokovno obravnavanje in reševanje problemov, ki zadevajo kadre, ter za učinkovito odločanje na področju kadrovske politike potrjujemo ustrezno sistemizirane informacije o kadrih.

Z vidika vodenja kadrovskih procesov na zasnovo in sistemizacijo dela pomembno vplivajo sledeča področja (Uhan, 1996, str. 10):

- ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov,
- pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev,
- planiranje izobraževanja sodelavcev,
- oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov,
- vrednotenje zahtevnosti dela.

Izhodišča pri določanju sistemizacije dela so delovni procesi, ki potekajo v okviru posamezne poslovne funkcije.

#### 3.3.1 Ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov

V sistemizaciji dela morajo biti jasno opredeljeni poklici, ki so potrebni za izvajanje delovnih nalog, ter funkcionalna znanja, ki so potrebna za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih nalog. Pri tem se porajajo nove zahteve po novih poklicih, zahteve po novih profilih poklicev.

#### 3.3.2 Pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev

Pridobivanje kadrov je izbor najprimernejših kandidatov. Izmed teh izberemo najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto, na katerem se pojavi nova potreba oz. pri katerem planiramo potrebo po kadrih. V procesu planiranja moramo skrbno pretehtati kriterije, na podlagi katerih bomo izbrali kandidata za delovno mesto. Da bi kriterije za izbor kandidata za določeno delovno mesto kar najbolje oblikovali, moramo dobro poznati zahteve dela. Sistemizacija dela je pri zaposlovanju kadrov podlaga za ugotavljanje zahtev po poklicnih znanjih in izkušnjah, psihičnih in osebnostnih lastnostih kandidatov ter njihove dinamike osebnosti.

Sistemizacija dela mora vsebovati tiste podatke, ki omogočajo smotrno izbiro delavca za opravljanje del in nalog, ki so mu zaupana, omogočajo prerazporejanje delavca in tudi usposabljanje delavca za izvajanje del in nalog.

Predpogoj učinkovite izkoriščenosti človeških potencialov je ta, da se morajo na eni strani zahteve dela skladati z pričakovanji delavca, na drugi strani pa morajo biti potenciali delavca izkoriščeni do te mere, da je delo za delavca motivirajoče. Skratka, treba je najti ustrezno rešitev med pričakovanji in možnostmi sodelavca, ki zaseda določeno delovno mesto. Zagotoviti moramo, da bomo zaposlovali delavce, ki bodo imeli takšna znanja, sposobnosti in zmožnosti, da bodo zmogli dosežati cilje in učinkovito izkoriščati resurse, ki jih organizacija zagotavlja na konkretnem delovnem mestu, ki bodo motivirani za delo ter imeli takšne osebnostne lastnosti in vedenjske karakteristike, da se bodo prilagajali okolju, v katerem delajo, pritiskom, sodelavcem, strankam in režimu dela.

### 3.3.3 Planiranje izobraževanja sodelavcev

Izobraževanje sodelavcev je nujno tako zaradi izpopolnjevanja in razvoja proizvodov oz. storitev kot tudi zaradi sposobnosti uporabe vedno bolj izpopolnjenih strojev in naprav. Planiranje izobraževanja in usposabljanja zajema planiranje oz. oceno potreb po izobraževanju in usposabljanju, definiranje ciljev izobraževanja in usposabljanja ter planiranje poteka izobraževanja.

Analiza dela ima namen prepoznati zahteve dela z vidika potrebnih znanj, spretnosti in navad. Prepoznati moramo dejanske zahteve dela in jih primerjati z dejanskim znanjem in usposobljenostjo izvajalca. Sistemizacija dela pogojuje potrebe po izobraževanju tistih sodelavcev, ki nimajo zahtevane strokovne izobrazbe za delovno mesto oz. nimajo zahtevanih funkcionalnih znanj.

Priprava izobraževanja kadrov za razvojno-raziskovalne naloge spada pod okrilje kadrovske službe v podjetju. Pestrost, raznolikost, zahtevnost in ažurno osvajanje razvojnih znanj kakor tudi zahtevnost izobraževalnih metod in oblik narekujejo potrebo po jasni opredelitvi organizacije stalnega izobraževanja.

### 3.3.4 Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov

Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov mora biti v skladu z razvojnimi načrti podjetja, pri čemer so upoštevane materialne zmožnosti podjetja in dosežki tehničnega napredka, in mora biti v interesu tako združbe kot tudi sodelavcev. Sistemizacija dela je podlaga za oblikovanje razvoja in napredovanja kadrov, saj je v njej jasno opredeljena struktura dela in znanje za delovno področje oz. delovni program. Omogoča nam izbiro razvojnih možnosti posameznega sodelavca glede na njegove interese, želje in zmožnosti.

Strokovno usposobljeni delavci so zelo pomemben dejavnik podjetja in tega bi se moralo vodstvo vsakega podjetja ali zavoda zavedati. Možnost izobraževanja pa je tudi bistvenega pomena za motiviranje delavcev. Delavec je motiviran za delo, če slednje zadovoljuje njegova pričakovanja. Pričakovanja so lahko od delavca do delavca zelo različna, saj nanje vpliva več faktorjev, odvisnih od vzgoje, okolja, v katerem živi in dela, njegove strokovne usposobljenosti in delovnega mesta. Večini delavcev pomeni vzrok za zadovoljstvo pri delu uspešna rešitev/izpeljava zaupane naloge, saj na ta način krepijo samozavest, imajo možnost za soodločanje, lahko vplivajo na metode in sistem svojega dela, ponujena jim je možnost napredovanja in razvoja, priznanje za delovni dosežek ter zaupana pristojnost in odgovornost.

### 3.3.5 Pomen razvoja kadrov za organizacijo

Organizacija, ki vlaga v sistematičen razvoj kadrov, žanje uspehe z večjo storilnostjo dela, njihovi izdelki oz. storitve so kakovostnejše in posledica tega je večje povpraševanje po njihovih izdelkih ali storitvah (Možina et al., 1998, str. 51). Prav tako se zmanjša število pritožb in poveča zadovoljstvo sodelavcev, kar posledično pomeni manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, poveča se delovna disciplina, delavci pa spontano predlagajo izboljšave na svojih delovnih mestih.

### 3.3.6 Pomen razvoja kadrov za sodelavce

Pridobitev višje strokovne izobrazbe delavcem ponuja možnost napredovanja, s čimer si delavci zagotovijo možnost za strokovni, delovni in osebni razvoj. Napredovanje običajno

pomeni tudi večjo plačo ter druge ugodnosti, kot so na primer službeni avto, stanovanje ali službeni telefon, poveča se zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost.

### 3.3.7 Vrednotenje zahtevnosti dela

Cilj vrednotenja dela je ugotavljanje razvrstitev delovnih mest po njihovi zahtevnosti. Na vrednotenje dela ne smejo vplivati niti politični niti socialni dejavniki, saj se moramo zavedati predvsem tega, da ne vrednotimo delavca, ki je na to delovno mesto razporejen, temveč vrednotimo izključno delo, saj se le tako lahko izognemo napakam pri ocenjevanju.

Za ugotavljanje zahtevnosti delovnih mest uporabljamo naslednje skupine zahtev:

- usposobljenost, ki je potrebna za opravljanje določenih opravil; to so delavčeve umske in telesne sposobnosti, znanja in spretnosti;
- odgovornost delavca za opravljanje opravil, ki je povezana z zaupanimi mu sredstvi za delo, z odnosom do drugih delavcev in medsebojno pogojenostjo opravil, ki jih opravlja;
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil;
- vplivi okolja, v katerih delavec opravlja opravila.

Izbira podatkov, ki bodo potrebni za ugotavljanje zahtevnosti dela, je odvisna od izbire ocenjevalnega modela. Zato se moramo najprej odločiti, katero metodo za ugotavljanje zahtevnosti del bomo uporabili, saj le tako lahko zagotovimo, da bo sistemizacija dela res obsegala vse podatke, ki so potrebni za razvrstitev del in nalog po njihovi zahtevnosti.

Delodajalec mora biti zainteresiran oz. mora znati zaposliti delavce tako, da bo njihovo usposobljenost v največji možni meri izkoristil pri opravih združbe.

### 3.3.8 Vrste metod

Za vrednotenje zahtevnosti dela (Uhan, 1996, str. 88) se uporablja več metod, in sicer rangiranje, kategorizacija, primerjanje zahtev, točkovne metode in kombinirane metode (Slika 59: Načini razvrščanja opravil).



Slika 59: Načini razvrščanja opravil  
(Uhan, 1996, str. 88)

Metoda za ugotavljanje zahtevnosti dela lahko kot način razvrščanja uporablja vrstni red ali grupiranje. Razvrščanje za ugotavljanje zahtevnosti dela se lahko izvaja sumarno ali analitično.

Sumarno razvrščanje pomeni razvrščanje z upoštevanjem vseh karakteristik zahtevnosti del hkrati. Za sumarne metode razvrščanja zadošča okvirna (groba) shema podatkov, za analitične metode vrednotenja pa je treba imeti bolj podrobno shemo podatkov o delu. Analitično razvrščanje pomeni razvrščanje po vsaki karakteristiki zahtevnosti del posebej.

### **Sumarne metode**

Te omogočajo enostavnejše razvrščanje. Prednost sumarnih metod je zlasti ta, da njihova uporaba zahteva manj časa. Te metode so priporočljive v primerih, ko imamo na razpolago le manj usposobljene ocenjevalce. Ocenjevanje z uporabo sumarnih metod je cenejše. Slaba lastnost sumarnih metod je, da so delitvena razmerja manj razložena in manj podkrepjena. Sumarne metode se pogosto uporabljajo v manjših združbah in pri tistih delovnih procesih, v katerih so delovna mesta po zahtevnosti dovolj primerljiva in kjer je število različnih delovnih mest manjše.

### **Analitične metode**

Prednost analitičnih metod je zlasti v tem, da njihova uporaba omogoča razvrstitev delovnih mest na bolj utemeljen in natančnejši način. Analitične metode so strokovno zahtevnejše. Sama izvedba razvrščanja zahteva veliko več časa in večjo strokovno usposobljenost ocenjevalcev kot pri sumarnih metodah. Postopek ugotavljanja zahtevnosti dela je pri analitičnih metodah zahtevnejši, daljši in dražji. Razvrstitev delovnih mest so bolj utemeljene in natančnejše, kar je dobra stran teh metod, vendar pa obenem zahtevajo več podatkov o zahtevnosti dela iz sistemizacije. Kakršno koli skrajševanje postopkov ali zniževanje ravni obravnavanja povzroča slabše razvrstitve.

### **Kombinirane metode**

Namen kombiniranih metod je ta, da se izognemo slabostim enih in izrabimo prednosti drugih metod.

**Tehnike rangiranja** (Uhan, 1996, str. 100):

Za razvrščanje se uporabljata tako vrstni red kot grupiranje.

- **Vrstni red**

Z uporabo vrstnega reda pri razvrščanju se odločimo za razvrščanje po določenem kriteriju oz. zahtevi. Vsak pojav ima v vrstnem redu svoje mesto in le izjemoma bosta dva pojava zaradi enake intenzivnosti razvrščena na enako mesto v vrstnem redu. Pri uporabi vrstnega reda kot načina razvrščanja delovnih mest dobimo natančno razporeditev in praviloma posebno mesto vsakega pojava na merilni lestvici. Pomanjkljivost vrstnega reda kot načina razvrščanja pa je omejenost uporabnosti glede na število pojavov za razvrstitev. Čim večje je število pojavov, ki jih je treba razvrstiti, tem manj zanesljiva je razvrstitev in tem težje je razvrščanje v vrstni red. Zgornja meja števila pojavov, ki jih razvrščamo v vrstni red, je 40.

- **Grupiranje**

Za razvrščanje uporabljamo pri grupiranju vnaprej določeno lestvico, na kateri so pojavi približno enake intenzivnosti razvrščeni v isto skupino (grupo, razred, stopnjo, kategorijo). Pojavi, ki so razvrščeni v isto grupo, imajo enako vrednost.

Dobra lastnost grupiranja kot načina razvrščanja je neomejeno število pojavov, ki se lahko razvrščajo. V posamezno grupo lahko razporedimo veliko število pojavov, ki imajo po kriteriju razvrščanja približno enake značilnosti. Potrebna je le dovolj natančna opredelitev in opis razpona vsake skupine. Pomanjkljivost grupiranja kot načina razvrščanja je zanemarjanje razlik znotraj skupine.

Za ocenjevalni model je treba izbrati tiste zahteve, ki izkazujejo zahtevnost dela v tistem delovnem procesu, kjer bo ocenjevalni model uporabljen. Odločitev o tem, katero metodo uporabiti za vrednotenje dela, lahko sprejmemo šele, ko zelo dobro poznamo značilnosti vseh metod. Odločitev o izboru ocenjevalnega modela sprejmemo, ko dobro proučimo namen vrednotenja, število del, ki jih moramo vrednotiti, število ocenjevalcev, ki jih imamo na razpolago, ko presodimo, kako dobro so usposobljeni ti ocenjevalci, ter glede na čas, ki ga imamo na razpolago, ter število in vrsto podatkov o delih ter denarju, ki ga imamo na razpolago za izvedbo vrednotenja.

### 3.3.9 Napake pri vrednotenju

Napake pri vrednotenju dela (Kejžar, 2001, str. 51) se pojavljajo ne glede na to, katero metodo za vrednotenje dela izberemo. Najbolj pogoste napake so napaka halo efekta, napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu, konstantna napaka ali osebna enačba ter logična napaka.

Napaka halo efekta je tista napaka, ki jo naredi ocenjevalec pod vplivom splošnega vtisa o delovnem mestu. Pogosto napako halo efekta lahko omilimo, če vrednotimo najprej dela približno enake zahtevnosti. Ocenjevalce moramo na napake halo efekta opozoriti in jih predhodno o njih poučiti, da so lahko kasneje nanje pozorni.

Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu nastane, ko se ocene prilagajajo splošni ravni okolja. Tako ocenjevalci zahtevnost čistilk, telefonistov, vratarjev bolje/višje vrednotijo v okolju, ki v večji meri vključuje visoko strokovni kader. V okolju, kjer je splošna raven zahtevnosti nižja, pa so tudi druga dela nižje vrednotena.

Konstantna napaka ali osebna enačba je napaka, ko ocenjevalec ocenjuje preblago, prestrogo ali pa vsem določi srednjo zahtevnost. Slednji pojav imenujemo napaka centralne tendence. Vpliv te napake lahko omilimo z večjim številom ocenjevalcev, točnimi informacijami o delu in natančnimi navodili za presojanje. Ocenjevalec z izrazito napako centralne tendence bi zelo težko vrednotil z metodo primerjanja v parih.

Logična napaka nastane, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.

## 4 POSTOPEK OBLIKOVANJA SISTEMIZACIJE DELA

Da se v nekem podjetju prične postopek za izdelavo sistemizacije delovnih mest, je potrebna pobuda za njeno izdelavo, ki pa je lahko notranja ali zunanja (Kejžar, 2001, str. 13–14). Zunanja pobuda za izdelavo sistemizacije je lahko potreba po zadostitvi zakonu. Notranja pobuda pa izhaja iz potrebe po prenovi organizacije ali iz potrebe po izdelavi solidne strokovne podlage za kadrovske procese (Raspor, 2017, str. 25).

Druga faza je sprejem odločitve pristojnega organa, da se v organizaciji pristopi k izdelavi sistemizacije dela ter sama izdelava načrta za pristop k sistemizaciji, ki zajema:

- proučitev namena in vsebinskega okvira sistemizacije;
- proučitev organizacijskih osnov za izdelavo sistemizacije dela, kot so organizacijska razvitost in splošna urejenost združbe, program razvoja, perspektive organizacije in struktura dela;
- oblikovanje sheme podatkov za opis delovnih mest oz. delovnih področij;
- spoznavanje in proučitev velikosti in organizacijske razčlenjenosti organizacije;
- izbiranje in določitev vrste in števila sodelavcev pri izdelavi sistemizacije;
- oblikovanje načina izvedbe sistemizacije in določanje pogojev za izvedbo.

Predvsem smo tu pozorni na roke in stroške za izvedbo sistemizacije dela:

- imenovanje strokovne komisije za sistemizacijo;
- oblikovanje skupin opisovalcev dela;
- instruiranje izvajalcev;
- informiranje sodelavcev o pristopu k izdelavi sistemizacije ter seznanjanje o vlogi in spremembah, ki jih sistemizacija prinaša;
- planiranje izvedbe sistemizacije.

Tretja faza izdelave sistemizacije dela zajema zbiranje podatkov in izdelavo opisov dela. Sledi ji kritična analiza in organizacijska revizija delovnih mest oz. delovnih področij ter uskladitev opisov delovnih mest. Šele ko so delovna mesta dokončno oblikovana, lahko določimo kadrovske podatke. Kadrovske podatke v sistemizaciji dela so predvsem znanje, sposobnost, izkušnje, delovne zmožnosti in dinamika osebnosti. Ugotavljanje in določanje teh podatkov je eden izmed najzahtevnejših postopkov pri opredeljevanju, urejanju in definiranju opravil, delovnih nalog, delovnega mesta in delovnega področja. Naslednja faza je organizacijsko kadrovske utrjevanje delovnih mest oz. delovnih področij v sistemizaciji. Sledi oblikovanje celotne sistemizacije, ki jo obravnavamo v strokovnem timu in širše. Preden se v organizaciji sprejme akt o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest, mora delodajalec pridobiti in obravnavati mnenje sindikata ter se o njem tudi pisno opredeliti. Zadnja faza je sprejem sistemizacije, ki pa jo moramo stalno izpopolnjevati, saj se nam v nasprotnem primeru lahko kaj kmalu zgodi, da postane zastarela in neuporabna.

## 4.1 Ključne aktivnosti pri reorganizaciji

Pomembno je, da znamo pravilno oblikovati terminski plan spremembe sistemizacije. Še posebej je to pomembno, če urejamo istočasno tudi reorganizacijo (Tabela 12: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja).

Tabela 12: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja

Zap. št.	Aktivnost	Začetek	Konec
1	Predlog reorganizacije (nove org. sheme, nova DM, ukinjena DM)		
2	Izdelava opisa novih DM		
3	Določitev kadrovskih podatkov za DM		
4	Predlog vrednotenja DM		
5	Izdelava dokončnega predloga sprememb pravilnika o org. in sistemizaciji (opisni listi DM, nova in ukinjena DM, vrednotenje DM, org. sheme)		
6	Obravnava predloga sprememb pravilnika na upravi (morebitne korekcije vrednotenja, opisnih listov idr.)		
7	<b>Dostava predloga sprememb pravilnika o org. in sist. (opisni listi DM, katalog DM, sheme) svetu delavcev in reprz. sindikatom</b>		
8	Skupno posvetovanje s SD		
9	Odgovor sindikatom		
10	Podpis spremembe pravilnika		
11	Ažuriranje novih stroškovnih mest v inf. sistemu		
12	Ažuriranje vrednotenja novih DM v inf. sistemu		
13	Ažuriranje kadrovskih podatkov za DM v inf. sistemu		
14	Ažuriranje OE v inf. sistemu		
16	Obveščanje sodelavcev o ukinitvi obstoječih pogodb, izdaja novih pogodb o zaposlitvi (namestitvev delavcev, plača) v inf. sistemu		
17	<b>NOVA REORGANIZACIJA</b>		

## 5 ZAKLJUČKI K SISTEMIZACIJI

V tem poglavju smo predstavili osnovne korake za pripravo *Akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest* in na ta način olajšali delo vsem, ki se bodo lotevali spremembe tega področja. Gre namreč za temeljni akt delodajalca. V naslednjem poglavju nadgrajujemo študijo primera s primerom dinamične sistemizacije.

## Literatura in viri

- Bakovnik, R. (n. d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na področju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju. Pridobljeno s [www.delavska-participacija.com/priloge/ID020216.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020216.doc)
- Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov* [skripta]. Kranj: Moderna organizacija.
- Gravett, L. (2002). Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions. Pridobljeno s <https://strategichrinc.com/article/unleashing-employee-potential-competency-based-job-descriptions/>.
- Jurančič, I. (1982). *Razvid del in nalog z enotno metodologijo za razvid*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kejžar, I. (2000). *Oblikovanje racionalne sistemizacije delovnih mest*. Kranj: Zavod za izobraževanje odraslih Kranj.
- Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest v podporo razvoju kadrov. *Management in globalizacija*, 33–44.
- Kejžar, I. (2008). Oblikovanje delovnih mest za napredno kadrovanje. V *Znanje za trajnostni razvoj: 27. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 19.–21. marec 2008, Portorož*.
- Labović, D., Mayer, J. in Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. V T. Kern in V. Rajkovič (ur.), *People and sustainable organization* (str. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Raspor, A. (2017). *Izzivi sistemizacije delovnih mest v podjetju*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Raspor, A. in Labović Begović, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Tsukamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) (2011). *Zakon o varnosti in zdravju pri delu*. Ljubljana: GV založba, Zavod za varstvo pri delu.



# DINAMIČNA SISTEMIZACIJA DELA SE SPREMINJA, KOT SE SPREMINJA PROCES

Avtorja: Dunja Labović Begović in Andrej Raspor



*Designed by Geralt/ Pixabay*



## 1 UVOD V DINAMIČNO SISTEMIZACIJO DELA

Današnje poslovno okolje obkrožajo hitre spremembe, globalizacija ter konkurenca inovativnih storitev in proizvodov. Vse skupaj je že postalo standardni okvir organizacij (Waiganjo, Mukulu in Kahiri, 2012), zato morajo podjetja izboljšati svoje zmogljivosti, da bi lahko učinkovito konkurirala (Chang in Huang, 2005). Trajna konkurenčna prednost se lahko doseže z implementacijo konkurenčne strategije za doseganje operativnih ciljev na podlagi strateškega upravljanja človeških virov. Učinkovita strategija za upravljanje človeških virov pa sistematično organizira vsak individualni ukrep upravljanja človeških virov, kar neposredno vpliva na odnos in stremenje sodelavcev k poti, ki vodi podjetje k doseganju svoje konkurenčne strategije. Gardner, Moynihan, Park in Wright (2001) menijo, da uspešnost organizacije izstopa kot eden izmed večjih organizacijskih ciljev, kar nas usmerja v raziskovalna prizadevanja na področju človeških virov in v razumevanje povezave med področjem upravljanja človeških virov s samo uspešnostjo podjetja. Vse večja globalizacija in hitra rast informacijskih tehnologij, vključno z internetom, sta povzročili drastične spremembe v dejavnostih podjetij, predvsem pri na znanju temelječih storitvah, kot so računovodstvo, finančne storitve, davki, storitve za stranke, informacijske tehnologije, projektiranje, človeški viri, raziskave in razvoj (*R & R*), obdelava podatkov in prodaja (Subroto in Sivakumar, 2012).

Področje upravljanja s človeškimi viri ter področje sistemizacije in vrednotenja dela že dolgo časa opozarjata na neprimerno obliko in uporabo sistemizacije dela v sodobnih organizacijah. Nieboer iz podjetja *Synergetics Group* (2007) navaja, da je dejstvo, da so opisi delovnih mest sestavljeni tako, da organizaciji ne nudijo pomoči pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) je že leta 1997 opazil, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vključujejo toge sezname nalog in opis pristojnosti. Menil je, da bi bilo dobro vzpostaviti povsem nov sistem. Posledično je tudi Simon (2004) ugotavljal, da ljudje pogosto opravljajo delo brez opisa delovnih mest ali pa z nejasnim in tudi z zastarelim opisom.

Z dosedanjim delom in raziskovanjem na omenjenih področjih smo problem tudi sami neposredno zaznali. Izdelali smo teoretičen model *SDP* (sistemizacije dela kot proces) za poslovne funkcije, temelječe na znanju, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Postavili smo naslednjo tezo: *s spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta v proces bi bilo mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati plačo sodelavca na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.*

## 2 ZAKAJ DINAMIČNA SISTEMIZACIJA?

Današnja sodobna organizacija je dinamična, hitro prilagodljiva, usmerjena k napredku in razvoju, kar pomembno vpliva na konstantno spreminjanje poslovnih procesov, predvsem na znanju temelječih poslovnih funkcij. Temu mora biti prilagojena tudi sistemizacija dela, ki je osnovno organizacijsko orodje, a še vedno velja za statičen akt, izdelan za daljše časovno obdobje in torej ni obravnavan kot kontinuiran proces. Kot takšnega ga prepoznava tudi slovenska zakonodaja. S spreminjanjem modernih organizacij v postmoderne naj bi se spremenila tudi sistemizacija in njena uporaba, vendar menimo, da njena sodobna vloga v slovenskih organizacijah ni jasna (Labović, Mayer in Zupan, 2011). Kejžar (2001) je že leta

2001 na osnovi opravljene raziskave menil, da podatki kažejo na precejšnjo brezbržnost nekaterih podjetij in ustanov do spreminjanja in prilagajanja organizacije novim razmeram. V času od izvedbe njegove raziskave je prišlo do silovitih pretresov v strukturi podjetij in do velikih gibanj, ki so vplivala na delovanje organizacij. Veliko poudarka je na procesih dela. Casio (2005) je tako razmišljal, da je urejenost procesov vsekakor pomembna, vendar sta prav tako pomembna tudi njihovo izvajanje in merjenje.

Schuster (2007) je že leta 2007 ocenil, da večina sistemizacij delovnih mest ni primerna za sodobne organizacije, saj ne zagotavlja enake obravnave vseh sodelavcev na podobnih delovnih mestih. Taka sistemizacija dela zavira napredek, ne spodbuja inovativnosti in tekmovalnosti ter ne omogoča prilagodljivosti in nagrajevanja. Sledeč Kejžarju (2003) ima zastarela sistemizacija za posledico vrsto problemov in nevšečnosti, kot so nepravilna razdelitev dela, slabo kadrovanje, osiromašen razvoj kadrov, ogroženo varstvo in zdravje pri delu, neobjektivno vrednotenje dela, slabi medosebni odnosi, slabo vodenje dela in nezanesljiv razvoj sistema dela. Uporaba ustrezne sistemizacije lahko omogoča organizaciji veliko konkurenčno prednost, saj je edini vir, ki nudi trenuten vpogled v vsa opravila, ki se izvajajo v organizaciji.

Z vključevanjem koncepta kompetenc v sistemizacijo so se odprle nove polemike o pomenu sistemizacije dela in o njeni premajhni ter neustrezni uporabi, ki je predvsem rezultat pomanjkanja znanja na področju sistemiziranja dela. Morrell (2008) opazuje, da je v organizacijah nastanek in razvoj sistemizacije dela pravi izziv, kjer mora biti njena nadgradnja vodena skozi projekt. Palacios, Gil in Garrigos (2009) ugotavljajo, da so za ustvarjanje in razvijanje sistemizacije dela potrebna tudi menedžerska znanja, saj, kot pravi Dhillon (2008, str. 297), »razvoj organizacijske sposobnosti temelji na strateških sposobnostih«. To pa je drago in zamudno.

Uporaba sistemizacije dela v slovenskih podjetjih se nanaša predvsem na vrednotenje zahtevnosti dela, ki je podlaga za oblikovanje plač (Labović in Mayer, 2009). Kravaris in Mousavere (2007) trdita, da je sistemizacija dela urejen sistem vseh opravil v organizaciji, ki vsebuje namenske podatke za izvajanje delovnih nalog in omogoča presojo njihove zahtevnosti, »razlike v zahtevnosti delovnih nalog pa se odražajo v denarju« (Felin in Foss, 2009, str. 165).

V 60-ih letih preteklega stoletja se je začela razvijati miselnost, da je treba plačevati sodelavce tudi na podlagi znanja, veščin in izkušenj. Takšno ocenjevanje dela je primerno le, če je vzpostavljen tudi sistem nagrajevanja učinkovitosti delavca. S sistemizacijo lahko zagotovimo, da ima podjetje določene tiste ključne karakteristike, ki jih delavec potrebuje, da doseže določeno plačo (na primer nenehno dopolnjevanje funkcionalnih znanj), hkrati pa so s tem utemeljeni tudi razlogi za morebitno nižjo plačo posameznika. Učinkovita sistemizacija dela je s tem lahko tudi motivacijski dejavnik za učinkovitejše delo (Hickman, 2000).

»V kompleksno organiziranih družbah zgolj subjektivna vrednotenja učinkov dela ne zadostujejo za obstanek in razvoj medčloveških odnosov«, meni Novak (2008, str. 149). Kanetani (2002) nadalje meni, da je sistemizacija pomembna podlaga za vse nadaljnje delo s sodelavci. Čas, ki si ga vzamemo za njen nastanek, se nam povrne pri oblikovanju kompetenčnih profilov, izdelavi sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, načrtovanju karier sodelavcev, reorganizacijah, lastniških prevzemih in drugo (Raspor in Labović Begović, 2017).

Da sistemizacija dela ni samo možnost, ampak tudi obveza delodajalca, kaže dejstvo, da je v Sloveniji z zakonom (*Zakon o delovnih razmerjih - ZDR*, Ur.l. 21/2013, 22. člen) določeno, da morajo imeti podjetja z več kot desetimi zaposlenimi urejeno sistemizacijo dela. Prav zato je sistemizacija dela pogosto narejena samo zato, ker jo zahteva zakonodaja, in je pogosto

nepopolna, tako ne služi svojim številnim potencialnim namenom in je kot takšna sama sebi namen. Če sodobno organizacijo vidimo kot dinamično, hitro prilagodljivo, nagnjeno k napredku in razvoju, neustrašno in odločno, mora biti temu prilagojena tudi sistemizacija dela, ki bo sposobna slediti vsakemu koraku razvoja organizacije. Spreminjanje oz. posodabljanje sistemizacije zavira predvsem pomanjkanje strokovnega znanja o (sodobnem) sistemiziranju delovnih mest, zato številne slovenske organizacije zaostajajo na tem področju. S spreminjanjem organizacije se morajo nujno spremeniti tudi sistemizacija in njeni nameni (Raspor in Labović Begović, 2017).

Sistemizacija dela, kot jo poznamo danes, se težko prilagaja spremembam organizacije dela (Raspor in Labović Begović, 2017). Zgrajena je tako, da ob njenem stalnem spreminjanju prihaja do prevelikega administrativnega dela. Kadrovskim strokovnjakom predstavlja razvoj ali posodabljanje sistemizacije dela zahteven projekt. V praksi opažamo, da kljub številnim prenovam sistemizacije dela<sup>22</sup>, ki v slovenskih organizacijah v zadnjih letih naraščajo, večji del organizacij v Sloveniji zaradi tega ohranja zastarelo sistemizacijo dela<sup>23</sup>. Redki si namreč lahko privoščijo ekspertnega svetovalca, ki bo zanje (oz. namesto njih) obnavljal sistemizacije proti plačilu, čeprav bo še vedno velik del administracije ostal podjetjem samim. Taka sistemizacija prinaša v organizacijo statiko zatečenega stanja namesto dinamike simultane sledenja spremembam vsebine in strukture delovnih procesov ter iz njih izvedenih opravil.

Današnji delavec pripisuje večji poudarek sebi primernim razmeram na delovnem mestu, zato ga skuša prilagoditi svojim potrebam. Razvoj človeka in njegovega dela ima za posledico tudi razvoj delovnega mesta. Napredek je najbolj opazen pri sredstvih za delo in pri predmetih dela – kot posledica razvoja informacijske tehnologije. Razvile so se tudi povsem nove oblike dela, kot so teledelo, čustveno delo, *outsourcing*, ki jih zastarel koncept sistemizacije novih oblik dela ne upošteva. Izrazit problem današnje sistemizacije dela je omejevanje dela v okviru relativno statičnega delovnega mesta in temu prilagojeno ocenjevanje zahtevnosti dela, ki določa osnovno plačo zaposlenega na osnovi relativno statičnih določil (stopnja izobrazbe) in ne odraža dejanske učinkovitosti opravljenega dela. Sodelavci v uspešnih organizacijah sledijo trendom na trgu dela in s stalnim izobraževanjem ter pridobivanjem novih kompetenc povečujejo svojo konkurenčnost. Makarovič, Rončević, Tomšič in Besednjak Valič (2010) ugotavljajo, da se je večina ljudi za bolj plačano službo pripravljena dodatno usposabljati in začeti študij na fakulteti za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Pridobljeno znanje želijo uresničiti tudi v obstoječem delovnem okolju, medtem ko klasična sistemizacija temu ne more sočasno slediti. Tako sistemizacija dela posredno zavira karierni razvoj sodelavca in ne upošteva spremembe v kakovosti in učinkovitosti njegovega dela. Barney in Wright (1998) svetujeta, da mora biti podjetje na področju človeških virov organizirano tako, da je zmožno izkoristiti vsako lastnost človeških virov kot konkurenčno prednost samega podjetja. Taka organizacija podjetja zahteva obstoj vzpostavljenih sistemov in postopkov, ki omogočajo uspešno uporabo lastnosti sodelavcev. Sharma in Saurabh (2014) ugotavljata, da družbe znanja zahtevajo učinkovito usklajevanje strateških, operativnih in posameznih dejavnosti, ki jih medsebojno usklajuje organizacijska struktura. Upravljanje človeških virov vpliva na dejavnosti, temelječih na znanju, in zagotavlja informacije o kulturi, delovnih vlogah, zahtevah

<sup>22</sup> Program Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene (VKO) je omogočil karierno orientacijo zaposlenim s krepitvijo služb za razvoj kadrov v podjetjih in/ali s pomočjo mreže zunanjih izvajalcev v mikro, malih in srednjih podjetjih, ter na ta način zagotovil zaposlenim večjo dostopnost in kvaliteto razvoja njihovih karier.

<sup>23</sup> Kejžar (2003) za leto 2003 ugotavlja, da imata dobri dve petini organizacij izdelano aktualno in uporabno sistemizacijo, več kot polovica pa je podjetij oz. ustanov, ki razpolaga s sistemizacijo, starejšo od treh let, kar 13,50 % organizacij pa ima sistemizacijo oz. razvid del in nalog (izraz še iz časov zakonodaje »združenega dela«), staro nad 10 let. Seveda se z leti delež zmanjšuje (zaradi ZDR), a je verjetno še vedno sorazmerno velik. Ti podatki kažejo na to, da v mnogih združbah sistemizacije niso prilagajali prihajajočim spremembam, čeprav so morda spreminjali in prilagajali organizacijo.

glede učinkovitosti, nagrajevanju in pričakovanem znanju. Intelektualni delavci zahtevajo stalne smernice o opravljanju njihovega dela in o učinkoviti vključenosti v organizacijsko strukturo. Opredeljeni standardi uspešnosti, razvoj zmogljivosti in primerno nagrajevanje uspešnih sodelavcev so pomembni elementi vzpostavitve družbe znanja. Nanjo pomembno vplivajo učinkovito učenje in razvojne možnosti vsakega posameznika, načrtovanje nasledstva in prenos znanja z bližnjih delovnih področij.

Klasična sistemizacija je tudi praktično imuna na nenehno nastajajoče nove procese, ki jih je treba simultano dodajati obstoječim opravilom ali določati nova in hkrati tudi njihove izvajalce. Predstavlja tudi oviro, da bi bili delavci plačani za učinkovito in ne za pavšalno delo. Kejžar (2003) je opisoval sodobno organizacijo kot učinkovito, ko sodelavci v njej dosegajo osebno rast in samouresničevanje. Sodelavci tudi želijo sodelovati v procesu odločanja. Pri izdelavi sistemizacije delovnih mest prihaja do veljave tako neposredna oz. »individualna (neposredna)« participacija kot tudi predstavniska oz. »kolektivna« participacija. Uresničevanje individualne participacije v procesu izdelave sistemizacije uveljavljamo s tem, ko delavca vključujemo v sodelovanje pri izdelovanju opisa delovnega mesta in v kritično presojo njegove ureditve ter v soočenje z mejnimi oz. v proces povezanimi delovnimi mesti. Zastarela sistemizacija dela, ki ne sledi potrebam sodelavcev in organizacije, povzroča nezadovoljstvo sodelavcev, ker njihov zaslužek ni sorazmeren z njihovim delovnim učinkom, zato opravljajo svoje delo indiferentno ter s tem škodijo obstoju in razvoju organizacije.

Obstoječa sistemizacija dela se ne more spreminjati s hitrostjo spreminjanja potreb sodelavcev in vsebine ter strukture dela organizacije. Nezadostno znanje na področju sistemiziranja dela dodatno otežuje spreminjanje klasične sistemizacije v sodobno organizacijsko orodje. Sistemizacija dela je toga, sodelavcem v kadrovske službah prenaporna, drugim sodelavcem nejasna in nekoristna, kar potrjuje že raziskava Madduxa (1992), ki je ugotavljal, da več kot polovica umskih delavcev ne razume, kako se vrednoti njihovo delo. Vse do danes se klasična oblika sistemizacije dela ni spremenila in posledično današnja sistemizacija ne služi svojemu namenu. Spreminjanju organizacijskih oblik, vsebine in pogojev dela mora slediti nov koncept sistemizacije dela, ki bo sodelavcem omogočal takojšnje kreiranje, razvijanje in spreminjanje sistemizacije dela. Pri tem bo neposredni oblikovalec sprememb sodelavec sam, ki bo skrbel, da bodo v njej evidentirane in ovrednotene vse njegove kompetence in opravila, ki jih dejansko izvaja. Sprememba koncepta opravljanja dela, ki prerašča omejenost delovnega mesta, povečuje tudi motiviranost sodelavcev za kakovostno in hitro opravljeno delo, prožnost organiziranja dela, hitro prilagajanje organizacije zunanjemu okolju in potrebam notranjih ter zunanjih kupcev.

Pri raziskovanju obstoja novejših ali drugačnih konceptov sistemizacije dela v znanstvenih bazah razen splošnih smernic nismo našli konkretnih usmeritev ali aplikativnih modelov na področju sistemiziranja dela. Avtorji so v glavnem nakazovali spremembe v načinu organiziranosti organizacij, načinu zaposlovanja, plačevanja sodelavcev, ki bodo posledično nujno vplivale na spremembo sistemizacije dela:

- vzpostaviti bo treba ključne sposobnosti: skupinski način razmišljanja, sposobnost pritegniti sodelavce, delovati brezmejno, sposobnost kreiranja in obvladovanja hitrih in kompleksnih sprememb, obvladati hitro učenje (Ulrich, 1997);
- 0,5 x 2 x 3, kar pomeni 50 % delovne sile, ki je dvakrat bolj plačana, proizvede trikrat več (Handy, 1996);
- 20 : 80 in *tittytainment* (samo 20 % za delo sposobnega prebivalstva bo zadostovalo za ohranjanje zagona svetovnega gospodarstva; angl. *tittytainment* – skovanka iz *tit* in *entertainment*, prispodoba za mešanico zabave in dovolj hrane, ki uduši razmišljanje), ki bi ohranjala zadovoljstvo 80 % nezaposlenega, frustriranega prebivalstva (Brzezinski, 1995);

- fleksibilnost: fleksibilni ljudje, fleksibilni menedžerji, fleksibilna tehnologija, fleksibilna organizacijska shema (Pasmore, 1994).

Vila (2000) je napovedoval, da bo organizacija zelo ploščata, napredovanje s pričakovanim povečanjem plač po vertikali pa ne bo možno, zato se bodo uveljavili novi načini nagrajevanja, ki bodo kombinacija: (1) osnovne plače za določeno delo, (2) udeležbe pri profitu podjetja, (3) udeležbe v bonusu (premiji) skupine za dokončano delo in (4) osebnih bonusov (premij) za svoj prispevek k izvršeni nalogi.

Ugotovitev, da so današnje sistemizacije dela prehitale novodobne oblike in potrebe dela, ki jim ni zmožna slediti, nas je privedla k modeliranju novega koncepta sistemizacije dela, ki bo oblikovana kot proces. Ključni prispevek tega dela je torej oblikovanje modela *SDP* (sistemizacije dela kot procesa), ki omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa in kakovosti opravljenega dela. Nova oblika sistemizacije dela bo vplivala na zadovoljstvo sodelavcev, njihovo motiviranost in pridobivanje novih znanj ter na vrednote, kot so poštenost, enakopravnost in pripadnost organizaciji; organizaciji pa omogoča nagrajevanje dela, ki je veliko bližje resničnemu vložku sodelavca, kot je to pavšalna plača.

## 2.1 Namen in koristi sistemizacije dela

Sistemizacija dela je menedžersko orodje, ki nam ob predhodnem strokovnem znanju močno olajša proces kadrovanja in nam omogoča vzpostavitev organizacijskega reda. Namen sistemizacije dela je preglednost obstoječih delovnih procesov v organizaciji in takojšnja ugotovitev njihove medsebojne povezanosti. Za posamezne procese moramo določiti in pridobiti najustreznejše delavce ter jih tja razporediti. Opredeliti moramo lestvico za ocenjevanje kakovosti in zahtevnosti dela, ki nam bo služila tudi kot osnova za izračun plač delavcev. Delavce je treba kontinuirano izobraževati in usposabljeni zaradi hitrega zastarevanja znanja in sprememb, ki jih narekuje okolje (trg), in sprememb, ki nastajajo zaradi ustvarjalnosti sodelavcev.

Sistemizacija ni sama sebi namen, marveč je pomemben in osnovni kadrovski instrument ter zato podlaga vsem aktivnostim v podjetju pri upravljanju človeških virov: izbiri najustreznejših kadrov, izobraževanju, nagrajevanju in napredovanju (Hopp, Iravani in Yuen, 2007).

Kot organizacijsko-kadrovski dokument z izbrano zasnovo za oblikovanje delovnih mest in izbranimi podatki za opis delovnih mest daje temelje za:

- organiziranje ter delitev dela in delovnih procesov;
- načrtovanje in izvajanje kadrovske politike;
- izobraževanje, kadrovanje in zaposlovanje delavcev;
- načrtovanje razvoja ter napredovanje delavcev;
- določanje osnovnih plač, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest;
- določanje in razmejevanje pristojnosti in odgovornosti;
- določanje potrebnega števila izvajalcev;
- urejanja varstva pri delu in drugo (Hari, 2001).

Glavni nameni sistemizacije so:

- identifikacija opravil, na katera je členjen delovni proces, programov in organizacijskih enot;
- spremembe organizacije dela;
- ugotavljanje zahtevnosti dela;
- prenova procesov;

- ugotavljanje rezultatov dela;
- izvajanje kadrovskega procesa (Mayer, 2008).

Poleg zgoraj naštetih se sistemizacija dela lahko uporablja še za naslednje namene:

- ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti;
- napredovanje;
- povečanje inovativnosti;
- ocenjevanje kakovosti dela;
- večjo konkurenčnost;
- znižanje stroškov dela;
- izbor in selekcijo kadra;
- zagotavljanje enakomerne obremenitve sodelavcev;
- pregled pooblastil in odgovornosti;
- oblikovanje delovnih področij in delovnih programov;
- načrtovanje dela in kadra;
- izobraževanje kadra;
- varstvo pri delu;
- določanje ciljev in vizije;
- povečanje zadovoljstva kadra;
- urejen pregled nad delovnimi procesi;
- določanje ključnih kompetenc sodelavcev;
- razporejanje sodelavcev na projekte;
- skrb za zdravstveno varstvo pri delu.

Namen sistemizacije je dobiti primerno in ustrezno plačano delovno mesto, ki ima tudi socialno vrednost. Vendar pa razširjena sistemizacija v družbenem sektorju in prevladujoča tržna morala lahko povzročita prekomerno umsko delo, kar lahko pripelje do vedno večjega samostojnega dela posameznika in s tem odtujevanja od družbe (Tsukamoto, 2007). Če je delo sistemizirano, so v sistemizaciji opisana vsa delovna opravila. Ker je organizirano delo bolj tekoče in hitreje opravljeno, organizacije s tem samo pridobijo. Tudi problemi so lahko hitreje rešeni, saj jih sposobni strokovni delavci rešijo sami in prej, kot če bi morali priti do vodstva, ki bi jih reševalo (Benders, Hoeken, Batenburg in Schouteten, 2006).

»Za delavca je sistemizacija pomembna predvsem zaradi varstva in transparentnosti njegovih individualnih pravic iz delovnega razmerja. Z aktom o sistemizaciji se želi doseči določena varnost delavca, saj ta določa stalnost njegovega dela oz. delovnih nalog, zaradi katerih je tudi sklenil pogodbo o zaposlitvi. Akt o sistemizaciji jamči delavcu, da bo v celotnem času trajanja delovnega razmerja opravljal tista dela in naloge, ki so v skladu z njegovo izobrazbo in sposobnostmi. Tako je bil vsak individualni pravni spor, ki je temeljil na nepravilnem aktu o sistemizaciji, po dosednji sodni praksi razsojen v korist delavca kot 'šibkejše stranke' v sporu« (Vukasović-Zontar, Sevšek, Korade Purg, Kukovičič in Pečnik, 2006, str. 9–10). Taka praksa pa je lahko tudi predmet zlorabe, ko delavec ne želi sprejeti novih aktivnosti ali se dodatno usposablja, če to ni zapisano v sistemizaciji.

Sistemizacija delovnih mest mora biti izdelana po osnovnih načelih. V njej morajo biti najprej zapisani opisi nalog in zadolžitev, ki jih bo sodelavec opravljal. Te naj bi bile napisane natančno in hkrati kratko in jedrnato, tako da sodelavec natančno ve, kaj naj dela, kdaj in kako (Vieira in Ribas, 2008).

»V 60-ih letih preteklega stoletja se je začela razvijati miselnost, da je treba plačevati zaposlene tudi na podlagi znanja, veščin in izkušenj. Tako ocenjevanje dela je primerno le, če je vzpostavljen tudi sistem nagrajevanja učinkovitosti delavca. S sistemizacijo lahko



zagotovimo, da ima podjetje točno določene tiste karakteristike, ki jih delavec potrebuje, da doseže določeno plačo (na primer dopolnjevanje funkcionalnih znanj), hkrati pa so s tem utemeljeni tudi razlogi za morebitno nižjo plačo posameznika. Natančno opredeljena sistemizacija dela je s tem lahko tudi motivacijski dejavnik za učinkovitejše delo« (Hickman, 2000).

S sistemizacijo dela sporočamo sodelavcem, da bomo nagrajevali njihove delovne dosežke; »tako nam bodo izkazali še večjo lojalnost, s tem, da bodo izrabili svoj potencial: sposobnosti, znanja, izkušnje za doseganje ciljev podjetja" (Mantura, 2008, str. 577). Sistemizacija dela je urejen sistem vseh opravil v organizaciji, ki vsebuje namenske podatke za izvajanje delovnih nalog in omogoča presojo njihove zahtevnosti (Kravaris in Mousavere, 2007). Razlike v zahtevnosti delovnih nalog se odražajo v denarju (Felin in Foss, 2009).

»V kompleksno organiziranih družbah zgolj subjektivna vrednotenja učinkov dela ne zadostujejo za obstanek in razvoj medčloveških odnosov« (Novak, 2008). Sistemizacija je pomembna podlaga za vse nadaljnje delo s sodelavci. Čas, ki si ga vzamemo za njen nastanek, se nam povrne pri oblikovanju kompetenčnih profilov, izdelavi sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, načrtovanju karier sodelavcev, reorganizacijah, lastniških prevzemih idr. (Kanetani, 2002).

V sistemizaciji delovnih mest so lahko opisani tudi potencialni dejavniki zadovoljstva sodelavcev, ki so v povezavi z drugimi dejavniki lahko ključ do uspeha podjetja. S pomočjo sistemizacije lahko sodelavci primerjajo svoje osebne cilje s cilji organizacije, v njej je opisana vsebina dela, stopnja samostojnosti, delovne razmere, osnovna plača, strokovni in poslovni odnosi, način vodenja in organizacija dela. V sistemizaciji dela vidijo pomembno organizacijsko orodje le tista podjetja, ki se zavedajo pomena nenehnega nastajanja človeškega kapitala in tudi tega, da je med učinkovitostjo sodelavcev in uspešnostjo podjetja visoka korelacija.

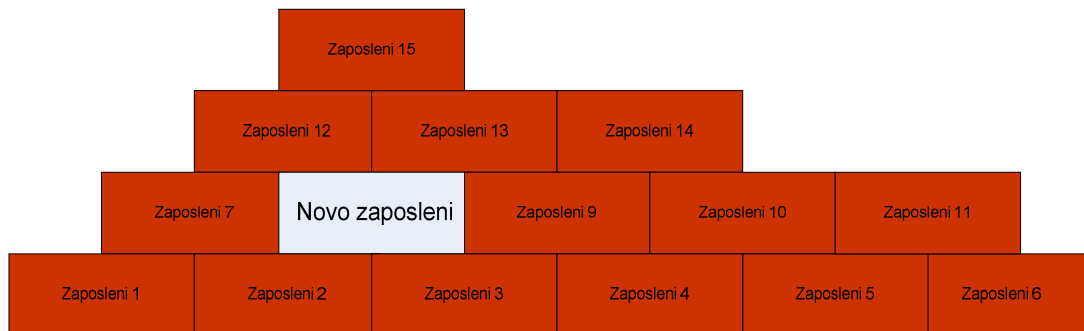
Shaw, Dineen, Fang in Vellella (2009, str. 1018) ugotavljajo, da je »pravičnost sistemov v organizacijah težko prepoznavna«. S sistemizacijo delovnih mest dobi podjetje urejen pregled nad vsemi delovnimi procesi, njihovimi spremembami in razvojem, nad sestavo in planiranjem sodelavcev, omogoča pregled ciljev, sledenje viziji idr. S sistemizacijo vzpostavimo organizacijski red in enakopravnost med vsemi sodelavci do enakomerne obremenitve in ustreznega plačila za zahtevnost in rezultate dela.

Day (2007) meni, da sodelavci z aktivnim izkoriščanjem delovnih nalog iz sistemizacije dela dokazujejo menedžerjem svoj primerni potencial, da bi napredovali na zahtevnejše (vodilne) vloge. Širši namen sistemizacije delovnih mest pa je, da bi z ustrezno storilnostjo in učinkovitostjo sodelavci prispevali k uspešnosti podjetja.

## **2.2 Zasnova sistemizacije dela po meri sistema oz. po meri sodelavca**

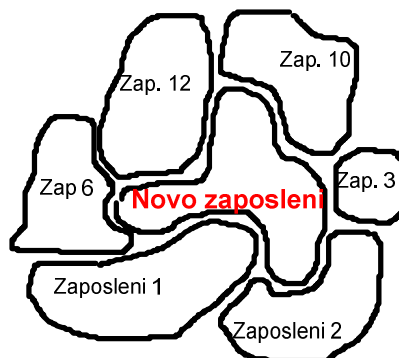
Klasična sistemizacija dela navadno izhaja iz potreb sistema organizacije in je oblikovana na podlagi njenih zahtev. Kot taka določa delovno mesto, katerega naloge bo opravljal imaginarni sodelavec. Baza in središče organizacije je delovno mesto, na katerega se zaposli osebo, ki bo najbolje ustrezala določilom delovnega mesta. Pri tem se ne upoštevajo lastnosti posameznega sodelavca, njegove posebnosti, kompetence, njegove težnje in hotenja. Proces spominja prej na robotiko kot na udobno delovno okolje, kjer lahko sodelavec z ustvarjalnostjo pripomore k razvoju delovnega procesa ter skrbi za svojo osebno in karierno rast.

Sistemizacija dela po meri sistema, ki ne vključuje človeka kot središče delovnega procesa, sodelavca omejuje in s tem škodi razvoju organizacije. Fukuda (1988) poimenuje takšno kadrovsko politiko organizacije kot *tip A* (ameriški tip), kjer za vsako delovno mesto v organizaciji iščemo v množici ljudi najbolj primernega in ga v organizacijo vgradimo kot opeko v zid, iz katere se ne more premakniti niti preoblikovati (Slika 60: Zaposlovanje v organizaciji *tipa A*). Novozaposleni v organizaciji *tipa A* je zaposlen izključno z namenom opravljanja dela na delovnem mestu, na katerega je umeščen. V takem primeru se sodelavec ne povezuje z ostalimi delovnimi mesti, temveč z njimi meji in vanje ne posega.



**Slika 60: Zaposlovanje v organizaciji *tipa A***  
(prirejeno po Vila, 2000)

Nasprotje organizacije *tipa A* je primer organizacije *tipa J* (japonski tip), kjer je vsak sodelavec kot neobdelan kamen, ki ga uvrstimo v okolje, kjer bo lahko razvijal in nadgrajeval svoje znanje. V takšni organizaciji obstaja zavedanje o človeku kot imetniku ključnih in posameznih specifičnih kompetenc, ki jih uporablja na različnih področjih oz. na delovnem mestu, ki je oblikovano specialno glede na vsak individualen primer. Pri taki politiki kadrovanja organizacije iščejo znanje, veščine in sposobnosti, ki bodo uporabne na mnogih področjih, ki se bodo med seboj povezovala in hkrati sodelavcu omogočala opravljati delo, ki si ga želi in najboljše zna (Slika 61: Zaposlovanje v organizaciji *tipa J*).



**Slika 61: Zaposlovanje v organizaciji *tipa J***  
(prirejeno po Vila, 2000)

Klasična sistemizacija dela, ki je oblikovana izključno po nareku potreb sistema, ima v sodobni organizaciji močno zmanjšano vrednost. Kot takšna ne more slediti vsakodnevemu spreminjanju delovnega procesa in potrebam sodelavcev; posledično se ne razvija. Ker sistemizacije delovnih mest v večini sodobnih organizacij temeljijo na dominantnosti delovnega mesta, jih te opuščajo in jih imajo le zato, ker to zahteva zakon. Tako sistemizacija dela ne služi svojim številnim namenom in ne predstavlja pomembnega organizacijskega in menedžerskega orodja, ki je med drugim osnova za ugotavljanje zahtevnosti dela in s tem plačnih razmerij med delovnimi mesti. S takšno sistemizacijo ni mogoče slediti dejanskim

aktivnostim, ki jih opravlja sodelavec, temveč ponuja pavšalno plačo v zameno za opravljeno neaktualno delo.

Znanje oz. kompetenca je prvi pogoj, ki sodelavcu omogoča opravljanje določene delovne naloge v organizaciji. Večja množica znanj in veščin na različnih področjih vpliva na možnost povezovanja delovnih nalog, ki izhajajo iz sicer nezdružljivih področij. Organizacija, ki temelji na znanju in sodelavcu kot osnovnima viroma delovanja organizacije, omogoča oblikovanje delovnih mest na podlagi najboljših karakteristik svojih sodelavcev. Sistemizacija po meri najboljših zmožnosti sodelavca pomeni največji možni izkoristek človekovega potenciala pri opravljanju delovnih nalog. Organizacije na Japonskem prakticirajo absolutno uporabo znanja vsakega sodelavca za večji doprinos k uspešnosti poslovanja organizacije. Za novega sodelavca ni vnaprej določenega delovnega mesta, saj se bo to oblikovalo na podlagi njegovih kompetenc, ki se bodo po določenem časovnem intervalu pokazale v njegovem organizacijskem vedenju. Novega sodelavca takoj povabijo v tako imenovano »kroženje med oddelki«, kjer se seznanijo s celotnim delovnim procesom organizacije. Na vsakem oddelku pridobi novo ali razvija že pridobljeno kompetenco in povezuje med seboj znanja z različnih področij. Način delovanja japonskih organizacij sodelavcu omogoča opravljanje tistih delovnih nalog, pri katerih uporablja svoje najboljše kompetence, kar omogoča optimalno kakovost opravljenega dela, to pa vpliva tudi na zadovoljstvo sodelavca. Takšno delovno mesto ne omejuje sodelavca, temveč ga spodbuja k širitvi mej med delovnimi področji. Sodelavec uživa svobodo pri delu, kar vpliva na njegovo ustvarjalnost. Naloga menedžmenta je opolnomočenje sodelavcev, tako da lahko izkoriščajo svoje potenciale. Delovno okolje mora sodelavcem ponujati priložnosti, jim dodeljevati pooblastila in odgovornosti za upravljanje s spremembami in za izboljševanje lastnih delovnih procesov. Takšni delavci so bolj motivirani in bolj produktivni, spoštujejo svoje delo in proizvajajo kakovostne produkte (Cartwright, 2002; Chang in Liu, 2008; Rusjan, 2009).

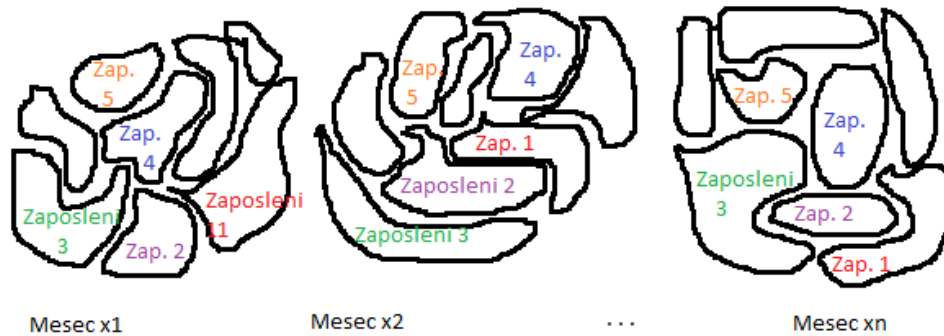
Pisovec Kacin (2004) je nakazala, da bi bilo pri oblikovanju sistemizacije treba doseči naslednje cilje:

- opredeliti vlogo delovnega mesta;
- vsebino opisov nalog posameznega delovnega mesta oblikovati tako, da bo možna čim večja fleksibilnost, kar pomeni, da če se določene vsebine dela malo spremenijo, kar se dogaja, ne bo treba narediti nove pogodbe o zaposlitvi;
- vsako nalogo opredeliti s standardom delovne uspešnosti;
- za vsako delovno mesto je treba izoblikovati kompetence.

Uporaba posameznikovih najboljših zmožnosti oz. kompetenc temelji na:

- določitvi korespondenčnih kompetenc za vsako aktivnost delovnega procesa;
- dejanskem kompetenčnem profilu sodelavca.

Na podlagi dejanskega kompetenčnega profila sodelavca lahko določimo delovno mesto, ki bo vsebovalo tiste aktivnosti, pri katerih bo sodelavec lahko najbolje uporabil svoje veščine. Takšen način kadrovanja omogoča, da so osnova sistemizacije dejanski in ne abstraktni ljudje. Oblikujejo se osebna delovna mesta, ki so optimalno prilagojena posamezniku. Model *SDP*, katerega zasnovu in razvoj opredeljujemo v nadaljevanju, omogoča vsakomesečno oblikovanje delovnega mesta posameznega sodelavca (Slika 62: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu *SDP*). Temu se avtomatično prilagodita sistemizacija dela in tudi plača. Takšno kadrovanje pomeni spremembo klasične sistemizacije dela v proces in oblikovanje plače na podlagi aktivno opravljenega dela. Sistemizacija dela in plača postaneta mesečno spremenljivi.



**Slika 62: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu SDP**  
(Raspor in Labović Begović, 2017)

Pri zgoraj opisanem načinu oblikovanja delovnih mest in s tem sistemizacije dela lahko pride do ostanka aktivnosti, ki niso »pokrite« z ustreznimi kompetencami trenutno zaposlenih. V takšnem primeru lahko uporabimo klasično obliko kadrovanja ali iskanje ustreznih virov zunaj organizacije (*outsourcing*).

### 3 MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA)

Pri pripravi modela smo uporabili naslednje metodologije: (1) določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, (2) določitev kriterijev kakovosti dela, (3) določitev načina evidentiranja učinkovitega dela, (4) oblikovanje modela sistemizacije dela kot procesa, (5) oblikovanje primera aplikacije.

Poleg izpolnjevanja predpisanih normativov in standardov so začetni elementi modela trije, in sicer: (1) učinkovita izraba delovnega časa, (2) zahtevnost izvršenih opravil in (3) kakovost izvršenih opravil – normirani čas. Elemente modela smo natančno opisali v naslednjem podpoglavju.

Osnovno plačo lahko določimo kot najnižjo plačo, ki zagotavlja ustrezen življenjski standard, ali kot plačo, ki se jo po morebitnem usklajevanju skozi pogajanja določi ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Končna plača je nato posledica učinkovitega dela ter zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil. Doseganje kriterija zahtevnosti posamezne kompetence tako postane merilo uspešnosti posameznika.

#### Model SDP:

$$PLAČA = OP + \sum \left( [Z_o \times (t_p \times N)]_1 + \dots + [Z_o \times (t_p \times N)]_n \right) + OD$$

$$t_p = t_n - (t_{ef} - t_n)$$

*OP* – osnovna plača

*Z<sub>o</sub>* – zahtevnost izvršenega opravila ob ustreznosti kakovosti

*t<sub>p</sub>* – priznani čas

*N* – frekvenca ponovitev opravljanja opravila

*OD* – ostali dodatki

*t<sub>n</sub>* – normirani čas

$t_{ef}$  – efektivni čas oz. efektivna izraba delovnega časa za opravljanje posameznega opravila

Končna mesečna plača je sestavljena iz osnovne plače, variabilnega dodatka in ostalih dodatkov:

$$PLAČA = OP + VARIABILNI DODATEK + OD$$

Variabilni dodatek je prikazan kot vsota poljubno mnogo opravljenih različnih opravil:

$$\sum ([Z_0 \times (t_p \times N)]_1 + \dots + [Z_0 \times (t_p \times N)]_n)$$

Posamezno opravilo je določeno kot zmnožek med zahtevnostjo opravila z zmnožkom priznanega časa in frekvenco ponovitve opravljanja opravila:

$$[Z_0 \times (t_p \times N)]_n$$

Priznani čas izračunamo tako, da od normiranega časa odštejemo razliko efektivnega časa in normiranega časa.

$$t_p = t_n - (t_{ef} - t_n)$$

Z razliko  $t_{ef} - t_n$  preprečimo morebitno vnašanje večjega časa opravljanja opravila, kar vpliva na večjo plačo. S tem onemogočimo izkoriščanje umetnega povečevanja faktorja časa opravljanja opravila z namenom doseganja večje plače ali povečanja faktorja časa zaradi nezmožnosti opravljanja opravila. V primeru krajšega časa opravljanja opravila oz. manjše efektivne izrabe delovnega časa za opravljanje posameznega opravila se čas ustrezno poveča in vpliva na večjo plačo. Ostale dodatke predstavljajo npr. dodatek za delovno dobo, prispevki, prehrana, prevoz idr.

Formula izračuna plače po modelu *SDP* bi bila integrirana v računalniško aplikacijo in kot takšna v svojem osnovnem kompleksnem zapisu ne bi obremenjevala sodelavcev, vsakemu sodelavcu pa bi bil pojasnjen način oblikovanja plače in odvisne spremenljivke, ki pogojujejo njeno velikost. Pri tem razmišljamo, da bi bil sodelavec seznanjen, da plačo sestavljajo osnovna plača, variabilni dodatek in ostali dodatki, pri čemer je variabilni dodatek odvisen od vrednosti zahtevane in dejanske kompetence za opravljanje posameznega opravila in efektivnega časa opravljanja opravila. Sodelavce bi seznanili z vrednostmi normiranega časa posameznega opravila.

V praksi lahko opazimo, da nekatere organizacije uporabljajo koncept določanja plač na podlagi osnovnega dela plače in variabilnega dela plače. Vendar variabilni del plače do sedaj ni bil merljive narave in je bil navadno določen na podlagi opisnega doseganja delovnih rezultatov. Do danes se variabilni del plače ni neposredno povezoval s sistemizacijo dela. Model *SDP* omogoča merljivost variabilnega dela, na njegovo velikost pa vpliva sodelavec sam, pod nadzorom vodje, z opravljanjem delovnih nalog z višjim faktorjem zahtevnosti. Variabilni del po modelu *SDP* je natančno specificiran in določen ter se neposredno navezuje na novo obliko sistemizacije dela. Takšno določanje variabilnega dela plače do zasnove modela *SDP* ni bilo izvedeno.

Zahtevnost opravljenega dela v določenem časovnem intervalu (tedensko, mesečno, letno) lahko izračunamo na podlagi evidence in ocene kakovosti efektivnega dela posameznika in količnika zahtevnosti, ki ga ima vsaka zahtevana kompetenca. Ob tem lahko postavimo tudi

morebitne dodatne kriterije (za kakovost, za ustvarjalnost, zadovoljstvo kupcev idr.). Tako objektivno določimo vrednost (ceno) dejanskega dela v določenem časovnem intervalu.

S tem postane sistemizacija dela, ki je bila do sedaj statičen organizacijski akt, proces, ki zajema le aktualne kompetence v začasni konstelaciji. Tak pristop zahteva, da postane kreator svoje osebne sistemizacije vsakdo sam ob nadzorni vlogi neposrednega vodje. To velja tako za aktualen kompetenčni profil kot tudi za evidentiranje opravljenega dela v določenem časovnem intervalu.

Aktivnosti, ki niso kakovostno opravljene, dajejo izhodišče za presojo o tem, ali so pomanjkljive tudi kompetence za njihovo izpolnitev ali pa je morda vzrok le pomanjkanje motivacije. Če je v prvem primeru mogoče ustrezne kompetence dopolniti, izberemo ustrezno usposabljanje, če ne, dodelimo aktivnost drugi osebi.

Dinamična sistemizacija omogoča simultano dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces, in slediti ter črtati tiste, ki se ne pojavljajo več. S tem se sistemizacija nenehno obnavlja in ohranja svojo aktualnost.

Model *SDP* in nova oblika sistemizacije dela kot procesa sta zasnovana na način, da sodelavcem v kadrovske službi omogočata sprotno dodajanje delovnih opravil in aktualen pregled nad delovnimi procesi, ki se dejansko izvajajo v organizaciji. Prav tako je sistemizacija vselej aktualno urejena in je omogočen vpogled v kompetenčne profile sodelavcev. Dobro organizirano in opravljeno delo se prav tako rezultira v povezovanju z računovodsko službo, saj ji model *SDP* omogoča hitro izračunavanje mesečnih plač. Vsem ostalim sodelavcem pa model *SDP* in nova oblika sistemizacije dela kot procesa omogočata hiter vsakodnevni vnos podatkov, ki po naši oceni zahteva do največ pet minut dnevnega delovnega časa.

Nov model sistemizacije dela kot procesa je izvedljiv na naslednji način:

- členitev celotnega delovnega procesa na posamezne aktivnosti;
- določanje zahtevnosti aktivnosti;
- razvrščanje posameznih aktivnosti po zahtevnosti;
- določanje kompetenc za izpolnitev posamezne aktivnosti;
- določanje zahtevnosti kompetenc;
- razvrščanje kompetenc po zahtevnosti;
- določanje dejanske vrednosti kompetenc sodelavcev;
- določanje plače na osnovi faktorja zahtevnosti uporabljene kompetence za opravljanje opravila ali določanje plače na osnovi zahtevnosti opravila, ki ga določa zahtevnost uporabljene kompetence za opravljanje opravila.

Pri tem smo nakazali 4 temelje, ki pojasnjujejo proces:

#### 1. temelj:

- izbor sorodnih aktivnosti za opravila, s čimer so določene tudi ustrezne kompetence;
- določitev zahtevnosti posameznih opravil glede na strukturo zahtevnosti aktivnosti in ustreznih kompetenc;
- razvrščanje opravil po zahtevnosti;
- vrednotenje opravil.

#### 2. temelj:

- sprotno dodajanje novih aktivnosti in ustreznih kompetenc opravirom in črtanje aktivnosti, ki niso več aktualne, in s tem spreminjanje zahtevnosti in vrednosti opravil.

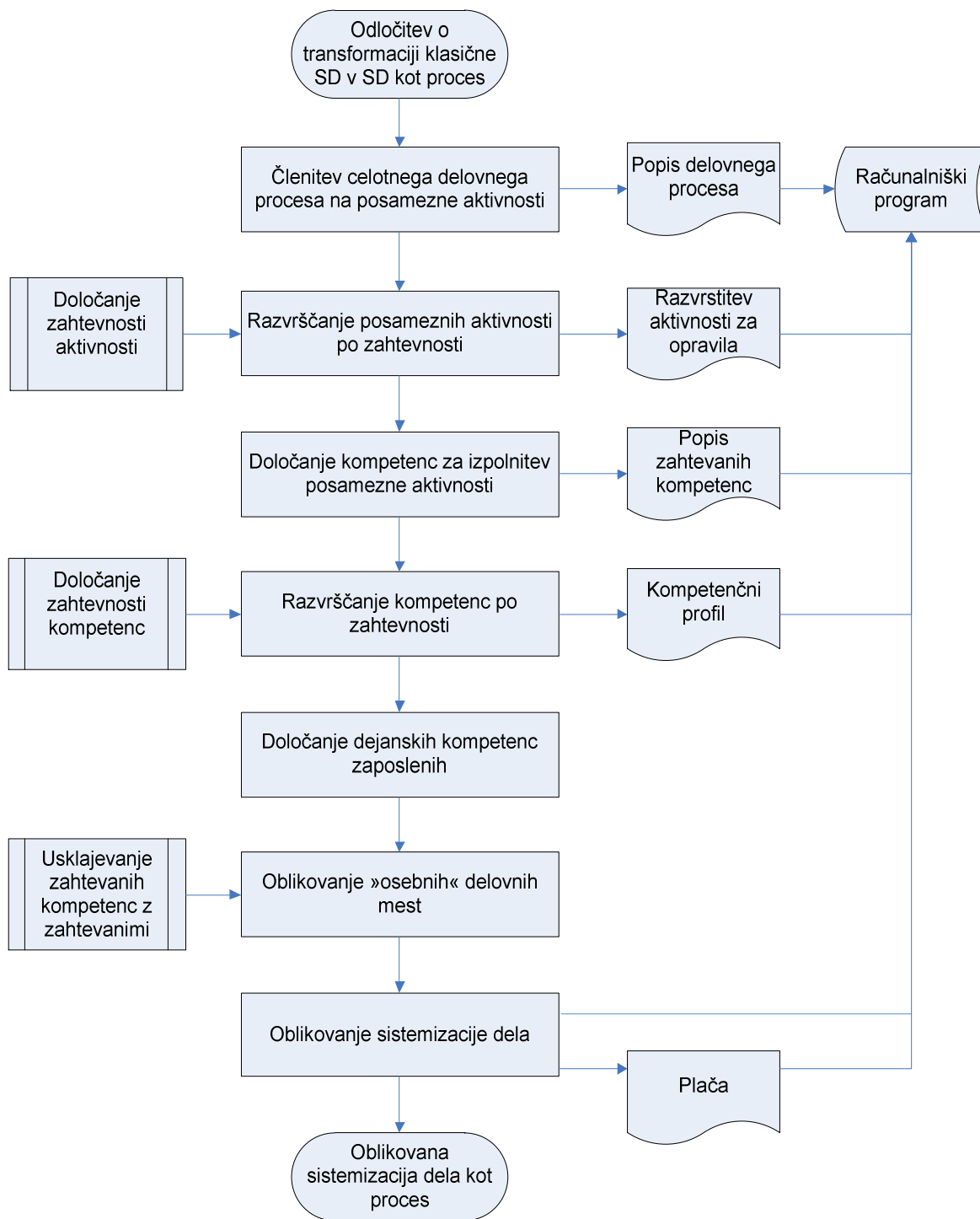
**3. temelj:**

- primerjava dejanskih kompetenc posameznika z zahtevanimi.

**4. temelj:**

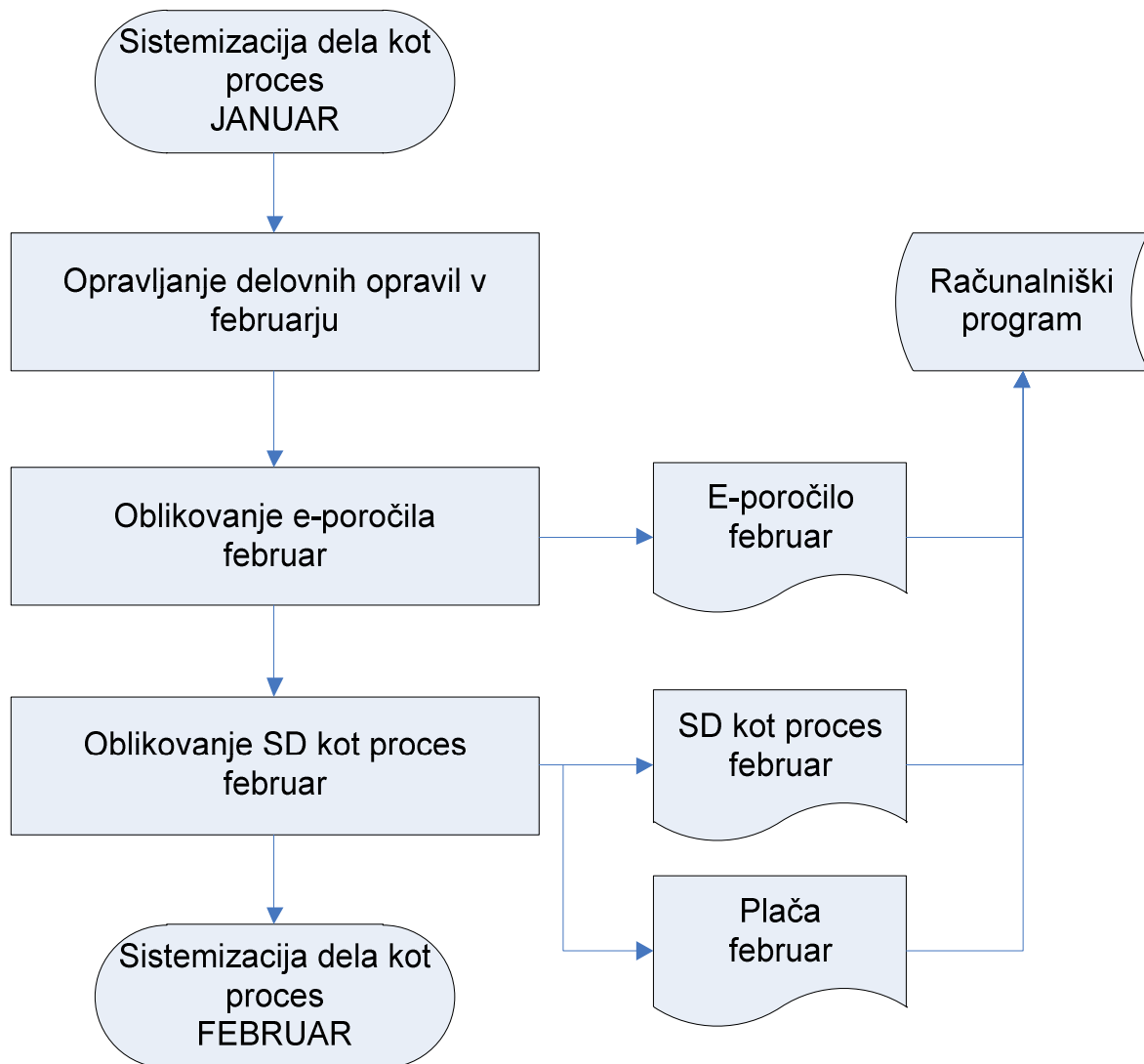
- določanje učinkovitosti dela na osnovi evidence učinkovnega trajanja posameznih aktivnosti različne zahtevnosti (primerno za vrednotenje projektov).

Podajamo slikovni prikaz postopka transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces (Slika 63: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces) ter postopka mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa (Slika 64: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa).



**Slika 63: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces**  
(Raspor in Labovič Begovič, 2017)





**Slika 64: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa**  
(Raspor in Labović Begović, 2017)

Lahkotnost procesa vpeljave modela *SDP* in sistemizacije dela kot procesa v organizacijo je v večji meri odvisna od zatečenega stanja organiziranosti na področju sistemizacije dela in poslovnih procesov v organizaciji. Prizadevamo si, da bi naš model in novo obliko sistemizacije dela razvili tudi v uporabniku prijazno aplikacijo ali ga integrirali v že obstoječe poslovno-informacijske sisteme. Način implementacije modela *SDP* bi tako sprva pogojevala dosedanja razvitost sistemizacije dela, že morebitni opravljeni popisi poslovnih procesov ali že vpeljan poslovno informacijski sistem. Rončević in Damij (2011) raziskujeta vpeljavo oz. usmerjanje sprememb in inovacij v kompleksne družbe ter pri tem glede vpeljave modelov ugotavljata, da navadno niso strukturirani v posebnem socialnem okolju, vendar so v svoji prvotni obliki uvoženi iz uspešnega podjetja in nato prilagojeni lokalnim okoliščinam.

## 3.1 Elementi modela

### 3.1.1 Način evidentiranja učinkovitega dela

Čas, porabljen za dejansko opravljeno delo, lahko evidentiramo z dnevnimi poročili, ki morajo biti enostavna in sodelavcem ne smejo vzeti več kot nekaj minut dnevnega delovnega časa. V najboljšem primeru so takšna poročila sestavni del aplikacije za obdelavo statističnih podatkov kadrovske funkcije v organizaciji. Primer takšne aplikacije je *Oracle APEX*.

Cilj merjenja učinkovitega dela je povečanje odgovornosti do dela pri vseh sodelavcih ter večja avtonomija, fleksibilnost in zadovoljstvo. Sistem merjenja učinkovitega dela omogoča bolj enakomerno delovno obremenitev sodelavcev in uvaja v delovne procese več reda, hkrati pa omogoča bolj prilagodljivo organiziranost dela vsakega posameznega sodelavca. (Kaljanac in Tajnikar, 2012; Tajnikar, 2009; Andersson, Hallberg in Timpka, 2003).

Kaljanac in Tajnikar (2012) prikazujeta možen način evidentiranja učinkovitega dela, v katerem naj bi najprej določili nabor nalog vsake poklicne skupine, ki neposredno sodeluje pri določeni delovni nalogi. Temu bi sledilo merjenje časa, ki ga sodelavci porabijo pri vsaki nalogi, vključno s časom priprave nanjo. Oblikovanje nalog in merjenje delovnega časa bi morali izvajati dovolj dolgo, da bi zajeli vse morebitne časovne cikle, ki vplivajo na povprečni čas in na strukturo posameznih nalog. Po oblikovanju nabora vseh nalog s povprečnimi časi trajanja dela za vsako poklicno skupino bi morali sodelavci s pomočjo dimenzij umskega dela oceniti raven intenzivnosti dela pri posameznih nalogah z vidika umskega dela (Ramirez Rodriguez, 2006) in na tej osnovi izračunali in določili sistem točk. Najtežji del uvedbe evidentiranja dela je prav evidentiranje nalog, ki jih izvaja posameznik, in nadzor nad evidentiranjem. Z informatizacijo delovnih mest in procesov bi zadnjo nalogo lahko močno olajšali. Samo evidentiranje bi moralo potekati na način, ki bi sodelavcem vzel čim manj časa in jih ne bi oviral pri delu. Lahko bi oblikovali poseben računalniški program, ki bi vseboval naloge sodelavcev po posameznih poklicnih skupinah. Po opravljenem delu bi sodelavci označili naloge, ki so jih opravili, program pa bi avtomatično izračunal točke, ki jih je sodelavec dosegel pri delu, saj vsaka naloga vsebuje tudi informacijo o normativih (Kaljanac in Tajnikar, 2012).

### 3.1.2 Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc

Vsaki želeni, potrebni, zahtevani kompetenci določimo ustrezen faktor zahtevnosti in izdelamo profil zahtevnosti za vsako opravilo. Zahtevnost celotnega profila določa zahtevnost opravila, ki je lahko podlaga za določanje osnovne plače. Plačo lahko sicer določimo tudi na podlagi ocene zahtevnosti posamezne kompetence.

Zahtevnost opravil ali aktivnosti lahko določimo s sumarnimi (npr. klasično rangiranje, metoda primerjanja v parih, šah tehnika) ali analitičnimi (npr. metoda primerjanja zahtev) metodami določanja zahtevnosti. Uhan (1996) je ugotavljal zahtevnost opravil z uporabo naslednjih skupin zahtev:

- sestavljenost dela, tj. usposobljenost, ki je potrebna za opravljanje določenih opravil;
- odgovornost za opravljanje opravil;
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil;
- vplivi okolja, v katerem delavec opravlja opravila.

### 3.1.3 Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas

Kakovost v delovnem procesu nastaja kot učinek načina uporabe tehnologije, delovnih sredstev, načina ravnanja s surovinami in natančnosti izvajanja predpisanih tehnoloških postopkov. Kaže se v lastnosti proizvoda, storitve, v poslovanju in odnosih, kakovost pa morajo podpirati tudi dokumentacija, promocija, motivacija in zaupanje (Uhan, 2000). Zagotavljanje kakovosti pomeni vse načrtovane in sistematične aktivnosti, ki potekajo znotraj menedžmenta kakovosti s ciljem doseganja ustreznega zaupanja, da bo določeni element izpolnil zahteve kakovosti (Polajnar, Buchmeister in Leber, 2001).

Elementi/sodila, s pomočjo katerih je možno meriti ali ocenjevati kakovost učinkov dela, so lahko norme, normativi, standardi in kriteriji, sodila za kakovost proizvodov in storitev. Norme za kakovost so navadno časovne in količinske, standardi pa vrednostni in količinski. Značilnosti standardizacije režijskih opravil so:

- za vsa standardizirana dela je vnaprej določen čas, tj. čas, ko je delo mogoče opraviti v normalnih razmerah in v sprejemljivi kakovosti učinkov dela;
- količino učinkov merimo tako, da primerjamo za opravljena dela standardiziran čas teh del s časom, ki je bil za ta dela potreben;
- nestandardizirano delo, ki praviloma ne sme zajemati več kot 20 odstotkov, upoštevamo v nastali višini (urah) ali pa – kar je še bolje – z isto ravno uspešnosti kot standardizirano delo;
- pri vodstvenih in vodilnih delavcih upoštevamo doseganje postavljenih ciljev (Uhan, 2000).

Ključni kriteriji za ocenjevanje kakovosti dela pri modelu *SDP* naj bi bili: normirani čas, pravočasnost, inovativnost, stroškovni vidik, pričakovana kakovost, zadovoljstvo notranjih in zunanjih kupcev, izpolnjevanje standardov idr.

### 3.1.4 Naloge vodij

Vodje imajo v modelu *SDP* aktivno vlogo opazovalca dejanskih kompetenc sodelavcev, oblikovalca sistemizacije dela, izvajalca nadzora nad izvajanjem dela in vlogo ocenjevalca uspešnosti. Tavčar (2002) je pripisoval vodjam vlogo regulacijskega elementa v sistemu. Usmerjanje sodelavcev je jedro obvladovanja organizacije, saj se sodelavci razlikujejo po svojih vrednotah (znanju, ustvarjalnosti, usposobljenosti, izkušnjah, veščinah) in po zavzetosti (pripravljenosti, voljnosti, delavnosti, vztrajnosti) za delovanje v organizaciji. Vodje obvladujejo organizacijo tako, da prejete informacije o delovanju primerjajo s standardi in nato dajejo potrebna navodila za nadaljnje delovanje.

Spremljanje, v kolikšni meri dosegamo normative, omogoča lažje ugotavljanje ozkih grl in presežnih zmogljivosti ter s tem učinkovitejšo prerazporeditev dela in načrtovanje zaposlovanja. Če poznamo normative in jih spremljamo tudi v praksi, lahko natančneje načrtujemo število sodelavcev, ki jih potrebujemo za izvajanje dejavnosti (Kaljanac in Tajnikar, 2012; Chase, Aquilano in Jacobs, 1998; Svetlik idr., 2009).

Analiza in popis delovnega procesa, ki v modelu *SDP* rezultirata v popisu aktualnih zahtevanih in dejanskih kompetenc, omogočata vodji podlago za ocenjevanje kakovosti in delovne uspešnosti, saj je, kot raziskuje že Jurančič (1995, str. 77), »ocenjevanje delovne uspešnosti možno in uporabno v vseh primerih, ko so delovne zadolžitve jasno opredeljene, tako da ocenjevalci lahko presodijo, v kolikšni meri dosega posamezni delavec pričakovane delovne rezultate«. Vodja je tudi odgovorna oseba za kakovostno izvajanje delovnih opravil, ki jo kot potrebno določi Mihelčič (2000), ker meni, da je pri načrtovanju kakovosti pomembno opisati vse za kakovost poslovnega učinka pomembne lastnosti in opisati pomembne dejavnike za

vsako kontrolirano značilnost ter načrtovati ukrepe pri pojavu teh dejavnikov. Treba je navesti metode, pogostost časa, kraja ter oseb odgovornih za kakovost in določiti stroške preverjanja kakovosti.

## 3.2 Razprava

Sistemizacija dela kot proces:

- Omogoča sprotno dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces in jim slediti, ter črtanje tistih, ki se več ne izvajajo. Na ta način se izognemo dolgotrajnim »sivim conam«: opravilom, ki so potrebna, a jih nihče ne izvaja, ker jih ni v njihovi sistemizaciji.
- Omogoča sodelavcu bolj dinamično delo in ne omejuje njegove iniciativnosti in inovativnosti. Hosie, Jayashree, Tchantchane in Lee (2013) ugotavljajo, da delovna mesta, ki zagotavljajo sodelavcem priložnost za izvedbo različnih nalog in s tem povezane izboljšave v smiselnosti dela, spodbujajo zadovoljstvo sodelavcev pri delu, vplivajo na prihodek in povečajo kakovost storitev. Tudi Yang in Wang (2013) se strinjata, saj pravita, da različnost delovnih nalog in redno izvajanje plačil statistično pomembno vpliva na zadovoljstvo pri delu.
- Omogoča trenuten vpogled posameznika v sestavo njegove plače in tako poveča motiviranost za kakovostno opravljeno delo. Oluleye (2011) meni, da se organizacijska učinkovitost lahko v veliki meri doseže s solidno strukturo nagrajevanja. Taka politika nagrajevanja vpliva na vedenje posameznega sodelavca. Ugotovljeno je bilo tudi, da nefinančne nagrade, kot so usposabljanje in razvoj, seminarji, simpoziji in delavnice, lahko izboljšajo organizacijsko učinkovitost. Avtor priporoča uvedbo sistema nagrajevanja, ki bi temeljil na nagrajevanju »kos po kos« in bi se moral neposredno navezovati na sistem velikosti plačila glede na opravljeno delo.
- Sodelavcem bi bil nov sistem določanja plače na osnovi vsakokratne učinkovitosti in uspešnosti bolj spodbuden kot sedanji, ki nudi le pavšalno plačo. Dohmen in Falk (2011) sta raziskala, da je produktivnost sodelavcev z variabilno obliko plače večja kot pri sodelavcih z določeno, pavšalno plačo. Uhan (2000) meni, da je ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Ko je plača delavca odvisna od njegove učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom, brez kakršnih koli posrednikov. Lipičnik (2002) se strinja, da sodita plača in nagrajevanje delavcev med psihološke stimulatorje za delo. Alexy in Leitner (2011) sta mnenja, da struktura finančnih nagrad pozitivno vpliva na motivacijo sodelavcev. Plača ima direktno pozitiven vpliv na motivacijo sodelavcev, vendar to ne velja vedno pri posameznikih, ki imajo postavljene močne normative glede plačil. Pouliakas (2010) meni, da ima plačilo, oblikovano glede na uspešnost sodelavca, nezanemarljiv vpliv na zadovoljstvo pri delu. Učinkovitost sodelavcev se poveča na podlagi izplačil nagrad, predvsem se to opaža pri delovno bolj usposobljenih ljudeh zaposlenih v zasebnem sektorju. Dale-Olsen (2012) ugotavlja, da oblikovanje plače glede na uspešnost sodelavca postaja vse pomembnejše. Tudi v centraliziranem gospodarstvu, kot je norveško, se je razširjenost plačila glede na uspešnost znatno povečala.
- Omogoča trenuten vpogled posameznika v njegov kompetenčni profil in s tem spodbuja usvajanje novega znanja in veščin, ki sta pogoj za ustvarjalno delo in napredovanje. Raspor (2010) ugotavlja, da uporaba kompetenc oz. kompetenčnih modelov zagotavlja večjo učinkovitost z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki ga že posedujejo sodelavci.
- Omogoča lažje pokrivanje in izvajanje opravil v primerih absentizma.
- Vpliva na zmanjšanje absentizma, saj v primeru odsotnosti z dela sodelavec ni upravičen do variabilnega dodatka za čas odsotnosti z dela. Dale-Olsen (2012) pravi, da način

plačevanja sodelavcev po njihovi uspešnosti zavira odsotnost z dela zaradi bolniških odsotnosti.

- Omogoča lažjo koordinacijo dela v manjših podjetjih, saj je v majhnem podjetju treba vsebinsko opraviti vsa dela prav tako kot v velikem podjetju, s to razliko, da se nekatera dela pojavijo le občasno in v manjšem obsegu kot v velikem podjetju. Za posamezna dela tako ni mogoče oblikovati delovnega mesta in nanj zaposliti vsaj enega sodelavca, ki bi bil na svojem področju strokovnjak, saj sodelavec ne bi imel dela za ves svoj delovni čas. Zaradi tega je treba opravila združiti. Združevati je možno le tista delovna opravila, ki so si vsebinsko podobna in za katera se zahtevajo enake zahtevnosti, ki so vezane na sodelavca (Kavčič, Vidic in Klobučar Mirovič, 2007, str. 283).
- Ponuja bolj enakopraven in pošten način oblikovanja plače in s tem večji vpliv na zadovoljstvo sodelavcev. Poštenost razumemo kot enakopravno določanje dela in plače med sodelavci, glede na njihovo stopnjo dejanskih kompetenc, ki nato rezultira v delovnem rezultatu.
- Omogoča sodelavcem, da postanejo sami odgovorni za doseganje lastne produktivnosti in velikost plače. Lipičnik (2002) plačilo za delo vidi tudi kot orodje oz. sredstvo za krmiljenje delavčeve aktivnosti, učinkovitosti ter s tem dosegajo ciljev in strategije podjetja – motivacijski dejavnik, kot konkurenčnost na trgu delovne sile, kot stimulator za prevzem zahtevnejših del in odgovornosti, kot stimulator za neprestano izobraževanje, kot spodbudo k inovativnosti, kot spodbudo k zvestobi podjetju in kot spodbudo k požrtvovalnosti za dela, ki jih po pogodbi sodelavci niso dolžni opravljati. Podjetja naj motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo, kajti če je sodelavec motiviran za plačo, bo hotel imeti brezpogojno vedno večjo. Če pa bo sodelavec navajen za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako sodelavec kot zaposlovalec.
- Osvajanje novih ali izboljševanje obstoječih kompetenc spodbuja konkurenčnost med sodelavci in željo po lastni izboljšavi. Kralj (2003) ugotavlja, da je med sodelavci prisotna tekmovalnost za koristi, ki jih nudi podjetje. Rončević (2003) pravi, da razvoj človeških potencialov zahteva pozorno oblikovanje sistema in infrastrukture izobraževanja in usposabljanja.
- Omogoča »organiziranje, kar pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno – avtoritativne), v katerih organizacija posluje na najuspešnejši način. Vsak delovni proces poteka organizirano in po smiselnem vrstnem in tehnološkem redu« (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 30). Agrež in Damij (2013) nakazujeta razvoj upravljanja procesov v prihodnosti s sledečimi lastnostmi: sistemski, temelječi na informacijski tehnologiji, usklajeni z realnim časom.
- Poveča uporabo sistemizacije dela v organizacijah na naslednjih področjih:
  - ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti,
  - ocenjevanje zahtevnosti dela,
  - karierni razvoj in napredovanje,
  - povečanje inovativnosti,
  - ocenjevanje kakovosti dela,
  - konkurenčnost posameznika,
  - znižanje stroškov dela,
  - selekcija in izbor kadra,
  - enakomernejša obremenitev sodelavcev,
  - upravljanje z znanjem,
  - prenova delovnih procesov,
  - preglednost pooblastil in odgovornosti,
  - oblikovanje novih delovnih področij in programov,
  - načrtovanje dela in kadra,
  - izobraževanje in usposabljanje,
  - varstvo pri delu,
  - določanje vizije in ciljev organizacije,

- zadovoljstvo sodelavcev,
- urejen in aktualen pregled nad delovnimi procesi,
- določanje ključnih kompetenc sodelavcev,
- razporejanje sodelavcev na projekte,
- mobilnost sodelavcev med področji dela in organizacijskimi enotami,
- organizacijsko vzdušje,
- zagotavljanje namestnikov in naslednikov.

## 4 ZAKLJUČKI K DINAMIČNI SISTEMIZACIJI

Ker s klasično sistemizacijo ni več mogoče učinkovito slediti nenehnim spremembam vsebine in zahtevnosti dela, bi sodobna sistemizacija morala postati proces, ki bi sproti upošteval spremembe vsebine dela in zahtevane kompetence. Izhajali bi iz kompetentnosti sodelavca v okviru strokovnega področja in ne izključno iz zahtev delovnega mesta, kjer dominira formalna izobrazba. Vsaki aktivnosti delovnega procesa bi določili korespondenčne kompetence, ki jih te aktivnosti zahtevajo za učinkovito izpolnitev dela in jim določili stopnjo (faktor) zahtevnosti. Tako bi bil sodelavec skupaj z vodjo sokreator nadgradnje svoje sistemizacije dela za vsako spremembo vsebine dela in svoje kompetentnosti.

Na osnovi evidence učinkovitega dela posameznika, faktorja zahtevnosti in ocene kakovosti bi lahko izračunali, kako zahtevno delo je opravil v določenem časovnem intervalu. Nova sistemizacija bi omogočala določanje plače na osnovi časa učinkovitega dela in faktorjev zahtevnosti ob zagotovitvi osnovne plače po pogodbi.

Natančno smo oblikovali in specificirali model sistemizacije dela kot proces, ki statično obliko sistemizacije dela transformira v dinamični proces, ki vsakomesečno na podlagi opravljenih delovnih opravil ponudi drugačno obliko sistemizacije dela. Vsebine opravil in kompetenc v sistemizaciji dela postanejo fleksibilne in dovoljujejo spreminjanje glede na znanje in sposobnosti sodelavca. V nadaljevanju smo oblikovali model *SDP*, ki omogoča vsakomesečno oblikovanje plače sodelavca glede na opravljeno delo. Taka sistemizacija dela omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Sistemizacija dela na ta način postane bolj uporabno organizacijsko in menedžersko orodje.

Organizacija je sistem, ki mora imeti delitev dela sistemsko urejeno. Določanje dela sodelavcev v okviru delovnih nalog delovnega mesta omejuje izrabo potencialov in kompetenc sodelavcev, ki se kaže v nižji kakovosti dela in manjši delovni učinkovitosti. Neefektivna izraba delovnega časa pomeni strošek organizacije, ki se odliva skozi plače sodelavcev, ki niso dosegli pričakovanih, načrtovanih delovnih učinkov.

Sistemizacijo je mogoče oblikovati kot proces, s katerim:

- oblikujemo plačo sodelavca na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti izvedenih opravil;
- organiziramo delo na podlagi zahtevanih in dejanskih kompetenc sodelavcev ter tako vplivamo na njihovo učinkovitost in posredno lahko tudi na zadovoljstvo pri delu;
- na osnovi razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami določamo ustrezne oblike usposabljanja sodelavcev za nova opravila.

## Literatura in viri

- Agrež, J. in Damij, N. (2013). Process management conceptual evolution map. V *Active citizenship by knowledge management & innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning* (str. 507–514). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Alexy, O. in Leitner, M. (2011). A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation? *European Management Review*, 8(3), 165–185.
- Andersson, A., Hallberg, N. in Timpka, T. (2003). A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), 47–56.
- Barney, J. B. in Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R. in Schouteten, R. (2006). First organise, then automate: A modern socio-technical view on ERP-systems and teamworking. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242–251.
- Casio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HRD management. V M. Losey, S. Mescsinger in D. Ulrich (ur.), *The future of human resource management* (str. 103–109). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Chang, L.-C. in Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442–1448.
- Chang, W.-J. A. in Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J. in Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sick leave, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development*. Alexandria: Society for Human Resource Management Foundation.
- Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *INFMAN Information & Management*, 45(5), 297–303.
- Dohmen, T. in Falk, A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Felin, T. in Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. London: Routledge.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. in Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. V *CAHRS Working Paper Series 01-12* (str. 75). Ithaca (N. Y.): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R. in Yuen, G. Y. (2007). Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science*, 53(1), 61–77.

- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A. in Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980–4007.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kaljanac, E. in Tajnikar, M. (2012). Evidentiranje efektivnega dela in njegov vpliv na poslovanje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), 123–138.
- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kavčič, S., Vidic, D. in Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija* 2, 4(IV).
- Kejžar, I. (2003). Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska demokracija*, 3(VII).
- Kellaway, L. (1997). Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, str. 15.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kravaris, C. in Mousavere, D. (2007). ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of Process Control*, 17(5), 453–461.
- Labovič, D. in Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. V *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 821–830).
- Labovič, D., Mayer, J. in Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. V T. Kern in V. Rajkovič (ur.), *People and sustainable organization* (str. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M. in Besednjak Valič, T. (2010). *Slovenski utrip 11/2010 razvoj in delo*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mantura, W. (2008). Human factors in quality management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 565–579.
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mihelčič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Morrell, K. (2008). The narrative of “evidence based” management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635.
- Novak, M. (2008). Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlanti*, 18, 149–156.
- Oluleye, F. A. (2011). Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1115–1123.
- Palacios, D., Gil, I. in Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291–301.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing of flexible, high-performance organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Pisovec Kacin, A. (2004). Prenovitev sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju, d. d., *Kadri*, 10(12), 6–12.



- Polajnar, A., Buchmeister, B. in Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Raspor, A. (2010). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Raspor, A. in Labović Begović, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Rončević, B. (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: časopis za finansijsku teoriju i praksu*, 27(4), 625–639.
- Rončević, B. in Damij, N. (2011). Steering innovation and change in complex societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), 5–25.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations? Pridobljeno s [https://www.klausschuster.eu/publications/20071116-Finance\\_systematization.pdf](https://www.klausschuster.eu/publications/20071116-Finance_systematization.pdf).
- Sharma, S. S. in Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. in Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Simon, M. (2004). Is Your Job Beyond Description? *NEA Today*, 22(5), 43.
- Subroto, R. in Sivakumar, K. (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513–530.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SynergeticsGroup. (2007). HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management. Pridobljeno s [http://www.pressreleasenetwork.com/newsroom/news\\_view.phtml?news\\_id=2299](http://www.pressreleasenetwork.com/newsroom/news_view.phtml?news_id=2299).
- Tajnikar, M. (2009). Gospodarska kriza kot čas za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. V *Zdravstvo v času gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?* (str. 17–24). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Tavčar, M. (2002). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. V D. Radonjić (ur.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*, 4. *MBA posvetovanje* (str. 135–146). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tsukamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175–179.
- Vieira, G. E. in Ribas, P. C. (2008). Fractional factorial analysis to the configuration of simulated annealing applied to the multi-objective optimization of master production scheduling problems. *International Journal of Production Research*, 46(11), 3007–3026.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.

- Vukasović-Žontar, M., Sevšek, M., Korade Purg, Š., Kukovičič, S. in Pečnik, R. (2005). *Opisi delovnih mest in akt o sistemizaciji na CD-romu: najnovejši vzorci, modeli in pojasnila za delovna mesta v različnih dejavnostih*. Maribor: Forum Media.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E. in Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Yang, X. in Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih, *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16 §.

## IZZIVI IZ PRAKSE



*Designed by Freepik*







## 1 UVOD V ŠTUDIJO PRIMERA

Večina organizacij, ki se odloča za snovanje in uvajanje kompetenčnih modelov v podjetja, praviloma zasledujejo en sam cilj, in sicer povečati delovno uspešnost sodelavcev. S pomočjo kompetenčnega modela želijo vzpostaviti učinkovitejše delovanje sistema upravljanja kadrov, saj naj bi model v prvi vrsti nudil kar najboljše razjasnitev pričakovani delovnega mesta in vloge. Poleg tega naj bi dober model pomagal pojasniti usmeritev vodstva organizacije, zmanjševal naj bi neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami ter spodbujal timsko delo. Pogosto z njim urejajo tudi področja ocenjevanja in nagrajevanja sodelavcev, v veliko pomoč pa je tudi pri načrtovanju in zaposlovanju novih kadrov.

Prav te cilje je zasledovalo podjetje Dinocolor, ko se je odločalo za uvedbo kompetenčnega modela. Torej formalizirati, kakšne so glavne naloge sodelavcev, kakšni so njihovi cilji, pričakovani rezultati in kakšna je zaželena delovna uspešnost ter potem vse to vključiti še v proces načrtovanja in razvoja kadrov.

Podjetje Dinocolor je v 30 letih obstoja doživelo precej sprememb. Največjo spremembo je za podjetje pomenila transformacija iz klasičnega proizvodnega podjetja v povsem storitveno podjetje. Spremenila se je dejavnost, trgi, programi. Posledično so v podjetje prihajali novi ljudje z drugačnimi kompetencami. Vse te spremembe so vplivale na klimo in rezultate v podjetju. Zaradi tega smo se odločili nekoliko širše pogledati na strategijo razvoja podjetja in upravljanja s človeškimi viri. Zadovoljni in motivirani sodelavci so ključ do uspeha. Prvi pogoj za doseg tega je, da sodelavci sploh vedo, kaj se od njih pričakuje. Odgovor podjetja je bil implementacija kompetenčnega modela.

## 2 ANALIZA STANJA

Za uspešno implementacijo kompetenčnega modela mora imeti podjetje jasno opredeljeno strategijo razvoja in postavljene dolgoročne cilje. Analiza organizacije je pokazala, da ima podjetje na področju strateškega pozicioniranja in dolgoročnega planiranja precej možnosti za izboljšave.

Podjetje je pred uvedbo imelo definirane le posamezne kratkoročne (oddelčne) cilje, medtem ko dolgoročni cilji (za obdobje treh do petih let) niso bili opredeljeni. Posledično ni bila zastavljena tudi celovita strategija razvoja podjetja.

Že v uvodu smo omenili, da so bile glavni razlog za uvedbo kompetenčnega modela predvsem neurejene razmere na področju sistemizacije delovnih mest in upravljanja s človeškimi viri.

### **Neurejena sistemizacija delovnih mest**

Podjetje ni imelo opredeljenih osnovnih informacij za posamezno delovno mesto, kot na primer podatkov o vrsti dela, pogojev za opravljanje dela, opis delovnih nalog, zahtevanih znanj in veščin.

### **Nesistemizirano upravljanje s človeškimi viri**

Podjetje prav tako ni imelo uveljavljenega procesa planiranja kadrov, ampak se je praviloma

zaposlovalo glede na trenutne potrebe. Sam proces izbire kadrov temelji na subjektivnih ocenah vodstva podjetja, kar je posledica nejasno opredeljenih pogojev za zasedbo delovnega mesta. Izobraževanje kadrov ni bilo ciljno usmerjeno in dostopno vsem sodelavcem enakomerno.

### 3 PRAKTIČEN PRIMER UVAJANJA KOMPETENČNEGA MODELA

#### 3.1 Opredelitev temeljnih kompetenc in zmožnosti organizacije

V teoriji je opredeljenih nekaj različnih pogledov na temeljne kompetence. Glede na specifičnost podjetja Dinocolor in okolja, v katerem deluje, se je avtorju kot vodji projekta uvajanja kompetenčnega modela zdel najbolj smiseln pogled, ki zagovarja opredelitev organizacijsko specifičnih kompetenc, namesto definiranja in uvajanja generičnih kompetenc. Pri opredeljevanju kompetenc smo sledili definiciji, ki trdi, da so te odvisne od **ključnih ciljev** organizacije, **specifičnih aktivnosti**, ki bodo organizaciji v pomoč pri doseganju teh ciljev, in od **usklajene uporabe virov** pri doseganju teh ciljev.

Glede na dejstvo, da podjetje ni imelo jasno definiranih in zapisanih ciljev, smo morali pred samo opredelitvijo temeljnih kompetenc podjetja oblikovati ključne cilje podjetja. Temeljiti so morali na viziji in poslanstvu, upoštevajoč potrebo povezanosti sodelavcev in delovnih procesov, ki podpira usmeritev podjetja v celovito kakovost in stalno izboljševanje pogojev dela.

V primeru podjetja Dinocolor smo opredelili naslednje ključne cilje:

- zagotoviti nemoteno in racionalno poslovanje družbe ter doseči rast obsega poslovanja;
- podpirati izobraževanje in usposabljanje sodelavcev ter s tem izboljšati izobrazbeno strukturo sodelavcev;
- z združevanjem kompetenc in potencialov vzpostaviti razvojno infrastrukturo za razvoj novih rešitev na področjih informatike in marketinga;
- razvijati strateško mišljenje sodelavcev in sposobnost hitrega prilagajanja spreminjajočim se težnjam v podjetniškem okolju;
- dolgoročno sodelovati in se povezovati s podjetji, ki opravljajo sorodne ali dopolnjujoče dejavnosti.

V proces analize in opredeljevanja kompetenc podjetja so bili vključeni lastniki podjetja in vodje programov. Opredeljenih je bilo sedem kompetenc, ki so usklajene z vizijo, poslanstvom in cilji podjetja, hkrati pa so bile ocenjene kot izredno pomembne za uspešno poslovanje podjetja.

Opredelili smo naslednje kompetence podjetja:

- strateško razmišljanje (vključevanje preteklih, sedanjih in prihodnjih bistvenih vprašanj v razmišljanje);
- odnos s kupci (razumevanje potreb in pričakovanj kupcev in upravljanje organizacije na način, ki bo omogočil njihovo zadovoljitev);
- sodelovanje v eksternih strateških povezavah;
- razvoj kadrov in izobraževanje;



- ohranjanje trdne finančne osnove (osnova je sposobnost pridobivanja finančnih sredstev za prihodnje investicijske programe);
- etična načela pri upravljanju organizacije (zavedati se etičnih načel ter jih uporabljati pri upravljanju organizacije);
- prilagajanje poslovanja okolju (sprememba poslovanja, če se pojavijo kritične finančne, konkurenčne ali vodstvene težave).

Kljub temu da smo vse zgoraj našteje kompetence prepoznali kot pomembne, smo med njimi želeli opredeliti še ključne, temeljne kompetence, ki podjetju omogočajo preživetje na globalnem trgu. Pri določanju smo si pomagali z metodo AHP. Omenjena metoda pomaga pri odločitvi, katera izmed možnih kompetenc je primerjalno pomembnejša od druge. Metodo je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvil dr. Thomas L. Saaty kot pripomoček pri reševanju tehniških in menedžerskih težav, ki jih povezujemo s sprejemanjem odločitev s pomočjo točkovnega sistema. Je ena izmed najbolj prevzetih in široko uporabljenih teorij za sprejemanje odločitev, še posebej pa je primerna za ovrednotenje zapletenih, večparametričnih možnosti z vključevanjem subjektivnih meril (Palčič, Buchmeister in Lalič, 2009, str. 6). Metoda temelji na linearnem aditivnem modelu sistema kriterijev, pri katerem se uteži na vseh nivojih praviloma določijo na osnovi primerjave po parih (Zakrajšek, Zakrajšek in Vodeb, 2004, str. 87). Osnova metode so parne primerjave dveh objektov (kompetenc) na istem nivoju glede na element na naslednjem višjem nivoju. Temelji na naravni človeški sposobnosti uporabe informacij in izkušenj za ocenjevanje parnih primerjav, iz katerih nato preračunamo relativne pomembnosti posameznih parametrov.

Določanje temeljnih kompetenc smo izvedli v dveh korakih. V prvem je vodstvo podjetja primerjalo vse kompetence med seboj, primerjave med posameznimi kompetencami na določenem nivoju pa so bile zapisane v matriko parnih primerjav. Za primerjavo je bila uporabljena lestvica od 1 do 9, ki jo je sestavil Saaty (1994, str. 15) in je opisana v tabeli (Tabela 13: Lestvica relativnih primerjav po Saatyju).

Tabela 13: Lestvica relativnih primerjav po Saatyju

Intenzivnost pomembnosti $a_{ij}$	Definicija	Opis
1	Enaka pomembnost	Kriterija i in j sta enako pomembna
2	Rahla	
3	Šibka razlika pomembnosti	Kriterij i je rahlo pomembnejši od kriterija j.
4	Srednja	
5	Velika razlika pomembnosti	Kriterij i je veliko pomembnejši od kriterija j.
6	Zelo velika	
7	Močna razlika pomembnosti	Kriterij i je močno pomembnejši od kriterija j.
8	Zelo močna	
9	Absolutna razlika pomembnosti	Kriterij i je absolutno pomembnejši od kriterija j.

(Saaty, 1994, str. 15)

V drugem koraku smo rezultate, ki smo jih pridobili s pomočjo aplikacije AHP (angl. *Analytic Hierarchy Process*), analizirali in identificirali tri temeljne kompetence. Analiza je pokazala, da je najpomembnejša kompetenca podjetja **odnos s kupci**, kar je razvidno že iz same matrike parnih primerjav (Slika 65: Primerjalna matrika kompetenc podjetja po metodi AHP), kjer je ta ocenjena kot pomembnejša v parni primerjavi z vsemi ostalimi kompetencami. Druga kompetenca po pomembnosti je **strateško razmišljanje**, njej pa je praktično ekvivalentna kompetenca **ohranjanje trdne finančne osnove**.

Matrix	Strateško razmišljanje	Odnos s kupci	Sodelovanje v eksternih strateških	Razvoj kadrov in izobraževanje	Ohranjanje trdne finančne osnove	Etična načela pri upravljanju organizacije	Prilagajanje poslovanja okolju		normalized principal Eigenvector
Strateško razmišljanje	1	1/3	2	3	2	4	5		19,0%
Odnos s kupci	3	1	3	4	2	5	6		36,1%
Sodelovanje v eksternih strateških	1/2	1/3	1	2	1/3	3	4	-	10,2%
Razvoj kadrov in izobraževanje	1/3	1/4	1/2	1	1/5	2	3	-	6,8%
Ohranjanje trdne finančne osnove	1/2	1/2	3	5	1	6	7	-	18,9%
Etična načela pri upravljanju organizacije	1/4	1/5	1/3	1/2	1/6	1	2	-	5,0%
Prilagajanje poslovanja okolju	1/5	1/6	1/4	1/3	1/7	1/2	1	-	3,9%

Slika 65: Primerjalna matrika kompetenc podjetja po metodi AHP

Politika poslovanja podjetja Dinocolor je vedno izhajala iz razumevanja potreb, pričakovanj in zahtev kupcev ter je usmerjena v dolgoročno zagotavljanje kakovosti storitev. Zato ne preseneča uvrstitev kompetence **odnos s kupci** na prvo mesto. Tako je **usmerjenost k stranki** torej ena izmed ključnih kompetenc, ki naj bi jo imeli vsi sodelavci v podjetju.

Kot ključnega pomena za nadaljnjo rast podjetja je prepoznano tudi strateško razmišljanje lastnikov in vodij v podjetju. Sposobnost ocenjevanja bistvenih razvojnih problemov in priložnosti organizacije v obliki predvidenih dolgoročnih ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje organizacije (Pučko, 1999, str. 105), je bistvenega pomena za uspešno strateško upravljanje in načrtovanje. Podobno pomembno je tudi ohranjanje trdne finančne osnove in s tem ohranjanje sposobnosti podjetja pri pridobivanju finančnih sredstev za prihodnje investicijske programe.

Tako smo prišli do treh temeljnih kompetenc podjetja:

- strateško razmišljanje,
- odnos s kupci,
- ohranjanje trdne finančne osnove.

### 3.2 Opredelitev temeljnih vrednot organizacije

Jasno je, da so sodelavci s svojim znanjem, sposobnostmi, veščinami in navadami najpomembnejši vir in največje premoženje podjetja ter so obenem ključ do uspeha vsake organizacije. Vsako podjetje si zato želi zaposlovati takšne ljudi, s katerimi bodo lahko pri delu usklajeni, hkrati pa naj bi to bili talentirani ljudje, ki bi jim ustrezala organizacijska kultura. Zato je pomembno, da ima podjetje jasno izražene vrednote, s katerimi sporoča, kaj je pri poslovanju podjetja pomembno. Mirno lahko zapišemo, da so vrednote – poleg vizije in poslanstva – eden izmed ključnih temeljev poslovanja vsake organizacije.

Ker podjetje ni imelo formalno zapisanih vrednot organizacije, smo se odločili, da opredelimo tudi te. Pomembno je namreč, da so organizacijske vrednote usklajene z vrednotami sodelavcev, te pa z vrednotami podjetja. V nasprotnem primeru lahko pri sodelavcih nastopi stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza, občutki frustriranosti ipd.

Ko razmišljamo o identiteti, vrednotah podjetja, se moramo zavedati, da tu ne gre za izumljanje novih vrednot. Vrednote niso nekaj, kar je treba pripeljati v podjetje. Niso nekaj novega. Od vedno so že tukaj in prisotne kot zakoreninjeni standardi, ki vplivajo na skoraj vsak vidik življenja podjetja in njegovih ljudi. Treba jih je zgolj prepoznati in zapisati. Pri opredeljevanju vrednot je treba upoštevati še dejstvo, da so vrednote običajno odsev podjetnika oz. podjetniškega tima. To še toliko bolj drži v manjših, družinskih podjetjih.

Ravno zaradi tega smo pri opredeljevanju vrednot podjetja izhajali predvsem iz osebnostnih lastnosti lastnika podjetja ter ostalih vodij, ki so bile opredeljene v osebnih profilih, narejenih pod strokovnim vodstvom dr. Aleksandra Zadela (Inštitut CAR).

Analizirali smo posamezne lastnosti, zapisane v profilih sodelavcev, in poiskali njihov skupni imenovalec. Določene lastnosti so bile prepoznane pri vseh analiziranih osebah, kar zagotovo nakazuje, da predstavljajo pomemben del vrednot podjetja. Prepoznane so bile naslednje skupne osebne karakteristike, ki imajo vpliv na vrednote podjetja:

- visoka osredotočenost na cilje;
- visok prag, pri katerem oseba spozna posamezen dražljaj kot moteč ali ogrožajoč;
- visoko temeljno zaupanje v socialne odnose;
- visoko izražena potreba po samozaščiti, kar se izraža v nenaklonjenosti tveganjem;
- nizka stopnja opozicionalnosti, kar nakazuje na timsko mentaliteto;
- nizka stopnja agresivnosti, kar nakazuje na demokratičen slog vodenja.

Glede na identificirane osebne karakteristike vodstva podjetja in prav tako ob upoštevanju nacionalnih kultur so bile identificirane naslednje temeljne vrednote podjetja:

- **usmerjenost k poslovnim partnerjem:** potrebe poslovnih partnerjev predstavljajo vodilo poslovanja podjetja;
- **delavnost:** trdno in vztrajno delo za doseganje ciljev;
- **sodelovanje:** podjetje daje velik poudarek pomenu sodelovanja in vzajemne delitve odgovornosti za opravljeno delo;
- **razvoj:** podjetje skrbi za osebno rast, učenje in razvoj sodelavcev;
- **gospodarnost:** pri porabi virov in sredstev so sodelavci varčni in previdni;
- **poštenost:** sodelavci v podjetju delujejo pošteno in etično ter spoštujejo dogovore.

### 3.3 Snovanje kompetenčnega profila organizacije

Eden izmed ključnih korakov pri uvajanju kompetenčnega modela v podjetje je bilo zagotovo snovanje kompetenčnih profilov za posamezna delovna mesta. Kompetenčni profil namreč formalizira, kaj se od posameznika na določenem delovnem mestu pričakuje, hkrati pa daje osnovo za razvojne procese, ko opravimo s primerjanjem dejanskih in željenih kompetenc.

Snovanje je bilo razdeljeno na dva dela. V prvem smo opredelili delovna mesta, za katera so bili potem v nadaljevanju pripravljeni kompetenčni profili, ter določili vsebine, ki jih mora takšen profil vsebovati. Opredeljena delovna mesta so bila:

- poslovni sekretar,

- vodja projekta/programa,
- voznik – skrbnik infopanojev,
- tržnik,
- grafični oblikovalec,
- serviser.

Določili smo, da bo vsak kompetenčni profil vseboval naslednje elemente:

- poimenovanje delovnega mesta,
- predpisana izobrazba,
- delovne izkušnje,
- posebna znanja,
- naloge delovnega mesta,
- druga znanja,
- seznam (po pomembnosti) ovrednotenih kompetenc.

V drugem koraku je potekala identifikacija in snovanje kompetenčnih profilov. V proces so bili vključeni vsi sodelavci v podjetju, snovanje pa je potekalo v okviru interne delavnice podjetja. Delavnica je bila razdeljena v tri sklope:

- **Predstavitev namena in ciljev**, ki jih poizkuša podjetje doseči z uvajanjem kompetenčnega modela in s tem posledično oblikovanjem kompetenčnih profilov. Predstavitev metodologije dela.
- **Uvodni intervjuji** z vodji oddelkov in sodelavci v teh oddelkih. Vsak vodja je skozi niz vprašanj poizkušal definirati vsebine, potrebne za izdelavo profila. Nekatera tipična vprašanja so bila:
  - katere so vaše najbolj tipične zadolžitve;
  - katere osebne lastnosti vam najbolj pomagajo pri uspešnem opravljanju dela;
  - kakšen bi bil vaš idealen sodelavec;
  - katera znanja nujno potrebujete pri opravljanju svojega dela.
- **Pregled rezultatov in oblikovanje kompetenčnih profilov** – v zadnjem sklopu delavnice so vodje oddelkov, skupaj z vodstvom podjetja, pregledali rezultate in na njihovi podlagi oblikovali kompetenčne profile za vsa delovna mesta.

### 3.3.1 Primer kompetenčnega profila za delovno mesto serviser

Vrsta delovnega mesta: *strokovno-tehnično delovno mesto*

Pogoji za zasedbo delovnega mesta (Slika 66: Prikaz potrebnih kompetenc za delovno mesto serviser):

Poimenovanje delovnega mesta	Predpisana izobrazba	delovne izkušnje
Serviser strojne opreme	V. stopnja izobrazbe	24 mesecev

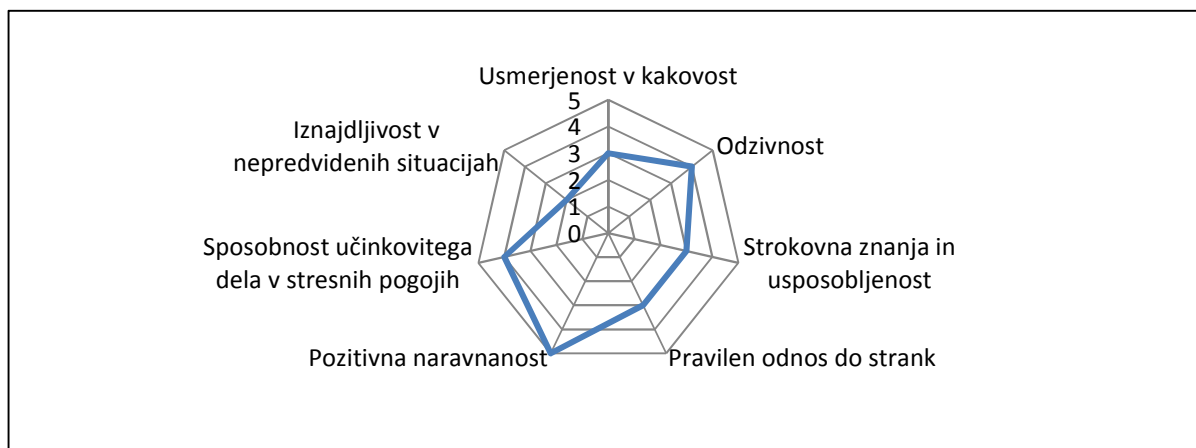
Drugi pogoji za zasedbo: izpit kategorije B.

Posebna znanja:

- samostojnost pri delu,
- zanesljivost, natančnost, urejenost.

Naloge delovnega mesta:

- tehnična podpora za vse produkte Datacard, ki so vključeni v delodajalčev program prodaje in podpore,
- sprejemanje klicev za tehnično podporo,
- spremljanje in naročanje rezervnih delov in potrošnega materiala,
- vodenje evidence zaloge,
- tiskanje PVC-kartic.



Slika 66: Prikaz potrebnih kompetenc za delovno mesto serviser

### 3.4 Analiza trenutne in želene ravni doseganja kompetenc sodelavcev

V drugi fazi uvajanja kompetenčnih profilov smo analizirali razliko med zelenimi in trenutnimi kompetencami sodelavcev. Analizo trenutne in želene ravni doseganja kompetence smo izvedli v drugi interni delavnici podjetja. Tako kot prva je tudi ta delavnica potekala v treh sklopih:

- Predstavitev in obrazložitev kompetenčnih profilov za posamezna delovna mesta, ki so bili definirani v prvi delavnici.
- Oblikovanje želene (potrebne) ravni za posamezne kompetence znotraj oddelka. Oblikovanje je potekalo skozi oceno ravni vsakega sodelavca za delovno mesto in usklajevanjem z vodjem oddelka. Ravni so bile ocenjene z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni nizko raven potrebe po prisotnosti kompetence in 5 visoko raven potrebe po prisotnosti. Usklajene ocene so bile zapisane v tabelo zelenih ravni.
- Določanje trenutne ravni kompetenc sodelavcev. Trenutna raven kompetenc je bila določena na podlagi individualnih pogovorov med sodelavcem in vodjem oddelka.

Po zapisu ravni kompetenc je bila opravljena analiza, katere cilj je bil opredeliti trenutne kompetence, ki najbolj odstopajo od zelenih za posamezno delovno mesto. Pri analizi smo uporabili povprečne vrednosti trenutnih ravni sodelavcev na istem delovnem mestu. Pridobljene rezultate uporabljamo pri planiranju dodatnih usposabljanj in izobraževanj.

### 3.5 Vpliv uvedbe modela kompetenc na poslovanje podjetja

#### Oblikovanje ciljev, kompetenc in vrednot podjetja

Z oblikovanimi ključnimi cilji so bile postavljene temeljne prioritete, ki podjetje usmerjajo k hitrejšim in jasnejšim odločitvam. Skupaj z identificiranimi ključnimi kompetencami in vrednotami organizacije podjetje lažje komunicira konkurenčne prednosti, kar pomeni tudi prvi korak k izboljšanju poslovne uspešnosti.

#### Načrtovanje in pridobivanje kadrov

Vsak poslovni oddelek pri pripravi strateškega plana po implementaciji beleži potrebe po novih kadrih znotraj oddelka. Na podlagi navedenih potreb se po uvedbi pripravlja tudi letni plan kadrov za celotno podjetje.

Letni plan kadrov obsega podatke o oddelku in delovnem mestu (opis delovnega mesta) ter zahtevane kompetence za zasedbo mesta. Opredeljena je tudi dinamika nastajanja potreb po novem kadru. V primeru, da gre za novonastalo delovno mesto, se definira nov kompetenčni profil, ki bo opredeljeval, za kakšno delo gre, opis nalog in potrebnih kompetenc.

Pridobivanje kadrov se izvaja na osnovi kompetenčnih profilov, ki so bili oblikovani za posamezna delovna mesta. S pomočjo selekcijskih intervjujev in testiranj identificiramo kompetence kandidatov, na podlagi katerih se sprejema odločitev o sklenitvi delovnega razmerja.

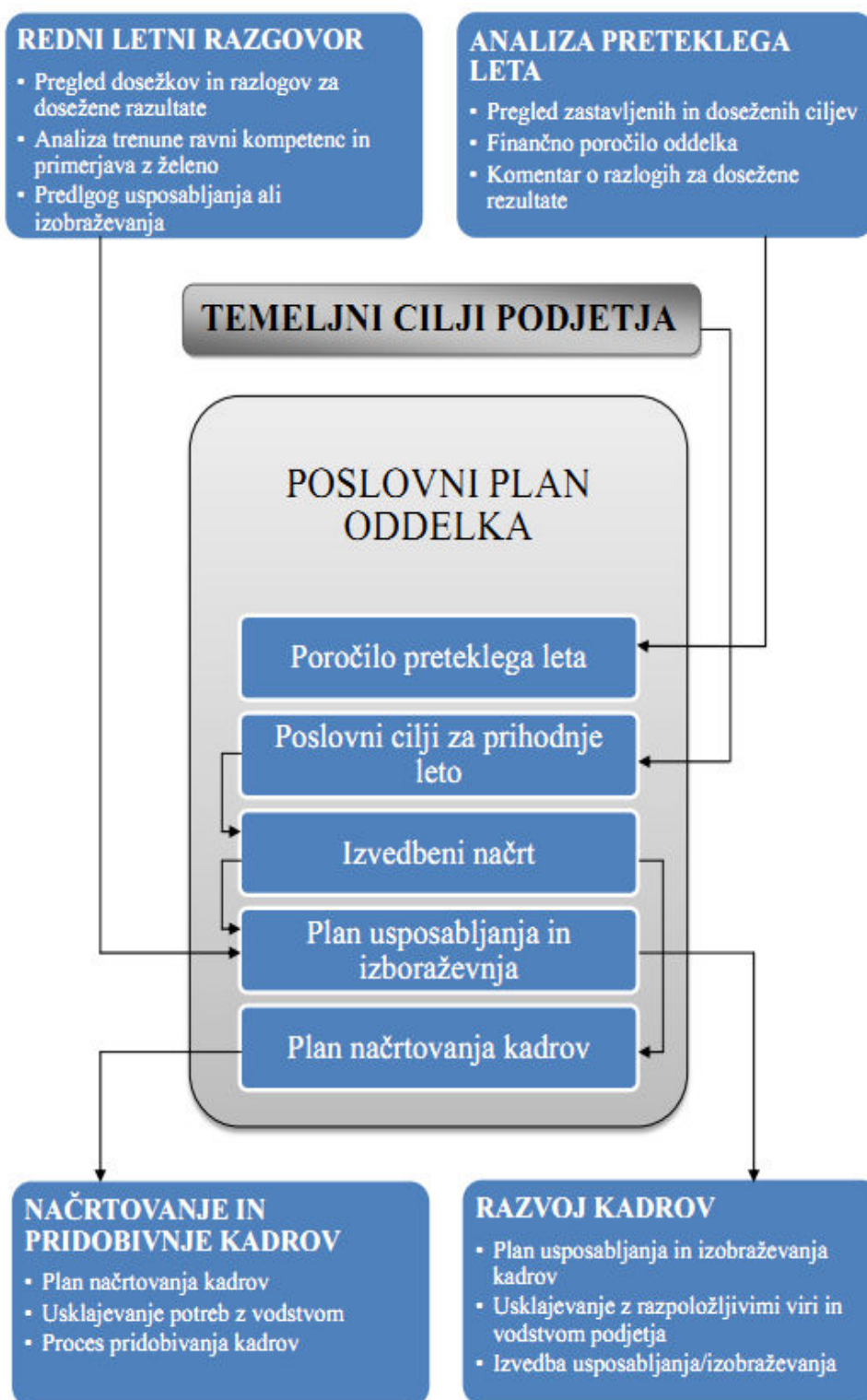
#### Razvoj kadrov

Analiza, ki smo jo opravili, je pokazala, da imajo vsi sodelavci izrazito željo po izobraževanju. S tem ko je podjetje omogočalo razvoj zgolj izbranim, je prihajalo do razslojevanja, kar je negativno vplivalo na timski duh v podjetju.

Po uvedbi kompetenčnega modela smo v redni letni razgovor vključili analizo trenutne ravni kompetenc glede na delovno mesto, ki ga sodelavec zaseda, in na podlagi katere pripravljamo razvojni načrt za prihodnje leto, ki vsebuje tudi prioriteto lestvico razvoja posamezne kompetence.

Večji poudarek je namenjen tudi rednim internim izobraževanjem. Tu gre predvsem za izobraževanja, pri katerih sodelavci prenašajo svoje znanje in izkušnje na sodelavce.

Kako je načrtovanje, pridobivanje in razvoj kadrov umeščeno v poslovne procese, je prikazano na sliki (Slika 67: Shematski prikaz umestitve načrtovanja, pridobivanja in razvoja kadrov v poslovne procese podjetja Dinocolor).



Slika 67: Shematski prikaz umestitve načrtovanja, pridobivanja in razvoja kadrov v poslovne procese podjetja Dinocolor

## 4 ZAKLJUČKI O ŠTUDIJI PRIMERA

Namesto zaključka bi želeli izpostaviti nekaj ključnih dejavnikov, za katere menimo, da vplivajo na to, ali bo integracija kompetenčnega modela v podjetje uspešna ali pa bo zgolj izguba časa in denarja.

1. **Dojemanje modela kompetenc kot ključni faktor razvoja in uspeha podjetja.** Sodelavci morajo razumeti, zakaj se je model uvedel in kakšne so prednosti za vse deležnike modela. Nujno je, da se sodelavci z modelom identificirajo in ga razumejo kot ključno sestavino delovanja podjetja.
2. **Dolgoročna vizija in vztrajnost pri izvajanju predlaganih korakov.** Pri implementaciji kompetenčnega modela velja načelo, da se porabi 20 % časa za pripravljalna dela (detekcija kompetenc) in 80 % časa za komunikacijo in spremljanje kompetenc. Zato je potrebno precej vztrajnosti, da se model dejansko integrira v procese podjetja.
3. **Vidna predanost in podpora vodstva podjetja.** Brez organizacijske, finančne in moralne podpore vodstva podjetja model ne bo mogel zaživeti v polni meri in bo kot takšen postal neuporaben.
4. **Fleksibilnost modela in vključevanje sodelavcev v spremembe.** Model ne sme biti tog in samozadosten. Skupaj z organizacijo se mora razvijati, pri čemer je nujno, da se v spremembe vključi tudi sodelavce.
5. **Postavljanje ciljev in mejnikov.** Nujno je, da se določijo merljivi cilji, ki jih podjetje želi doseči z uvedbo modela, in metode za spremljanje ciljev. Prav tako je pomembno določanje mejnikov, ko se podrobneje analizira stanje in po potrebi tudi prilagodi izvajanje.

### Literatura in viri

- Palčič, I., Buchmeister, B. in Lalič, B. (2009). Analitični hierarhični proces kot orodje za ocenjevanje in izbiro projektov. *Projektna mreža Slovenije*, 12(1).
- Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Saaty, T. L. (1994). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the AHP*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Zakrajšek, F., Zakrajšek, P. in Vodeb, V. (2004). Model razmerij vrednosti lokacije nepremičnin na primeru Ljubljane. *Urbani izziv*, 15(2).



# KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ PRIHODNOSTI

Avtor: Janez Žezlina





## 1 UVOD

Če želijo podjetja preživeti in uspevati v današnjem stalno spreminjajočem se okolju, bodo morala uporabljati povsem nove poslovne pristope menedžiranja – po mnenju profesorja CK Prahalada (Hamel in Prahalad, 1996) bodo morala združevati dva na prvi pogled nasprotujoča si koncepta: **jasen strateški pogled v prihodnost in dolgoročno razmišljanje** ter na drugi strani **operativno odličnost in odpornost v sedanjosti**. To pa pomeni, da ne bodo smela uporabljati pristopa »počakaj in nato odreagiraj« ali pa pristopa »začuti in nato odgovori«, temveč bo zanje edini uporabni pristop »predvidevaj in ustvari« (skladno s slovito Druckerjevo krilatico (Drucker, 2003): »Najboljši način napovedovanja prihodnosti je, da jo ustvarimo«).

Prav zato je **za zmagovalno podjetje prihodnosti ključno, da zna razvijati dve pomembni strateški sposobnosti (kompetenci)**, in sicer: **senzibilnost** (sposobnost hitrega zaznavanja, razumevanja in soustvarjanja sprememb v okolju podjetja) ter **fleksibilnost oz. agilnost** (sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja za izvedbo potrebnih sprememb, ki jih zahteva trg oz. jih mi kreiramo na trgu), po drugi strani pa **delovati umno in na dolgi rok uravnoteženo**, saj edino na tak način lahko trajno uspeva. S tem v zvezi bodo za njihov uspeh v prihodnosti ključne naslednje dobre poslovne prakse (oz. novi poslovni model):

- hitra odzivnost in repozicioniranje njihovega prodajnega in produktnega asortimana, skladno s potrebami trga;
- maksimalna osredotočenost na stranke;
- sistematično obvladovanje vseh poslovnih tveganj (finančnih, tržnih, kadrovskih, tehnoloških ...);
- intenzivno upravljanje likvidnosti in zmanjševanje kapitalske intenzivnosti;
- proaktivno upravljanje proizvodnih/storitvenih kapacitet ter
- razvoj inovativne, v notranje podjetništvo in stalno učenje usmerjene kulture.

Ta sposobnost istočasnega obvladovanja prihodnjih in sedanjih izzivov tako postaja tudi nov kritični element uspešnega voditeljstva (angl. *leadership*). Vodje morajo zato v svojih delovnih okoljih delovati kot katalizatorji in coachi (v nasprotju s tradicionalnim »šefovskim« pristopom) in se še bolj potruditi, da osvojijo/angažirajo »srca, roke in glave« njihovih sodelavcev, ki bodo v težkih gospodarskih razmerah morali delati še bolj kakovostno, predvsem pa bolj inovativno, hitro, samoiniciativno, odgovorno in fleksibilno. **Ključno vlogo pri razvoju uspešnega podjetja bodo tako imeli voditelji podjetja na vseh nivojih**. Za sprejemanje vedno bolj kompleksnih, a po drugi strani kakovostnih poslovnih odločitev, pa ti voditelji potrebujejo komplementaren tim različnih strokovnjakov – sodelavcev z znanjem.

Zakaj? Če pogledamo eno od raziskav: Carnegie Mellon University je odkrila, da odstotek znanja, ki ga potrebujemo za opravljanje svojega dela in ga posedujemo sami, iz desetletja v desetletje pada: če je bil ta odstotek v letu 1986 še 75 %, je do leta 1997 padel na 15 do 20 % oz. je bil v letu 2012 že krepko pod 10 %. Predstavljeno dejstvo nakazuje **vedno večjo potrebo po timskem delu in medsebojnem sodelovanju ter izmenjavi informacij**.

Nihče od nas ni sposoben ves čas sprejemati prvovrstnih odločitev, obenem pa noben posameznik (tudi vodja) ni popoln. Ob odličnem poznavanju sodelavcev in njihovih prevladujočih vlog mora dober voditelj doseči, da bodo ljudje, ki jih potrebuje za udejanjanje odločitev, dolgoročno imeli skupne interese. V komplementarnem timu pa zaradi njegove kompleksnosti prihaja tudi do navzkrižij. Le-ta so normalni del procesa upravljanja in vodenja – ni menedžmenta brez navzkrižij. Ključ do obvladovanja sprememb je torej v tem, da rušilna navzkrižja pretvorimo v tvorna, konstruktivna. Da pa bi prišli do sinergičnih učinkov tvornih navzkrižij prek procesa učenja na razlikah (pa tudi napakah) različnih ljudi v timu, bo **uspešen voditelj v podjetju ustvaril okolje za uspešno sporazumevanje in vzajemno spoštovanje**.

Obenem pa bo razvijal tudi medsebojno zaupanje med sodelavci, ki pripelje do sodelovanja in simbiotičnih učinkov različnih pogledov sodelavcev.

**Dobro voditeljstvo je torej timsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju ter sodelovanju in sporazumevanju.** Tako so dobri voditelji ljudje, ki stalno razvijajo in nadgrajujejo svoje vodstvene kompetence in jih s tem v zvezi zaznamujejo naslednje kvalitete:

- imajo zaokrožen, prožen vodstveni slog (fleksibilnost je pot do stabilnosti);
- poznajo sami sebe in se zavedajo svojega učinka na druge (imajo uravnoteženo mnenje o sebi, sprejemajo svoje slabosti);
- lahko prepoznajo prednosti in potencialne v drugih;
- sprejemajo druge in spoštujejo ter cenijo njihovo »drugačnost«;
- lahko brzdajo navzkrižja v timu;
- ustvarijo sproščeno okolje, ki omogoča proces stalnega učenja pri sodelavcih in iskanje novih priložnosti v podjetju.

V naslednjih poglavjih se osredotočamo malce bolj poglobljeno na zmagovalne kompetence prihodnosti, in sicer se dotaknemo naslednjih kompetenc podjetja:

- sposobnost umnega delovanja,
- senzibilnost,
- fleksibilnost – agilnost,
- sposobnost uravnoteženega delovanja na dolgi rok.

## 2 PREMII K ZDRAVI KMEČKI PAMETI – POT DO USPEŠNIH POSLOVNIH PREOBRAZB


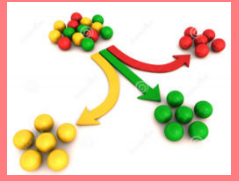


Kot navdušen tekač (pa ne tisti novodobni, ki ima pri teku na sebi vse moderne »gadžete«, temveč bolj kot nekdo, ki uživa v teku po gozdu, v stiku z naravo in njeno tišino/energijo) sem z velikim zanimanjem prebral biografijo našega ultratekača Dušana Mravljeta, tekača in človeka z veliko začetnico. Dušan je človek, ki pri uporabi najmodernejših pristopov in športne opreme še vedno prisega predvsem na zdravo kmečko logiko (kaj paše njegovemu telesu in duhu) in ni nikoli nasedal na razne marketinške prijeme velikih multinacionalk oz. različnih strokovnjakov na področju sodobnih nasvetov glede športne priprave, prehrane, uporabe športnih pripomočkov itd.

Zadnjih 15 let se skupaj s strokovnjaki iz partnerske svetovalne mreže ukvarjamo s poslovnimi in kadrovskimi preobrazbami organizacij, kjer nam lahko uporaba Mravljetove zdrave kmečke logike pride še kako prav (pri tem imam v mislih seveda t. i. razsvetljenega kmeta, ki je kdaj že pogledal izza meja svojega grunta). Pogosto namreč s kolegi pri svojem delu (pa naj bo v vlogi t. i. interim menedžerja, svetovalca, poslovnega trenerja ali coacha) opazujemo, da so v organizacijah poslovanje z leti delovanja (vodstvo in/ali sodelavci) naredili preveč kompleksno in zapleteno – rešitev je v tem, da ga odkompliciramo, razmišljamo spet z enostavno kmečko filozofijo, razjasnimo oz. odpravimo misterije okoli (fokusa) delovanja organizacije – v osnovi ima vsako poslovanje precej enostavno logiko: ustvarja naj dodano vrednost za vse ključne deležnike.

S tem v zvezi sem v Tabeli (Tabela 14: Ključna vprašanja in usmeritve pri organizacijskih preobrazbah) zbral nekaj pomembnejših zdravorazumskih usmeritev in načel na področju preobrazbe organizacij, ki posameznim ključnim akterjem lahko pomagajo pri načrtovanju

strateških, organizacijskih, procesnih in kadrovskih aktivnosti s ciljem kar najbolj uspešnega in trajnostnega delovanja v prihodnje.

**Tabela 14: Ključna vprašanja in usmeritve pri organizacijskih preobrazbah**

Ključna vprašanja pri organizacijskih preobrazbah	Zdravorazumske usmeritve in načela	Simbol
<b>Kam gremo in zakaj?</b>  <b>STRATEGIJA IN POSLOVNI MODEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ne hodite tam, kjer se gibljejo vsi ostali – poiščite svojo severno steno ali modri ocean oz. odprto nebo.</li> <li>❖ Priprava je pol uspeha: vzemite si čas za načrtovanje, premislek, razvoj (t. i. <i>time to think</i>).</li> <li>❖ Če želite videti celo sliko, odmaknite vaš nos s slike in stopite par korakov ven iz nje (t. i. <i>out of the box thinking</i>). Če tega ne zmorete storiti sami oz. s svojo ekipo, jo dopolnite z novimi kadri, ki prinesejo sveže oz. nove poglede na vaše poslovanje.</li> </ul>	
<b>Za koga in kaj (bomo delali)?</b>  <b>STRANKE IN NAŠI PRODUKTI/STORITVE/REŠITVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ne nosite vseh jajc v eni košari – razpršite tveganja (to velja glede vaših strank kot tudi glede vaših produktov oz. storitev oz. rešitev).</li> <li>❖ Fokusirajte se (v življenju raste tisto, na kar se osredotočamo): ne delajte vsega, kar znate narediti oz. bi lahko naredili (fokus glede prodajnega oz. produktnega asortimana – večinoma to pomeni, da morajo podjetja zožiti svoj prodajni asortiman in ohraniti tiste produkte, ki jim prinašajo dodano vrednost).</li> <li>❖ Delajte tisto, kar zanima stranke in kar obvladate oz. delate bolje oz. drugače kot drugi.</li> </ul>	
<b>S kom (bomo delali)?</b>  <b>SODELAVCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Najboljše stvari so enostavne: ljudi je treba navdušiti z jasnimi, razumljivimi in enostavnimi sporočili.</li> <li>❖ Če želite, da vam ljudje zaupajo, bodite prisotni med njimi, delujte z zglodom, bodite skladni (naredite, kar obljubite, obljublajte manj in raje več naredite).</li> <li>❖ Delujte transparentno in pri načrtovanju vaših kadrovskih aktivnosti/sistemov upoštevajte zrelost in kompetence vaše ekipe.</li> <li>❖ Obkrožite se z boljšimi od sebe, če želite napredovati.</li> <li>❖ Razvijajte timski duh. Ekipi jasno povejte, kaj pričakujete od njih: zakaj so tu, kakšna je njihova dodana vrednost, odgovornosti, cilji, pristojnosti in kakšno podporo lahko pričakujejo od vas.</li> <li>❖ Poskrbite za redno povratno informacijo, kje s(m)o.</li> </ul>	
<b>Kako?</b>  <b>PROCESI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ne zapravite več, kot lahko ustvarite.</li> <li>❖ Sproti pospravljajte za seboj (lahko velja za procesna opravila (npr. princip 5S) ali pa za vaše voditeljske naloge in sprotno zaključevanje delovnih opravil/prioritet).</li> <li>❖ Če boste ves čas delali enake stvari na enak način, ne pričakujte drugačnih rezultatov (t. i. Einsteinova definicija norosti) – prilagodite procese novi poslovni logiki in zahtevam vašega (zunanjega in notranjega) okolja.</li> <li>❖ Integrirajte: zmaga ekipa in ne posamezniki, povežite ljudi s skupnim smotrom, vizijo, cilji, fokusom na ključne procese, ki gredo čez vse enote/funkcije, odpravite silose, ki sledijo iz funkcijskega delovanja, tudi na ravni ciljev in kazalnikov, ki naj</li> </ul>	

	<p>ne gledajo samo enega vidika (uporabite manj kazalnikov in tisti naj bodo pravi, integralni).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bodite vitki (in "zdravi" na dolgi rok): to pomeni, da niste predebeli, vendar pa tudi ne presuhi – razvijajte t. i. atletske filozofije (v fazi prestrukturiranja/optimalizacij si ne porežite tudi mišic, ko režete odvečno maščobo – mišice so v poslovnem smislu znanje, kompetentni kadri, vlaganja v raziskave in razvoj itd.).</li> </ul>	
--	--	--

Sliši in bere se enostavno, seveda pa je implementacija teh usmeritev v vsakodnevno poslovno življenje mnogo težja oz. jo znamo tudi sami še dodatno zakomplicirati, pa naj bo zaradi odnosov med ljudmi, njihovih (delnih) interesov ali pa različnih pričakovanj in ciljev/ambicij, ki jih imajo različne skupine deležnikov okoli nas.

Za uspešno implementacijo so po mojih izkušnjah zato potrebni predvsem:

- **vztrajnost in disciplina** (držati se načrtanega oz. vedeti, kdaj se je treba spremeniti);
- **veliko interne komunikacije in internega PR-ja** (t. i. pozitivnega lobiranja med različnimi interesnimi skupinami ter iskanja skupnih interesov ter sinergij);
- **prava mera vključevanja ljudi (deležnikov) in naše voditeljske odločnosti** na ravni izvedbenih akcij (uporaba t. i. demokracije);
- delovanje z najvišjo dodano vrednostjo na dolgi rok, kar pa pomeni **prehod od prihodnosti k umnosti**, o čemer govori naslednje poglavje.

### 3 OD PRIDNOSTI K UMNOSTI – KAKO DELATI Z VIŠJO DODANO VREDNOSTJO

Tako da delamo bolj umno in kreativno. V naši svetovalni praksi se vse prevečkrat soočamo s podobnimi izzivi v slovenskih podjetjih: na eni strani je naša naloga **korporativizacija malih in srednjih podjetij** (kjer je potrebno uspešne dobre prakse multiplicirati na način, da jih standardiziraš, strukturiraš, sistemiziraš, prenašaš uspešno med sodelavci v podjetju in s tem delaš tako podjetje manj odvisno od enega oz. nekaj ključnih individuumov) oz. **podjetizacija velikih podjetij** (kjer gre za to, da se vnaša elemente notranjega podjetništva, več fleksibilnosti, debirokratizacije, simplifikacije oz. optimizacije sistemov, procesov, kompetenc in tehnologije).

Po drugi strani pa bi lahko rekli, da se v veliko slovenskih podjetjih še vedno dela na sledeč način: delajo zelo dobro, pridno, trdo, z veliko pripadnosti in energije, vendar po drugi strani tudi s premalo dodane vrednosti, s preveč izgubami, z zelo dobrimi izdelki, vendar po prenizki ceni, preveč usmerjeni v to, kar znajo delati, in premalo v to, kar zanima stranke (in lahko dobro naredijo oz. naredijo skladno s strankino zaznano vrednostjo). Kar nekako podobno, kot je značilna slovenska mentaliteta oz. kakor nas učijo že od malih nog – pridnost je pomembna! Biti priden je imperativ! Priden pa pomeni, da nič (preveč) ne sprašuješ, slediš navodilom in marljivo delaš. Tudi sam sebe občasno zalotim, da svojega petletnega sina včasih povprašam z znano slovensko krilatico, ko se vrne iz vrtca: »Ali si bil kaj priden?« in se potem takoj ugriznem v ustnico in vprašam raje: »Kako je bilo pa vrtcu? Kaj novega si se pa danes naučil?«

Ob tem se spomnim, kaj mi je pred dobrimi desetimi leti odgovoril naš švicarski poslovni partner (ki je deloval v različnih mednarodnih svetovalnih projektih po celem svetu), ko sem ga vprašal, zakaj tako rad hodi k nam in deli svoje znanje z mladimi svetovalci: »V Sloveniji se super

počutim. Po eni strani imate zahodno mentaliteto ter visoko znanje ter delovne vrednote, po drugi strani pa nekaj tiste 'balkanske prilagodljivosti oz. improvizacije in kreativnosti', ki smo jo mi v Švici z razvojem in visokim standardom žal izgubili. Vendar pa to kombinacijo bistveno premalo izkoriščate, verjetno tudi zaradi vašega narodnega značaja in prenizke samozavesti. «Tudi sam sem prepričan, da imamo v naši regiji izvrstno kombinacijo teh dveh polov, ki pa jo še premalo uporabljamo in delujemo vse prevečkrat predvsem pridno kot pa umno. Kakšne karakteristike pridnosti in umnosti pa imam pri tem v mislih? V Tabeli (Tabela 15: 12 tipičnih načinov delovanja pridnega in umnega delovanja) predstavljam **12 tipičnih predstavnikov oz. načinov delovanja na obeh področjih.**

**Tabela 15: 12 tipičnih načinov delovanja pridnega in umnega delovanja**

<b>PRIDNO DELOVANJE</b>	<b>UMNO DELOVANJE</b>
1. Usmeritev v "količino" (število opravljenih nalog, spremljanje FTE-jev (angl. <i>full time equivalent</i> )).	1. Usmeritev v "kakovost" oz. vsebino in prioriteto delovnih nalog.
2. Status quo, vedno delamo na isti način.	2. Stalne izboljšave, spodbujamo eksperimentiranje, testiramo naše ideje/produkte/rešitve in jih na osnovi povratne informacije iz okolja (internega, eksternega) nadgrajujemo.
3. Usmeritev v delovne aktivnosti, naloge (pomembni so inputi).	3. Usmeritev v cilje (pomemben je output/rezultat).
4. Razmišljamo iz sebe: o tem, kaj lahko naredimo dobro in to potem tudi delamo.	4. Razmišljamo z vidika potreb stranke in potem to naredimo oz. se naučimo narediti.
5. Delamo na moč, kurimo vso svojo energijo (razmišljanje neizkušenega sprinterja).	5. Delamo vitko in samo tisto, kar prinaša dodano vrednost: razmišljamo, kaj lahko optimiziramo, standardiziramo, multipliciramo, simplificiramo (razmišljanje atleta na dolge proge).
6. Fokus na to, da delamo na pravi način (učinkovitost).	6. Fokus na to, da delamo prave stvari (uspešnost) na pravi način.
7. Usmeritev v kopičenje nalog in pridobivanje novih kadrov.	7. Premik k usklajevanju kadrovske in ostalih inputov glede na planirane naloge (t. i. <i>resource management</i> ), k optimizaciji in izboljšavam.
8. Veliko kurativnih aktivnosti (t. i. gašenja požarov), občasna "stihija".	8. Premik k preventivnim aktivnostim, pripravi in k več sistematičnosti, k uravnoteženju dela.
9. Bojimo se delati napake, bojimo se zavrnitve, porazov.	9. Napake so normalen proces pri delu (je pa pomembno, da se iz njih nekaj naučimo za sedanost in prihodnost), ki vodijo k izboljšavam, upamo si biti drzni.
10. Delujemo silosno, brez sodelovanja, prenosa dobrih praks/informacij/idej – smo skupina posameznikov s svojimi cilji.	10. Zavedamo se soodvisnosti in spodbujamo timski način sodelovanja, intenzivno izmenjavo informacij/dobrih praks/idej med člani tima.
11. Delujemo tradicionalno (vedno tako delamo): zakaj bi spreminjali stvari, ki jih delamo dobro že X let? Statično določene naloge in rigidni sistemi. Vodstvo z jasno hierarhijo.	11. Delujemo agilno: stalno nam je dopuščeno podvomiti v prav vse organizacijske "svete krave", podirati tabuje, posegati v večno veljavne poslovne modele ter iskati hitre izboljšave z enim samim ciljem: omogočiti razvoj v pravi smeri (dinamični razvoj). Kultura odgovornosti, opolnomočenja in pooblastil.
12. Kompleksnost in skrivanje informacij.	12. Transparentnost in enostavnost (angl. <i>simplicity</i> ) je naša usmeritev.

Vsekakor imamo v Sloveniji več kot dovolj strokovnega znanja oz. kompetenc za uspešno konkuriranje na globalnem trgu (kar nenazadnje dokazujejo naša številna mednarodno uspešna podjetja in startupi), mogoče potrebujemo ob tem **še ščepec poguma** oz. **drznosti**, ki nas bi naredila še bolj prepričane v to, kar delamo oz. da delujemo manj reaktivno in bolj proaktivno na področju umnega delovanja z višjo dodano vrednostjo. Pri tem imam v mislih tudi znani stavek ameriškega esejista in filozofa Ralpa Walda Emersona, ki sem ga malce parafraziral za tokratni namen: »*Do the things you like (but fear) and the fear will go away.*«

## 4 SENZIBILNOST KOT VODNJAK VEČNE MLADOSTI PODJETJA

Pri delu svetovalca in coacha je **ključna senzibilnost (enako velja za zmagovalno podjetje prihodnosti)** – biti pozoren na vse verbalne in neverbalne (včasih pa tudi skrite) informacije, ki jih opaziš pri klientih in ti povedo praktično vse o njihovih potrebah, izzivih, željah in ambicijah. Temu v svojem žargonu rečem tudi, da moraš pri strankah stalno meriti temperaturo (oz. stopnjo njihove motivacije, zavzetosti, lahko rečemo tudi energije ali zanosa) in preverjati, ali je ta prava oz. kaj je treba narediti, da se jo primerno dozira. In čisto enako velja tudi za uspešnost podjetij (organizacij) oz. posameznih vodij/sodelavcev v njih.

**Ravno stalna absorpcija in uspešna uporaba informacij tako s trga (eksterne informacije) kot od drugih ključnih deležnikov**, še posebej pa sodelavcev (interne informacije), sta glavni za ohranjanje vitalnosti oziroma uspeh vsake organizacije. Dokler je organizacija odprta do novih informacij, jih sprejema in sistematično deli znotraj organizacije, toliko časa ostaja vitalna – v nasprotnem primeru postaja samozadostna, birokratsko vodena, rigidna in počasi, a zanesljivo izgublja svoje trajne konkurenčne prednosti, ki dolgoročno temeljijo predvsem na ljudeh in na sistematični uporabi njihovega potenciala.

Pri tem se vedno spomnim na besede našega ruskega kolega dr. Borisa Lapteva (doktor fiziologije in farmakologije), da informacije vplivajo tudi na fizični del naše pojavnosti, torej na telo oz. njegovo staranje oz. pomlajevanje. **Bolj ko smo odprti do informacij iz okolja, bolj te vplivajo na nas na način, da nas pomlajujejo.** Enako velja pri konceptu plastičnosti možganov, saj so v mnogih raziskavah ugotovili, da se z našim aktivnim razmišljanjem/delovanjem tvorijo nove nevronske povezave, kar pomeni, da **tudi naši možgani vsebujejo t. i. dinamični koncept razvoja.**

Poglejmo si primer dojenčka, ki sprejema praktično 100 odstotkov informacij iz okolja: vsak od nas, ki ima otroke, se spomni tega obdobja, ko je malemu vse novo, ko kar vliva vase nove in nove informacije, spremlja dogajanje okoli sebe in mu nič ne uide. In po drugi strani lahko rečemo, da nekdo, ko umre, ne sprejema več nič informacij iz okolja (seveda, če ne verjamemo v reinkarnacijo ali druge posmrtnne oblike življenja).

Poenostavljeno bi lahko rekli, da je naravna usmeritev ta, da od rojstva do smrti naša odprtost za informacije pada. Seveda pa lahko ta naravni tok prekinemo in se začnemo zanimati za okolico, pridobivati nova znanja, osvajati nove izkušnje (kar je lastnost zdravega, vedoželjnega človeka), kar nas pomlajuje in poživlja. Če si pogledamo primer Borisa Pahorja ali Jurija Gustinčiča, ki sta tudi pri svojih dobrih 90. letih (bila) še vedno agilna, aktivna, se zanimala za nove stvari in sprejemala čim več informacij iz okolja, smo lahko videli tudi razliko v tem, kako sta takrat izgledala v primerjavi z nekim mladim upokojevcem, ki takoj po nastopu pokoja, praktično preneha živeti, se zanimati zase in druge, postane pasiven – kot da ne bi imel še

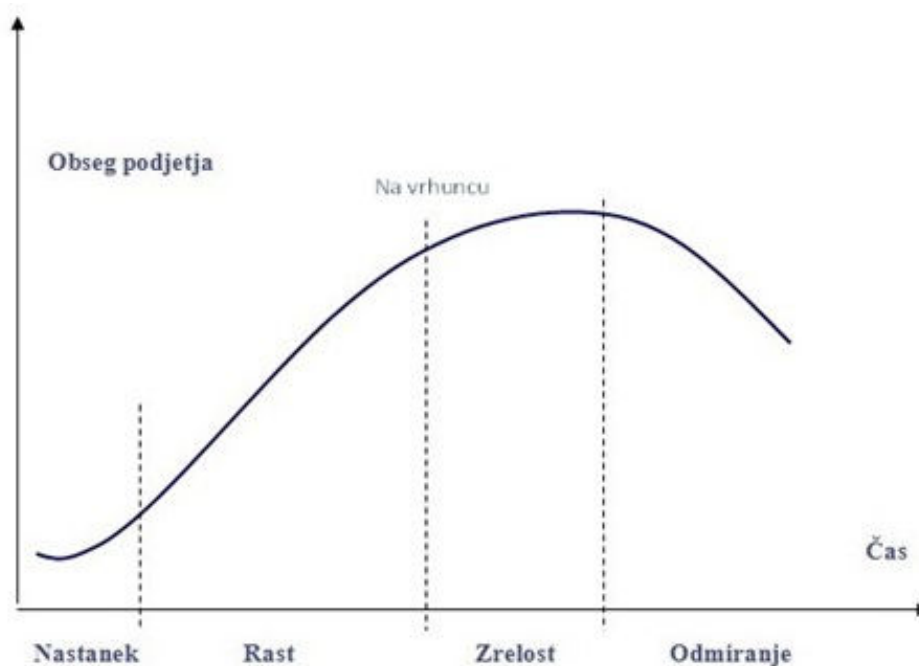


toliko let aktivnega življenja pred seboj. In kaj je posledica – ta, da se tudi njegovo telo postara in deluje precej starejši, kot je.

No, seveda ni treba iti vse do upokojencev, da vidimo te razlike – pomislimo samo na kakšnega sošolca iz osnovne šole, ki je po srednji šoli nehal »hoditi v šolo« (pri tem ne mislim samo na formalno izobraževanje, temveč tudi na to, da se je nehal učiti za življenje, se osebno in strokovno razvijati), začel delati, se poročil, dobil par otrok, se nehal rekreirati – koliko starejši tak sošolec izgleda od svojih vrstnikov, ki so mentalno in fizično aktivni, ko se vidijo npr. na 20. obletnici mature.

Povsem enako velja za organizacije oz. podjetja – **podjetje, ki se neha zanimati za svojo okolico, ki postane samozadovoljno, ne prisluhne potrebam in željam strank, ne sliši ambicij in ne prepozna talentov svojih sodelavcev, postane staro, neodzivno, nekonkurenčno in je na poti navzdol.** Obratno pa velja za podjetja, ki so senzibilna tako navzven (do strank in vseh drugih deležnikov: lokalne okolice, dobaviteljev, podizvajalcev ...) kot navznoter – ki stalno testirajo in preverjajo želje in potrebe vseh njihovih sodelavcev – to so zmagovalci prihodnosti.

Če si pogledamo življenjski cikel posameznega podjetja (Slika 68: Adizesov življenjski cikel razvoja organizacije), lahko velikokrat opazimo podobno zgodbo – podjetja, ki so v rastoči fazi, se izredno zanimajo za trg, njegove potrebe in želje, včasih jim uspe tudi to, da trg prehitijo in sami ustvarijo potrebo na trgu, najmanj kar je, pa je, da soustvarjajo potrebe skupaj s svojimi strankami (t. i. *co-creation* princip). Kar pomeni, da večino svoje energije taka organizacija vlaga navzven, če uporabimo slavni Adizesov model.



**Slika 68: Adizesov življenjski cikel razvoja organizacije**  
(Adizes, 2011)

Bolj ko se podjetje »stara«, bolj se zanima samo zase (npr. za izpopolnjevanje internih postopkov, birokratiziranje procesov in standardov, deljenje takih in drugačnih privilegijev, ki niso nujno povezani z uspešnostjo, ki jo prepoznava trg, pač pa bolj odvisni od interne politične moči in strukture) in postaja birokratsko ali celo aristokratsko vodena organizacija.

Podjetje, ki želi biti uspešno in učinkovito na svoji poti, mora (p)ostati senzibilno tako do svojih eksternih strank (klientov) kot tudi do svojih internih strank (sodelavcev) ter seveda vseh ostalih deležnikov. Pomeni, da **mora skrbeti za sistematično in stalno absorpcijo (ter prenos in uporabo) informacij, ki jih pridobiva od vseh svojih deležnikov ter poskrbeti, da z njimi celovito upravlja.**

#### **Poslovni primer.**

Gornje razmišljanje uvrščam v praktično izrazoslovje na podlagi primera proizvodnega podjetja, ki je v zadnjih desetih letih vedno bolj prehajalo v fazo staranja oz. odmiranja ravno zaradi tega, ker se je menedžment preveč ukvarjal s samim seboj (navzkrižnimi interesi glede prihodnjega razvoja podjetja, ustvarjanjem privilegijev na podlagi neustreznih (ne tržno usmerjenih) kriterijev, razširjena je bila birokratizacija podjetja itd.) in bistveno premalo s trgom (in njegovimi potrebami) oz. krepitvijo kadrovskega potenciala podjetja. S tem v zvezi smo v fazi svetovalnega projekta poslovne revitalizacije predlagali naslednje ukrepe s področja večje tržne usmerjenosti in dolgoročnega zdravja podjetja:

- okrepitev in osvežitev menedžerske in trženjske ekipe ter sistematičen razvoj kompetenc, talentov in potencialov menedžerske in trženjske ekipe;
- vodje so postali coachi svojim sodelavcem, zato je bilo potrebno sistematično razvijati njihove trenerske in coaching kompetence s ciljem, da sami rešujejo njihove kadrovske izzive, namesto da jih zanje rešuje kadrovska služba – vzpostavitev interne akademije, s ciljem sistematične krepitve znanj/kompetenc v podjetju (na strokovnem, menedžersko vodstvenem in osebnostnem nivoju);
- spremenjen sistem ciljnega vodenja – nagrajevanje odgovornosti za rezultate (posledice morajo biti v obeh smereh – za uresničene in neuresničene cilje);
- absolutno povečanje trženjskih kontaktov s ciljem bistveno večje prisotnosti tržnikov na trgu;
- s krepitvijo zaupanja in stalnim zanesljivim servisiranjem obstoječih kupcev je fokus postal razširitev poslovanja z obstoječimi kupci;
- sistematično upravljanje matrike trženjskih priložnosti: pridobivanje novih kupcev z obstoječimi proizvodi in pridobivanje novih kupcev z novimi proizvodi;
- drugačen sistem kalkulacij, ki je znižal lastno ceno (proizvodnja v smeri maksimalne kapacitete in temu prilagojena lastna cena) in stimuliral prodajalce k prodaji večjih količin (trg dandanes ne prenese višje cene, kar pomeni, da moramo višje prihodke pridobiti preko višjih prodanih količin) in posledičnega manjšega fiksnega stroška na proizvedeno/prodano enoto;
- usmeritev v prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo (zagotavljanje dobičkonosnosti produktov);
- zmanjševanje števila posrednikov in direktna prodaja kupcem;
- boljše izkoriščanje fleksibilnosti proizvodnje (majhne serije morajo rezultirati v višjih cenah);
- bolj vitko upravljanje podjetja na vseh nivojih: analiza in upravljanje s ključnimi izgubami/prihranki v okviru poslovnih procesov podjetja – pregled procesov in aktivnosti znotraj njih s stališča dodane vrednosti, ki jo prinašajo;
- napredovanja so osnovana na prispevku in dodani vrednosti, ki jo ustvarja sodelavec;
- uvedba principa soustvarjanja produktov oz. rešitev skupaj s strankami – interaktivno vključevanje strank v procese na vseh nivojih podjetja;
- stalno posodabljanje poslovnega modela podjetja (iskanje dodatnih tržnih niš in priložnosti za osveževanje poslovnega modela).

Omenjene aktivnosti so skupaj s sistematično krepitevijo kadrovskega potenciala v podjetju letno omogočile ponovni poslovni preobrat v fazo zrelega (podjetje, ki je na vrhuncu svoje moči) in uspešnega podjetja, ki je ponovno senzibilno navzven in navznoter ter s tem ohranja svojo poslovno vitalnost. Ali je tako podjetje tudi dovolj agilno – da zna hitro pretvoriti potrebe (strank, sodelavcev, drugih deležnikov) v svoje rešitve? O tem, kako do tega, pa v naslednjem poglavju.

## 5 ALI JE VAŠE PODJETJE DOVOLJ AGILNO?

V današnjem hiperpropulzivnem poslovnem okolju v naši svetovalni partnerski mreži vsakodnevno slišimo od organizacij, da je njihov ključni cilj izboljšati poslovno agilnost – njihovo sposobnost razumevanja sprememb na trgu, hitrega prilagajanja tem spremembam (oz. še boljše proaktivnega upravljanja sprememb) in delovanja kot globalno integriran poslovni sistem.

Kakšna je torej agilna organizacija? **Agilna organizacija je organizacija, ki se je sposobna hitro prilagoditi spremenjenim (zunanjim ali notranjim) okoliščinam.** Zanja je značilno, da zna takoj odgovoriti na spremembe na trgu oz. drugačne potrebe svojih (potencialnih) strank. Sposobna je hitrega inoviranja svojega produktnega oz. storitvenega asortimana in ga soustvarja skupaj s svojimi ključnimi deležniki (stranke, sodelavci, dobavitelji, lastniki itd.), na način, da intenzivno in proaktivno deli svojo bazo znanja ter informacij po celi organizaciji kot tudi nasproti zunanjemu okolju. Poglejmo, ali je agilnost tudi ena izmed determinant odličnosti.

Jean Tabaka (2009) razmišlja o desetih značilnostih resnično agilne organizacije, ki lahko pomagajo pri doseganju poslovnega preobrata in so navedene po naraščajoči pomembnosti:

1. Doseganje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem sodelavcev ter kakovostna izvedba nalog: s tem v zvezi je potrebno razvijati in opolnomočiti time, ki so predani organizacijskim in zasebnim ciljem. Ustvarjati je potrebno kulturo krajših časov izvedbe.
2. Služiti in voditi: vsi menedžerji morajo s svojim načinom/stilom vodenja služiti svojim sodelavcem. Namesto da se odločajo v imenu tima, naj podpirajo zaveze, ki jih sklenejo člani v timu.
3. Trajnostna in uspešna: vse divizije oz. oddelki v organizaciji se morajo osredotočiti na ustvarjanje vrednosti za kupce ob vzdrževanju ustreznega tempa in stabilnosti v organizaciji.
4. Prispevek k skupnosti in vzdrževanje profitabilne organizacije: poleg ustvarjanja profitabilnosti in izvajanja ključnih procesov naj se organizacija osredotoči tudi na pozitiven učinek na skupnost oz. druge deležnike organizacije.
5. Sodelovalna in pametna: zaposlujte pametne ljudi (naj velja rek: *od pridnosti k umnosti*) in spodbujajte sodelovanje s ciljem stimulacije njihovega intelekta.
6. Obojestranski način odločanja (od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol): voditelji so informirani od delavcev znanja kot tudi obratno. Na ta način t. i. tiho znanje spodbuja in razvija eksplicitno znanje v organizaciji.
7. Osebna fleksibilnost in organizacijski ritem: ustvarjajte redne cikle izvajanja aktivnosti in ustvarjanja vrednosti za stranke (npr. redni kvartalni sestanki za korporativno strateško planiranje) – pravi organizacijski ritem pospešuje fleksibilnost in rast, fleksibilnost in rast pa pomagata razviti večji tok vrednosti v organizaciji.
8. Kakovost in hitrost: celotna organizacija naj se osredotoči na ustvarjanje vrednosti in na hitro povratno informacijo s tem v zvezi.

9. Ustvarjate svojo lastno realnost in organizacijsko vizijo: namesto da bi izvedbo svoje vizije naslonile na rigidne delovne vloge v organizaciji, agilne organizacije raje najamejo odlične posameznike, ki s svojo strastjo in zavzetostjo usmerjajo organizacijsko vizijo.
10. Zavezanost k odličnosti, močna agilna kultura in organizacijske metrike: agilne organizacije poleg tradicionalnih metrik (prihodki, dobiček) uporabljajo tudi netradicionalne metrike, kot so npr. ravnotežje med poslovnimi in zasebnimi cilji, obojestransko odločanje, podpirne voditeljske prakse, inovacijski procesi, vzdrževanje organizacijskega ritma in fleksibilnosti itd., za razvijanje močne, trajnostne organizacijske kulture.

Mike Beedle (Tabaka, 2009) med drugim poudarja, da ima resnično agilna organizacija naslednje karakteristike:

- menedžerska piramida je obrnjena;
- večja svoboda in samostojnost pri opravljanju delovnih nalog in aktivnosti;
- stalno učenje, ustvarjanje in prenos znanja;
- delovno okolje, ki je sodelavcem bolj prijetno in humano;
- hiper učinkovit in timski način dela;
- nove vrednote, ki spodbujajo sodelovalno kulturo;
- kakovost življenja.

Mike Cottmeyer (Tabaka, 2009) pa razlaga, da vzorci, ki jih lahko opazimo pri resnično agilnih organizacijah, rezultirajo v naslednjih značilnostih:

- interfunkcionalni timi;
- opolnomočeni člani timov – fokus je na poslovnih rezultatih, kjer so člani tima spodbujani, da si sami izbirajo smer in odločitve, ki jih pripeljejo do poslovnih rezultatov;
- biznis določa prioritete in dodano vrednost, ki so podlaga za razvoj tima;
- soodgovornost – vsakdo prevzema odgovornost za poslovne rezultate;
- podporno voditeljstvo;
- kontinuiran tok vrednosti – prepričajte se, da organizacija na redni osnovi ustvarja dodano vrednost;
- vrednost pred aktivnostmi – vsaka delovna aktivnost mora prinesiti nekaj k dodani vrednosti za organizacijo;
- pozornost tehnični odličnosti: kakovost in zanesljivost sta v poslovne procese vgrajena že od samega začetka;
- 1zgodnja povratna informacija in prilagajanje;
- popolna odprtost in transparentnost – v resnični agilni organizaciji ne sme biti nič skrito, ljudje se ne smejo skrivati, razvoj se ne sme skrivati, metrike se ne smejo skrivati, slaba kakovost se ne sme skrivati, tveganja in napake se ne smejo skrivati;
- zaupanje – okolje in kultura, kjer si sodelavci medsebojno zaupajo.

Če povzamemo, lahko vidimo, da večina karakteristik resnično agilne organizacije poudarja opolnomočenje, odprto komunikacijo in sodelovanje. Ključno je torej razvijati okolje zaupanja, nenehnega učenja in ustvarjanja poslovne vrednosti za stranke s stabilnim organizacijskim ritmom.

V Tabeli (Tabela 16: Elementi agilne organizacije) povzemamo **tri ključne elemente agilne organizacije**. Če želi organizacija biti optimalno prilagodljiva in okretna, mora sistematično krepiti vse tri elemente in podpirne sisteme ter prakse v organizaciji.

- **Fokus:** merilo tega elementa agilnosti je stopnja, do katere je vaša organizacija sposobna agilno prilagajati vaše poslanstvo, strateške usmeritve

in cilje z namenom, da hitro odgovori na tržne priložnosti in nevarnosti oz. spremenjene poslovne okoliščine.

- **Viri:** ta element agilnosti se uresničuje skozi stalno prerazporeditev vaših kadrov, procesov, denarnih sredstev, kapitala in drugih organizacijskih sredstev. S tem v zvezi v organizaciji potrebujete sistem, ki vam ažurno pokaže, kdaj je treba določene vire prerazporediti s ciljem, da bodo lahko bolje služili za doseganje poslanstva in strateških usmeritev organizacije.
- **Zmožljivosti:** ta element agilnosti je verjetno največkrat uporabljan – številna podjetja uporabljajo orodja ter sisteme za višjo učinkovitost ter uspešnost, kot so npr. Vitko upravljanje, Kaizan, TQM, 20 ključev, Teorije omejitev idr. s ciljem izboljšanja svojih procesov oz. načinov delovanja. Poleg agilnih procesov pa je za uspeh organizacije ključno tudi, da razvija agilne sodelavce, time in kulturo. Kar pomeni, da moramo podobno kot pri operativnih procesih, tudi pri tem stalno prilagajati in usklajevati načine, kako naši sodelavci izvajajo svoje delovne naloge, kot tudi kako sodelujejo med seboj. Seveda ni dovolj, da sodelavci samo sprejmejo spremembe – treba jih je proaktivno sprožati in ponotranjiti ter zagovarjati po celotni organizacijski strukturi.

Tabela 16: Elementi agilne organizacije

Elementi agilne organizacije		
Fokus (smer)	Viri (hitrost)	Zmožljivosti (uspešnost)
<b>Elementi:</b> Poslanstvo Strateške usmeritve Cilji Poslovni načrti	<b>Elementi:</b> Ljudje Denar Kapital Outputi Blagovna znamka	<b>Elementi:</b> Podatki in informacije Procesi Upravljanje uspešnosti ROI Merila
<b>Premisleki:</b> Ocena tveganj SWOT analiza Predvidevanja/scenariji Ocena vrednosti Tržni trendi	<b>Premisleki:</b> "JIT" timi Hitro preusposabljanje Realokacija virov Integracija Rekonfiguracija Partnerstva	<b>Premisleki:</b> Izboljšave procesov Nova merila uspešnosti Organizacijsko učenje Kultura Tehnologije Sodelovanje

(Haneberg, 2010)

Za menedžerje, ki boste na te načine gradili agilno delovno okolje in kulturo v organizaciji, so koristi izjemne. S tem neposredno vplivate na ključne konkurenčne sposobnosti vaše organizacije, kot tudi vplivate na doseganje njenega poslanstva in vizije. Kar pa nenazadnje vpliva na bolj strateško pozicioniranje vaše funkcije znotraj vaše organizacijske strukture.

## 6 PRAVA MERA – KAKO DO TRAJNEGA RAZVOJA ORGANIZACIJ IN POSAMEZNIKOV V NJIH?

Naslednja razmišljanja glede kompetenc zmagovalcev prihodnosti gredo v smeri iskanja prave mere na različnih poslovno voditeljskih področjih, ki podjetjem oz. njihovim vodjem zagotavljajo kar najboljše osnove za trajnostno uspešnost oz. konkurenčnost na poslovnem trgu.

**Vsi sistemi v naravi** (obenem pa tudi poslovni sistemi, kamor spadajo organizacija, poslovni procesi, korporacijska kultura in klima itd.) **na dolgi rok težijo k vrnitvi v točko ravnotežja**, zato je iskanje oz. vzpostavljanje prave mere oz. ravnotežja med posameznimi ekstremi tista prava pot, ki dolgoročno zagotavlja najboljše rezultate za vse vključene deležnike.

Dobre prakse oz. potrebni razmisleki s tem v zvezi so predvsem naslednji – iskanje prave mere:

- **Med usmerjenostjo k ciljem in usmerjenostjo k ljudem:** če smo usmerjeni samo v doseganje ciljev, lahko delujemo preveč krizno in na dolgi rok izčrpavamo kadrovske (in druge) potencialne oz. vire podjetja, po drugi strani pa, če smo usmerjeni samo v doseganje najvišjega zadovoljstva ljudi, lahko to delamo na račun podjetja (zato je boljši termin od zadovoljstva sodelavcev, zavzetost sodelavcev, ki združuje v sebi zadovoljstvo in poslovno uspešnost posameznika – ali je nekdo motiviran, angažiran, da naredi nekaj več za podjetje, na osnovi svojega zadovoljstva v organizaciji).
- **Med kratkoročnim (t. i. mikroskopski pogled) in dolgoročnim (t. i. teleskopski pogled) upravljanjem poslovanja,** kjer strateški (dolgoročnejši) koncepti oz. jasen (in skomuniciran) pogled v prihodnost predstavlja okvir za učinkovito kratkoročno delovanje v sedanosti.
- **Med pozitivnim upravljanjem in vodenjem organizacije oz. njenih sodelavcev ter odločno in trdo držo, kar se spoštovanja pravil, norm in vrednot organizacije tiče** (t. i. »mehak kot žamet in trd kot jeklo« princip vodenja oz. biti *sweet and sour* hkrati, kot bi temu rekli Angleži).
- **Med pretirano agresivnim vodenjem/komuniciranjem na eni strani in pretirano servilnostjo na drugi** – voditi/komunicirati torej z ravno pravo mero odločnosti in suverenosti, samozavestno in asertivno. Prava mera komuniciranja je potrebna tudi na področju obveščeniosti sodelavcev – stimulirati transparentno interno komunikacijo povsod tam, kjer je to potrebno, zaželeno in smiselno, ter na drugi strani znati držati poslovne skrivnosti v krogu zaupnikov, ki jih ne bodo zlorabili oz. imajo za to ustrezne pristojnosti.
- **Med preventivnimi in kurativnimi aktivnostmi:** biti odličen v kurativi ne sme iti na račun preventive – v organizacijske sisteme oz. naš stil vodenja je treba vgraditi preventivne aktivnosti in čas za razvoj (t. i. *TTT – time to think*), ko si vzamemo čas, da na stvari pogledamo od daleč (*You can not see the picture if you are a part of the picture*), prepoznamo določene vzorce (dobre in slabe prakse), ki nas peljejo (ali odvrčajo) od naših (poslovnih) ciljev ter načrtujemo aktivnosti, ki bodo zmanjšale vrzeli med ciljnim ter obstoječim ali trenutnim stanjem (t. i. akcijska gap analiza).
- **Med usmerjenostjo v sisteme in procese (t. i. trdi del organizacije – njen hardware) in usmerjenostjo v ljudi (t. i. mehki del organizacije – njen software):** treba je delati na obeh elementih – ni dovolj, da delamo (sistematično razvijamo) npr. samo na motivaciji in usposabljanju ljudi, na drugi strani pa to ni povezano z doseganjem njihovih rezultatov skozi procese ciljnega vodenja, ocenjevanja, motiviranja in nagrajevanja, kontroliranja ... kot seveda tudi ni dovolj obratno – da bomo samo s tem, ko bomo v organizaciji vzpostavili odlične sisteme in procese, mislili, da smo naredili dovolj za njihovo uspešno implementacijo v vsakodnevno poslovno prakso organizacije.
- **Med akcijo in regeneracijo:** uspeh delovanja na dolge proge je tudi v tem, da kombiniramo obdobja aktivnega in regenerativnega delovanja (če to primerjamo s telesom – mišice rastejo takrat, ko počivamo po napornem aktivnem treningu), čemur se v poslovnem smislu najbolj približamo s kontinuirano stabilno rastjo poslovanja.

- **Ravno prava mera senzibilnosti med eksternimi in internimi elementi poslovanja:** kot pravi znani menedžerski guru dr. Ichak Adizes, je vsota med energijo, ki jo porabimo za eksterne stvari (stranke, dobavitelje, medije, lokalno skupnost ...) ter interne stvari (ukvarjanje s sodelavci in njihovim razvojem ter motivacijo, internim komuniciranjem in politiko, igrami, intrigami, lobiranjem) konstanta – kar pomeni, da več kot se ukvarjamo sami s seboj, manj energije bomo imeli za ukvarjanje z našimi strankami (ali drugimi pomembnimi deležniki) ter njihovimi potrebami.
- **Med motivacijo in opolnomočenjem sodelavcev ter kontrolo nad doseganjem ciljev.**
- **Med inputi in outputi:** kar npr. pomeni iskanje ravnotežja med pragmatičnostjo sistemov (npr. vzpostavitev ciljnega vodenja in ključnih kazalnikov poslovanja) ter njihovo celovitostjo ter kompleksnostjo (da pokrijejo vsa področja poslovanja podjetja) oz. vloženimi viri (stroški, čas, energija) na drugi strani (vsak sistem je mogoče zmeriti in zanj postaviti mehanizem spremljanja, vprašanje pa je, koliko inputov je smiselno vložiti za določen output).
- **Med fleksibilnostjo in rigidnimi organizacijskimi sistemi na drugi strani:** dopuščati nove poglede in ideje, opolnomočiti sodelavce za to, jih motivirati skozi različne motivacijske sisteme, po drugi strani pa vse skupaj usmerjati z jasnimi strateškimi elementi poslovanja podjetja (poslanstvo, vizija, vrednote, strateške usmeritve) oz. strukturiranim poslovnim modelom podjetja.
- **Med zagotavljanjem širše slike in fokusiranjem na konkretne naloge:** naloga organizacije oz. njenih vodij je, da znajo prenesti/spromovirati posameznim sodelavcem širšo sliko delovanja organizacije (poslanstvo, vizijo, strateške cilje, vrednote) s pravo mero zanosa in na razumljiv ter jasen način, s čimer osmislijo konkretne cilje in naloge posameznega delavca (ki povsem naravno vidi ožjo sliko oz. je njegovo gledišče bolj naravnano na cilje in naloge delovnega mesta).

Iskanje prave mere je vsakodnevna vaja vodstva oz. vodij organizacije, ki je odvisna tudi od tega, v kakšni dejavnosti, s kakšnim poslovnim modelom in v kakšni organizacijski kulturi delujemo (oz. želimo delovati) ter pomeni stalno približevanje idealnemu stanju.

## 7 ZAKLJUČKI O KOMPETENCAH ZMAGOVALNIH PODJETIJ

Zaradi stalno spreminjajočega poslovnega okolja **morajo organizacije nenehno prilagajati svoje strategije in se nemalokrat prilagoditi posameznemu trgu oz. veliki skupini kupcev. Inovativnost naj se vse bolj seli iz razvoja novih izdelkov na področje inovacij poslovnih modelov.**

Izvesti je treba tudi **odmik od osredotočenosti na svojo ponudbo k osredotočenosti na razumevanje potreb posamezne stranke in tudi potrebe strankinih strank** (tržno usmerjena organizacija). Stranke morajo vključiti v **kreativno sooblikovanje svojih rešitev**, prav tako tudi partnerje in še posebej sodelavce (t. i. interne stranke).

**Princip soustvarjanja** naj bo eden ključnih konceptov motivacije oz. večje zavzetosti (pa naj bo to s strani eksternih strank – partnerjev oz. internih strank – sodelavcev). Obenem morajo

uspešne organizacije razmisliti tudi o **vpeljavi novih (tudi bolj timsko usmerjenih) metrik za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije in sodelavcev** ter vzpostaviti kulturo, vrednote, norme in pravila, ki **spodbujajo povezovanje in sodelovanje ter medsebojno zaupanje sodelavcev**, zavedanje in prevzemanje odgovornosti, odprto inoviranje, prenos znanja, odprto komunikacijo in transparentno in tekočo izmenjavo informacij.

Prav zato je za zmagovalno in agilno organizacijo prihodnosti ključno, da bo znala prepoznati ključne poslovne, menedžersko voditeljske ter kadrovske trende in s tem povezane dobre prakse doma in v svetu ter z njimi čim bolj celovito in sistematično upravljati – še posebej glede na to, da so kadri, njihove kompetence in vrednote tisti dejavniki, ki so na strani bolj trajnih konkurenčnih prednosti organizacije danes in tudi v prihodnje.

## Literatura in viri

- Adizes, I. (2011). *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB Svetovanje.
- Drucker, P. (2003). *The Essential Drucker*. ReganBooks.
- Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haneberg, L. (2010). A Model of Organization Agility.
- Tabaka, J. (2009). Top 10 Characteristics of an Agile Organizations.



## INTERVJU Z ANDREJEM BOŽIČEM, RAZVIJALCEM POSLOVNIH POTENCIALOV



*Designed by Geralt/Pixabay*



## **BITI VSAK DAN BOLJŠI IN DELOVATI KVANTNO – ODGOVOR NA IZZIVE SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI**

Poslovni trendi, ki delajo svet vedno bolj kompleksen, prepleten oz. soodvisen in dinamičen, kličejo po novih poslovnih modelih ter drugačnih voditeljskih in menedžerskih pristopih, ki potrebujejo bolj povezano in učinkovito upravljanje ter prenašanje informacij, znanj in dobrih poslovnih praks v internem in eksternem okolju organizacij, kot tudi po voditeljih, ki verjamejo in delujejo skladno s principom soustvarjanja različnih deležnikov podjetja (ljudje so bolj aktivni in zavzeti tam, kjer lahko sodelujejo, op. p.), kar od voditelja zahteva, da goji iskreno spoštovanje in zaupanje do svojih sogovornikov.

Andrej Božič je tak kvantni (celostni, integrativni, op. p.) voditelj, ki je v različnih poslovnih okoljih (tako v Sloveniji kot tudi v Nemčiji in drugih mednarodnih poslovnih okoljih) udejanjal gornjo filozofijo in pri tem bil uspešen – s ciljem, da bodo poslovni ekosistemi, ki jih je vodil oz. vodi, delovali trajnostno oz. dolgoročno uspešno. Z njim sem se pogovarjal v času njegove t. i. karierne tranzicije s funkcije glavnega direktorja Steklarne Hrastnik, d. o. o. (ki jo je uspešno vodil od nastopa mandata kot predsednik uprave v letu 2010), v vlogo svetovalca uprave za strateški razvoj.

Steklarna Hrastnik je v letu 2017 beležila 7,7-odstotno rast, v prvem četrtletju leta 2018 pa so ustvarili 14,4 milijona evrov prometa oz. 4,3 odstotka več kot v enakem obdobju leta 2017. Dobiček je v tem obdobju za tretjino večji od lanskega prvega četrtletja, ob koncu leta 2018 pa načrtujejo 58 milijonov evrov prihodkov od prodaje.

Božič po sedmih letih Steklarne Hrastnik še ne zapušča dokončno, le podjetje jim je v tem času uspelo spraviti do točke, ko lahko resnično začnejo razmišljati mednarodno, je dejal. Nasledniku bo posle predal postopoma, sam pa se bo v prihodnjih mesecih posvetil strateškemu razvoju celotne skupine, s poudarkom na odpiranju nove strateške investicije Steklarne Hrastnik – tovarne na Poljskem – skupaj z mednarodnim strateškim partnerjem. Nato pa se bo povsem osredotočil na promocijo in implementacijo modela kvantnega voditeljstva v organizacije, o čemer je tekla beseda tudi v najinem pogovoru.

V intervjuju sva se dotaknila hrastniške zgodbe, v kateri zasleduje svoj v praksi že večkrat preizkušen in delujoč sistem poslovnega preobrata in udejanjanje kvantne filozofije voditeljstva – pristopov, ki sta po njegovih (in lahko potrdim, tudi po mojih svetovalno-menedžerskih) izkušnjah, povsem prenosljiva tudi v druga poslovna okolja, v Sloveniji oz. globalno.

**Gospod Božič, lep dober dan. Začniva z bolj standardnim vprašanjem. Katere so bile ključne težave, s katerimi ste se v podjetju Steklarna Hrastnik soočali na začetku, ob nastopu vašega mandata v letu 2010, ko je podjetje poslovalo z večmilijonsko izgubo (v letu 2009 je bila izguba iz rednega poslovanja dobre 3 milijone EUR, op. p.)?**

Vedno, ko sem se loteval podobnih projektov, me je najprej zanimal sam potencial podjetja. Kakšne so njegove konkurenčne prednosti, ali lahko določene njegove slabosti spremenimo v priložnosti? Definitivno je Steklarna Hrastnik bila velik potencial. Lahko bi rekel, da je bilo podjetje dober material za preobrazbo, imeli so dobre in zveste kupce, skratka, videl sem kar nekaj dobrih nastavkov za razvoj novega poslovnega modela. Je pa res, da se je zaradi krize, zaradi slabšega poslovanja, varčevanja na vseh področjih podjetje potapljalo. Nič se ni več investiralo, nič več ni bilo možno, zelo veliko pa je bilo v podjetju prisotne jeze, apatije, strahu.

Lahko bi rekel, da so takrat praktično vsi motivacijski faktorji po modelu duhovne inteligence Danah Zohar imeli negativen predznak oz. so bili bolj izraženi negativni motivacijski faktorji:

- prevelika samozavest (v smislu tega, da si nismo bili sposobni nastaviti zrcala in videti svojih pomanjkljivosti in potencialov za izboljšavo; po drugi strani pa tudi premajhna samozavest, da bi si bili sposobni priznati svoje vrednosti (v smislu kakovosti naših izdelkov, vrednosti našega znanja in dolgotrajnih izkušenj) do kupcev in drugih pomembnih deležnikov);
- jeza (kot čustvo, ki so ga sodelavci čutili do podjetja, lastnikov, vodstva, ker so imeli občutek, da jim le-ti ne priznajo ustrezne vrednosti, ki jo podjetju namenjajo skozi leta svoje zaposlitve (in/ali generacije družin, ki so delale v podjetju));
- požrešnost (prisotna z vidika določenih lobijev in deležnikov podjetja, ki so si vzeli več, kot jim je pripadalo, ni bilo pravične distribucije naše ustvarjene dodane vrednosti med vsemi pomembnimi deležniki podjetja);
- strah in tesnoba (strah pred spremembami, prihodnostjo, negotovost glede tega, kar nas čaka, nesposobnost obvladovanja stresnih situacij zaradi neznanja in/ali neozaveščenosti tako na strani vodij kot sodelavcev);
- apatija (pojavnjala se je splošna apatija glede stanja v podjetju in njegove prihodnosti, odpisovalo se je sposobnosti posameznikov z vidika njihovih zmožnosti za spremembe in osebni/poslovni razvoj oz. odpisovalo sposobnosti podjetju, da se bo lahko v prihodnje uspešno razvijalo);
- občutek krivde, sramu in razosebljenje (sodelavci so se pogosto počutili razosebljene, s poudarkom na mehanicističnem opravljanju svojih delovnih nalog, občutkom, da podjetju ni mar zanje in da se samo izkorišča njihove resurse, znanja in izkušnje).

Torej jih je bilo treba obrniti v njihovo pozitivno komponento, ki pa se kaže skozi zasledovanje in krepitev naslednjih elementov (znanih oz. naprednih motivov po Danah Zohar), ki smo jih sistematično razvijali skozi gradnjo nove ciljne kulture v podjetju:

- raziskovanje (raziskovanje delovanja obstoječih procesov in iskanje ter razvoj novih procesov);
- družbenost in sodelovanje (timska kultura, kultura medsebojnega spoštovanja in zaupanja);
- notranja moč (samozaupanje, zaupanje v tim, podjetje, naše izdelke in rešitve, poiskati svojo strast in jo povezati s širšim poslanstvom podjetja);
- vrhunsko obvladanje (osredotočanje na kakovostno izvajanje delovnih aktivnosti in na stalne izboljšave in razvoj, nadgradnjo obstoječega, stremljenje k vrhunskosti izvajanja nalog, ki ima za cilj doseganje najvišje odličnosti in stalno izboljševanje obstoječega);
- skrb za prihodnje generacije in služenje višjim ciljem (trajnostni oz. dolgoročni razvoj podjetja in skrb za vse njegove deležnike, obvladovanje sedanosti z vpogledom v prihodnost in od tam nazaj v sedanost);
- svetovna duša in razsvetlitev (razvoj takšne kulture voditeljstva, ki dela na opolnomočenju sodelavcev, služenju višjim ciljem (t. i. *servant leadership*), zasledovanju poslanstva in iskanju notranje motivacije pri sebi in sodelavcih, s ciljem predanega in zavzetega delovanja v dobro vseh deležnikov podjetja).

Ključno pri tem procesu je bil osebni zgled vodij in integriteta vodstva: da smo delali tisto, kar smo obljubili oz. raje obljubili nekoliko manj, izvedli pa več izboljšav sistema, kar je spet pomagalo pri gradnji zaupanja med sodelavci in ostalimi pomembnimi deležniki podjetja.

### **Kateri pa so bili ključni cilji, ki ste si jih takrat zadali?**

Vse vpletene, lastnike in še posebej sodelavce, je bilo treba seznaniti z dejanskim stanjem. Pogosto je namreč prepričanje, da bo že kako. Treba jih je torej seznaniti z nujnimi, večinoma nepriljubljenimi ukrepi, vendar morajo vsi poznati skupne cilje in interese: ohranitev delovnih mest, boljše plače in delovni pogoji v prihodnje. Za to pa je potrebno tudi odrekanje, predvsem pa realna ocena dejanskega stanja, brez odpisovanja (npr. da nečesa pri nas ni – nesprijemanje oz. zavračanje problemov; ali pa da se nečesa drugega ne da narediti – odpisovanje možnosti za spremembe).

Menedžment mora narediti akcijski načrt za sanacijo podjetja in ga predstaviti sodelavcem. Njihovo strinjanje oz. nestrinjanje s sanacijo podjetja je ključno, saj je brez motivacije, podpore in razumevanja sodelavcev podjetje skoraj nemogoče sanirati. Sodelavci morajo zaupati (kriznemu) menedžmentu in vodjem podjetja, zaupanje sodelavcev pa je v obdobju slabega poslovanja podjetja težko doseči. Zato so vodenje z vzorom oz. osebnim zgledom, jasnost sanacijskih ukrepov in transparentno komuniciranje pogoji za uspeh. Sodelavci morajo čutiti strast vodilne ekipe pri preobratu, vedeti morajo, da so skupaj na čolnu in da so vsi odvisni od tega uspeha. Že od samega začetka in po posameznih etapah tega procesa morajo vedeti, kakšne so njihove koristi pri spremembah, ki se bodo zgodile. Preobrata podjetja samo na račun odrekanja sodelavcev trajnostno ni mogoče izpeljati.

### **Če pogledate z današnjimi očmi, katere so bile ključne faze poslovnega preobrata podjetja?**

V tem primeru (in tudi ostalih primerih poslovnih preobratov) sem oz. smo se poslužili šest ključnih faz poslovne preobrazbe (t. i. BB model preobrazbe podjetij), ki podjetju zagotovijo dolgoročno uspešno delovanje, danes in v prihodnje. Teh šest faz je naslednjih:

#### **1. SKRBNI PREGLED: pred zagonom oz. ob zagonu projekta**

Podjetja, ki se znajdejo v slepi ulici, se nahajajo na različnih stopnjah svoje življenjske krivulje. Nekatera so preblizu zaključku svoje življenjske dobe in bodo usahnila, druga pa v sebi, ne glede na slabe izgleda, nosijo potencial za ponovno oživitev. S skrbnim pregledom znamo ta potencial sistematično poiskati.

#### **2. STREZNJENJE: traja približno 1 mesec**

Vse vpletene, lastnike in še posebej sodelavce je treba seznaniti z dejanskim stanjem. Pogosto je namreč prepričanje, da bo že kako. Treba jih je torej seznaniti z nujnimi, večinoma nepriljubljenimi ukrepi, vendar morajo vsi poznati skupne interese: ohranitev delovnih mest, boljše plače in delovni pogoji v prihodnje.

#### **3. PRVA POMOČ: traja od 4 do 6 mesecev**

Najprej pride akcijski načrt, osredotočen predvsem na zmanjševanje izgub gotovine, klestenje stroškov, iskanje dodatne prodaje pri obstoječih kupcih in trgih, iskanje rezerv v proizvodnji, mrtvih zalog, ozkih grl ipd. Evidentirati je treba hitre ukrepe za dvig optimizma, hkrati pa izbrati in opolnomočiti kadre, ki so še dovolj sveži in ambiciozni, da bodo razumeli potrebo po spremembah. V podjetju je treba najti zdravo jedro (npr. vsaj 25 sledilcev (odvisno od velikosti

podjetja)), ki jim nameniš podporo, mentorstvo. Potrebna je neposredna kontrola in hkratio križanje z novimi sodelavci, kjer so najbolj šibke točke. V tej fazi je običajno malo ljudi, ki bi verjeli v projekt, zato je težko pridobiti nove zunanje sodelavce in pomembno je, da prideš v podjetje s širšo ekipo vsaj treh ključnih sodelavcev in ugotoviš, ali imaš ustrezne notranje sledilce, ki imajo potrebno tehnično znanje in izkušnje, izgrajeno poslovno mrežo itd.

#### 4. OKREVANJE – VSTALI OD MRTVIH: traja okoli 12 mesecev

Nato pride obdobje notranje konsolidacije, izdelave analize izboljšave procesov, nove strategije podjetja. Prvi učinki so že vidni, lažje je dobiti okrepitve od zunaj, stari kupci so se vrnili, oziraš se za novimi kupci z obstoječimi proizvodi, proizvodnja je racionalnejša, produktivnost raste, stroški padajo. Vedno več jih verjame v prepoved podjetja.

V tem obdobju je treba poiskati zunanje strokovnjake, ki pomagajo z znanjem in izkušnjami, ki jih imajo s takimi procesi, pa tudi s pogledom od zunaj. Zunanji sodelavci so v tej fazi dragoceni pri zagotavljanju metodologij pri izdelavi strategij, pa tudi akcijskih načrtov za izpeljavo. V začetni fazi je treba imeti nadzor nad potekom, etapne cilje, morebitne odklone itd. V tej fazi se tudi prečisti notranja ekipa in vzpostavi nov širši vodstveni tim.

#### 5. REKREATIVNI ŠPORTNIK: traja do dve leti

Nato podjetje preide v situacijo, ko na star način, s starimi metodami in s starimi strategijami ne napreduje več, velikokrat celo zopet pade nazaj na prejšnjo raven razvoja. To se izkoristi za ponoven pritisk za spremembe. Z investicijami v opremo se izvaja kompletna prenova delovanja, večja inovativnost, proizvodi z višjo dodano vrednostjo kot posledica izvajanja nove strategije, delovanja v niši, kjer ima podjetje prednosti, podjetje je torej našlo svoje poslanstvo, ki ga sicer še z opotekajočimi koraki izvaja, je pa še ogromno potenciala za izboljšave. Pomemben pa je nenehen napredek.

#### 6. STRASTEN ZMAGOVALEC: traja do dosega nivoja sposobnosti nenehnega učenja in izvajanja sprememb glede na impulze s trga in okolice; trajanje je teoretično neomejeno

Zadnja faza pa preide skoraj nevidno v uspešno delo na vseh področjih, ko podjetje dosega primerljive finančne rezultate z najboljšimi v panogi. Preobrat podjetja torej skupaj traja vsaj tri leta, potem so spremembe že trajnejše, proces pa seveda nikoli ni končan, pri strastnem zmagovalcu gre za filozofijo stalnih izboljšav, ki je vkomponirana v strategijo, vse poslovne procese in kulturo podjetja.

### **Kateri pa so bili (oz. so) po vašem mnenju in bogatih izkušnjah ključni faktorji za uspeh poslovnega preobrata?**

Najprej je bilo treba vzpostaviti občutek varnosti in zaupanja, kar je glavni faktor za dolgoročni uspeh. Od tod izvira osnova za napredek in širši razvoj – kreativnost, novi proizvodi, inovativnost. Torej je pomembno pridobiti zaupanje vseh deležnikov (sodelavcev, lastnikov, kupcev, dobaviteljev itd.) in graditi na zdravih jedrih, kjer smo prepoznali potencial. Ključno je bilo, da nismo le »stiskali, ampak smo tudi dajali«. Vzporedno smo varčevali, vzdrževali red in disciplino, hkrati pa dajali. Vseskozi smo se držali načela: »Ne iščemo problemov, iščemo rešitve«. Podpora lastnika je pri tem zelo pomembna. Po drugi strani naš lastnik ni imel prav veliko razpoložljivega denarja za investicije, zato smo morali imeti zaupanje s strani dobaviteljev, kupcev, bank, lokalnega okolja, sindikata (skratka vseh deležnikov podjetja).

Sindikato je disciplino podpiral, jaz pa sem obljubil bonuse, ko bodo prvi rezultati. Pomembno je bilo tudi, da smo se s sindikatom sporazumno dogovorili, da ne bo branil nesposobnih delavcev, ki so rušili dogovorjeni način dela, tudi tedaj, ko se je bilo treba s takimi sodelavci

posloviti. Smo se pa držali dogovora in nagradili delavce, ko smo dosegli prve pozitivne rezultate.

Spremeniti smo morali tudi mentaliteto v oddelku prodaje. Če ponujamo nekaj več od konkurence (majhne serije, višja kakovost, delamo bolj kompleksne proizvode), moramo to znati zaračunati ne glede na to, da nekateri naši prodajniki in obstoječi kupci tega niso hoteli razumeti. V tistem času so naši prodajniki celo bolj branili kupce kot našo poslovno prihodnost: npr. z njihove strani smo poslušali takšne ugovore: »Ne moremo dvigniti cene (kljub primerljivo višji kakovosti od konkurentov), ker imajo naši kupci trenutno take in take izzive, probleme, planirane investicije ipd.« Postavili smo se na stališče, da če ne znamo tega prodati, nas trg ne potrebuje. Če ne znamo trgu prodati naše konkurenčne prednosti, potem naj to delajo konkurenti iz Turčije.

V krizi smo intuitivno, malo pa tudi s pomočjo literature, delovali po tem modelu:

- Izbriši – odstrani slabe prakse (prepeceni ne bomo prodajali).
- Zmanjšaj – zmanjšuj stroške, izgube v procesu.
- Povečaj – okrepi razvoj, nove embalaže.
- Kreiraj – ustvarjaj nove izdelke, nov dizajn.

Pri razvoju voditeljskih kompetenc naših vodij (ki jih sam živim in tudi prenašam dalje) pa smo se orientirali tudi po modelu *12 principov kvantnega podjetja (Danah Zohar)*:

1. samozavedanje – vemo, v kaj verjamemo, kaj cenimo in kaj nas globoko motivira;
2. vizija in vrednote in živeti v skladu z njimi;
3. učenje iz napak, trpljenja, izkušenj;
4. holistični pristop – videnje celotne slike;
5. sočutje in empatija;
6. pozdravljanje in spoštovanje raznolikosti;
7. neodvisnost v odnosih;
8. iskanje vzrokov problemov;
9. sposobnost gledanja na stvari v širšem kontekstu;
10. spontanost – živeti tu in zdaj;
11. občutek poslanstva za delo;
12. skromnost.

Kvantni voditelj namreč išče sintropijo – povezavo med ljudmi, procesi, navodili, izdelki. Rezultat so dobri odnosi, ki so osnova za zaupanje med vodstvom in sodelavci – in ki se prenašajo naprej na stranke in ostale ključne deležnike podjetja.

Notranja motivacija ljudi je glavna. Motivacija z denarjem je lahko uspešna samo do neke mere, ko smo imeli rezultate, smo seveda dvignili plače. Delavcem na najmanj plačanih delovnih mestih smo rekli, to delo je vredno toliko in je plačano toliko. Tukaj plače ne moremo višati. Če želite višjo plačo, vam nudimo izobraževanja, prekvalifikacije, napredovanja. Tam pa so višje vrednotena dela in višje plače. Več kot vložiš v znanje, več se ti vrača. Vlaganje v ljudi da neprimerno višje donose kot vlaganje v stroje. Ne da se eno brez drugega, ampak v prvi fazi smo morali spremeniti odnos ljudi, zavzetost, medsebojne odnose, formirati zaupanje, varnost, v naslednji fazi pa pridejo investicije v opremo.

**Kaj pa bi lahko povedali glede odporov proti spremembam in kako jih upravljati/nevtralizirati, kako vam je to uspelo in s pomočjo katerih deležnikov/orodij?**

Največji izziv je, kako negativne motivacijske faktorje spremeniti v pozitivne. Ko se tega lotevaš, iščeš tisto, kar je, in ne tistega, česar ni. Do sodelavcev je treba priti s spoštovanjem. Če resnično spoštuješ človeka, začneš z njim graditi boljše odnose, na tej osnovi se začne graditi zaupanje, da neke stvari lahko začneš izvajati, spreminjati.

Na ta način smo si pridobili zaveznike, ki so bili motivirani in pripravljeni nekaj narediti. To je bilo ključno. Začeli smo pri menedžmentu in iskali zaveznike tudi nižje po nivojih. In začeli smo z malenkostmi, drobnimi izboljšavami. Rekli smo jim: »Res imate težke delovne pogoje, trenutno nimamo denarja, ampak wc-je vam bomo pa uredili.« Šipe so bile razbite in ljudi je zeblo. Ko te zadeve urediš, pokažeš, da ti je mar. Vprašali smo ljudi za njihovo mnenje in jih vključevali, kar je večalo zaupanje in izboljševalo odnose. Dali smo jim možnost, da povedo, kaj so dobrega naredili, na kaj so do sedaj najbolj ponosni. In potem začneš iskati te ljudi in jih vabiš v projekte. In ti ljudje so navadno miselni vodje za krog ljudi v proizvodnji in na ta način se zaupanje širi in stvari se počasi začnejo po principu pozitivnih koncentričnih krogov premikati in izboljševati.

Hkrati pa smo bili nepopustljivi pri disciplini delavcev in spoštovanju internih dogovorov ter standardov. Če si plačan za 8 ur, potem boš tudi delal 8 ur. Tukaj je važen osebni zgled posloводства. Potem se začnejo stvari premikati, začneš umirjati procese, obstoječim kupcem več prodajati in to začneš delati z obstoječimi ljudmi po našem modelu.

### **Kako držati fokus na kratkotrajno operativno odličnost in dolgoročno razvojno usmerjenost v fazi sanacije podjetja?**

Pomembno je delovanje po principu ciljnega in kvantnega vodenja, hitrega odzivanja na probleme in priložnosti. Poslanstvo je pri tem zelo pomembno – izpolnjevanje poslanstva z operativnimi cilji – in pri tem pridobiti (ter navdušiti) na svojo stran vse deležnike in v začetku vsaj 75 % ljudi v podjetju. V procesni industriji so po mojem lahko uspešne samo organizacije s kvantnim načinom vodenja, takojšnjega reagiranja, ker bi s čakanjem in delom po ustaljenih birokratskih postopkih izgubljale priložnosti.

V zbirokratiziranih podjetjih je pogosta situacija, ko imata oddelka financ in kontrolinga prevelik nadzor nad podjetjem, prodaja pa ni dovolj motivirana. Prvo vprašanje, na katerega si moramo odgovoriti, je, zakaj je podjetje sploh na trgu. Začeti se je treba ukvarjati s kupci, največji potencial podjetja pa so obstoječi kupci.

Ljudem je treba dati znanja, da so sposobni prevzemati odgovornosti. Vsak sodelavec je odgovoren za določen kazalnik, ta kazalnik je globlje sestavljen iz ožjih kazalnikov in za vsakega odgovarja človek in tako naprej. Gre za princip ciljnega vodenja, ko strateški cilj podjetja razbijamo na ožje cilje, vse do dnevniških, operativnih ciljev.

Poslovni model podjetja je treba živeti, treba je biti prepričan v model, imeti skladne vrednote, spoštovati ljudi, biti empatičen. Ko so te osnove zagotovljene, bodo ljudje sledili.

### **Načrti za naprej, kje vidite dejavnike uspeha podjetja tudi v prihodnje?**

Pri iskanju naslednikov želimo iskati takšne voditelje, ki bodo dovzetni za človeka, odnose in tudi dosedanjo mentaliteto. Zaradi omenjene poslovne strategije podjetja in gornjih usmeritev glede iskanja naslednikov se je konec leta 2017 ekipi kot namestnik generalnega direktorja pridružil g. Peter Čas, ki je svojo kariero gradil v Gorenju. To, da je iz SIJ-a odšel zaradi razmer, kaže na njegov karakter in ravno on je bil med petimi kandidati, na kakršnega smo upali. G.



Čas pravi, da ga je Steklarna Hrastnik prepričala zaradi sanacije podjetja, pri kateri so v ospredje postavili sodelavce.

Program razsvetljave bomo zaprli in razširili program steklenic in parfumov. Prišli smo do novih kupcev – *brand ownerjev*, ki si želijo še več naših obratov, našo širitev, da bomo stabilen partner in dobavitelj. To strategijo smo zastavili in želimo, da se nadaljuje.

Leto 2016 so zaznamovale predvsem naložbe v proizvodnjo embalažnega stekla. Z dvema novima linijama avtomatske kontrole kakovosti in ponovno uvedbo dvojne kaplje smo povečali proizvodne zmogljivosti in dvignili kakovost steklarskih izdelkov. V enoti namiznega stekla pa smo dodali nov stroj in kontrolno linijo za proizvodnjo kozmetične embalaže, saj je Steklarna Hrastnik v lanskem letu vstopila v ta zanjo povsem nov tržni segment. Nov proizvodni program v enoti namiznega stekla bo po pričakovanjih dvignil dobičkonosnost te enote. Dobiček bi bil lahko še večji, če bi imeli dovolj hitre stroje. Okoli 20 ton proizvodnih kapacitet je namreč do zdaj v novi peči ostalo neizkoriščenih, vsaka proizvedena tona stekla več pa pomeni neposredno povečanje dobička.

V planu imamo investicije v avtomatizacijo, robotizacijo, načela industrije 4.0, dvig produktivnosti in učinkovitosti. Kreativnost nas bogati. Število delovnih mest ne pada, spreminja se struktura delavcev in se bo še v prihodnje. Vsak bo moral znati razviti svoje potenciale. Dobri direktorji bodo morali znati razvijati potenciale svojih ljudi.

Prihajajoče obdobje bo zato za nas nekoliko drugačno. Usmerili se bomo v iskanje tarč za strateške prevzeme in združevanja s konkurenčnimi podjetji. S tem bomo dodatno utrdili naš položaj na mednarodnem trgu kot visokokakovostni proizvajalec steklenih izdelkov. Tako čistega stekla nima nihče od konkurentov. Znanje si zato želimo centralizirati in še naprej piliti v Hrastniku, medtem ko je za rast družbe nujno, da preseže domače meje. Tu je še že načrtovana tovarna na Poljskem, za katero še čakamo izpolnitev vseh pogojev, nekaj poslov in novih kupcev, nato pa se bomo nemudoma lotili projektiranja in gradnje objekta. Preden bi lahko tam vzpostavili proizvodnjo, bosta po mojih ocenah minili vsaj dve leti, pomemben dejavnik pa bo tudi dejstvo, ali bomo našli primerne finančne vlagatelje, s katerimi ne bi ogrozili obstoječih poslovnih partnerjev.

**Gospod Božič, najlepša hvala za vaša razmišljanja in vse dobro na prihodnji poslovni poti!**

**Pogovarjal se je Janez Žezlina**



## KLJUČNI POJMI

BPM,  
Človeški viri,  
Delovno mesto,  
Efektivni delovni čas,  
Filozofija  
Izboljšanje učinkovitosti,  
Klasične teorije,  
Kompetence,  
Kompetenčni model  
Komunikacija,  
Odnosi,  
Kultura,  
Model SDP,  
Negotovo poslovno okolje,  
Oblike organizacijskih struktur  
Organizacija,  
Organizacijske strukture,  
P-CMM,  
Plača,  
Politike,  
Poslovne funkcije,  
Projektiranje organizacije,  
Projektiranje,  
Sistemizacija dela kot proces,  
Sistemizacija dela,  
Sistemizacija delovnih mest,  
Sistemske teorije,  
Strategija,  
Strategije projektiranja,  
Strateški cilji,  
Teorije menedžmenta,  
Upravljanje poslovnih procesov,  
Ustrezna organizacijska struktura,  
Vedenjske teorije,  
Vizija, poslanstvo,  
Vrednotenje,  
Zahtevnost opravil,  
Zrelostno-zmožnostni model,



**Recenzija knjige *Od organizacije do kompetenc***

Andrej Raspor in Metka Nežič (urednika)  
Andrej Raspor, Metka Nežič, Tomislav Rozman, Jožica Hamler, Goran Piliš, Dunja Labović Begović,  
Janez Žezlina (avtorji)

**Recenzentka: dr. Valentina Prevolnik Rupel**

Andrej Raspor in Metka Nežič sta urednika knjige, ki se celovito loteva obravnave področja organizacije poslovnih procesov. Sestavljena je iz več poglavij, ki so jih v knjigo prispevali različni avtorji. Oba urednika sta strokovnjaka na področju organizacije poslovnih procesov, struktura poglavij v knjigi je logična, se nadgrajuje in izpolni pričakovanja, ki jih prebudi naslov knjige.

Knjiga se začne s pregledom teorij menedžmenta od starega veka do danes, nadaljuje z izgradnjo strategij podjetja po različnih modelih, z organizacijsko strukturo in organizacijskimi procesi. Takoj zatem avtorji preidejo na obravnavo kompetenc, najprej prek teorij, kar nadgradijo s praktičnim primerom uvajanja kompetenčnega modela v izbranem podjetju. Po obravnavi kompetenc se logična zasnova knjige nekoliko porazgubi, predlagam, da avtorji razmislijo o vrstnem redu poglavij, saj se poglavje o sistemizaciji navezuje na poglavje o kompetencah in bi morda obe poglavji o sistemizaciji bilo smiselno prestaviti takoj za poglavje 6. Prav tako predlagam, da avtorji razmislijo o združitvi poglavij o sistemizaciji (zakonska obravnava in dinamična sistemizacija) s ciljem analize potrebnih sprememb v Aktu o sistemizaciji. Razen tega je struktura knjige odlično zastavljena in prinaša v slovenski prostor celovito obravnavo poslovnih procesov z vseh vidikov – organizacijskega, pravnega, kadrovskega, kompetenčnega, zaradi česar bo gotovo v pomoč podjetjem in študentom pri študiju organizacije procesov. Tematika je izjemnega pomena, saj vpliva na delovanje podjetja v vseh fazah delovanja ter postavlja osnove za uspešno, motivirano, kompetenčno okolje v konkurenčnih in hitro spreminjajočih se poslovnih razmerah.

Kot prednost knjige vidim tudi vključitev več avtorjev z različnimi izkušnjami v praksi, saj na procese in postavitve strukture predstavijo svoj pogled. Pri tem je treba omeniti, da z vidika načina pisanja izstopa zadnje poglavje, ki je napisano veliko bolj poljudno kot vsa ostala poglavja, ki imajo precej močnejšo znanstveno podlago. Zadnje poglavje je izjemno zanimivo prav zaradi praktičnega pogleda, ki ga podaja, vseeno pa v kontekstu knjige izstopa in zveni v precejšnji meri kot promocija svetovalnega podjetja, manj pa kot znanstveni pristop k razvoju kompetenc.

Ker je prednost knjige ravno celovitost pristopa v obravnavi, predlagam, da se dopolni uvodno poglavje, kjer naj avtorji obrazložijo cilj in namen knjige ter povezanost poglavij v enovito celoto. Tako bomo bralci lažje povezali vsebine posameznih poglavij.

Kot manjše in specifične komentarje bi v knjigi izpostavila nujnost poenotenja tudi z vidika slovnice – medtem ko je večinoma pisana kot znanstveni tekst, se v nekaterih primerih pojavlja pisanje v prvi osebi ednine. Praktičen primer uvajanja kompetenčnega modela naj se da ločeno od ostalih poglavij, skupaj z zadnjim poglavjem kot študijo primera. V izjemno zanimivem poglavju Tomislava Rozmana (ki ima sicer nekoliko nejasen naslov) o stopnjah zrelosti bi morda pred odstavkom 3.1.2.1 bilo dobro poudariti, da je prikazan primer pridobivanja kadra le eden od možnih procesov. Še bolj pomembno in zanimivo za bralca pa bi bilo, če bi bilo mogoče to poglavje razširiti s primeri na vseh drugih stopnjah zrelosti podjetja – sedaj primer na drugem nivoju zasede večino poglavja, medtem ko so ostali nivoji opisani le zelo skopo. Predstavitev istega procesa na različnih nivojih bi omogočilo identifikacijo podjetja s trenutnim nivojem, na katerem se nahaja.

Verjamem, da bo branje tega obširnega dela nagradilo zainteresirane strokovnjake in javnost, predvsem pa podjetja, saj bi z ureditvijo svoje strukture in procesov lahko pomembno izboljšali svojo konkurenčnost in položaj na trgu.

### Recenzija knjige *Od organizacije do kompetenc*

Andrej Raspor in Metka Nežič (urednika)

Andrej Raspor, Metka Nežič, Tomislav Rozman, Jožica Hamler, Goran Piliš, Dunja Labović Begović, Janez Žezlina, Andrej Božič (avtorji)

**Recenzentka: dr. Gozdana Miglič**

Delo, ki je predmet recenzije, je celovito in obsežno. Predstavljena vsebina je sestavljena iz uvoda, ki ga je napisal urednik, in posameznih poglavij, ki so delo več različnih avtorjev. Sestavljeno je iz treh glavnih sklopov. Uvodni del zajema predgovor, opis vsebine knjige in posameznih poglavij ter predstavitev posameznih avtorjev. Sledi osrednji del. Tu si poglavja sledijo v smiselnem vrstnem redu: *Teorije menedžmenta*, *Oblikovanje poslovne strategije organizacije*, *Poslovne funkcije organizacije*, *Organizacijske strukture v negotovem poslovnem okolju*, *S pomočjo procesnega pristopa k vodenju*, *Kompetence – temelj sodobne organizacije*, *Projektiranje organizacije*, *Organizacija in delitev dela kot osnova sistemizacije dela*, *Dinamična sistemizacija dela, ki se spreminja, kot se spreminja proces*. Sledi dodatek, v katerem so poglavja: *Kompetence zmagovalnih podjetij*, *Uvajanje kompetenčnega modela – študija primera podjetja Dinocolor in Intervju z Andrejem Božičem*, v katerem je skozi vprašanja in odgovore opisan proces prenove podjetja. Knjiga vsebuje kazalo slik, tabel, formul in grafov ter stvarno in imensko kazalo.

Različni avtorji so, glede na svoja različna strokovna področja, v strnjeno vsebino z naslovom *Od organizacije do kompetenc* zbrali zanimive in strokovno podkrepljene prispevke. Vsi so strokovnjaki s področja vodenja organizacij, zato so prispevki dobrodošla nadgradnja doslej že podanih znanstvenih ugotovitev in strokovnih mnenj ter predlogov za to področje delovanja. Pri tem je zanimivo to, da se nekateri avtorji s svojimi deli prvič pojavljajo v slovenskem prostoru. To je tudi dodana vrednost knjige, saj daje svež pogled na obravnavano tematiko, bralci pa lahko v njej najdejo kar nekaj inovativnih predlogov. Avtorji med drugim ugotavljajo, da veliko organizacij še (vedno) ne pozna ali ne uporablja procesnega pristopa pri vodenju sodelavcev. Zato podajajo pomen kompetenc skozi vsebine domačih in tujih avtorjev z namenom lažjega razumevanja povezanosti med osnovnimi zahtevami dela ter znanjem, spretnostmi, veščinami ter vedenjskimi značilnostmi, ki so potrebne za uspešno delovanje organizacije oziroma podjetja. S tem so posledično prikazali določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, določanje kriterijev kakovosti dela in določanje načina evidentiranja učinkovitega dela. Opozarjajo, da je v današnji hitro se spreminjajoči družbi pomembno celovito pristopiti k uvajanju novosti. Da bi bilo podjetje uspešno, mora najprej postaviti temelje, ki se kažejo v tem, da pravilno oblikuje poslovno strategijo. Sledi definiranje poslovnih funkcij in organizacijske strukture. V obdobju, ko na vrata vse bolj trka industrija 4.0, je potreben procesni pristop in popolnoma opredeljene kompetence, ki so dinamične. Projektiranje organizacije je dinamičen proces, prav tako tudi vpeljava sistemizacije delovnih mest. Tako se avtorji lotevajo postavitve dinamične sistemizacije delovnih mest, ki bo povezana s kompetenčnim modelom. Tudi to je v slovenskem prostoru novo. Knjiga ima v dodatku študijo primera in intervju s strokovnjakom, ki predstavi primer iz prakse in opiše svoje izkušnje pri prenovi organizacije.





*dr. Andrej Raspor*  
*svetovanje in izobraževanje*

*Cena: 0 €*