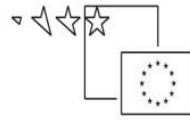




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT PODJETJA

BARBARA GRINTAL

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Organizacija in menedžment podjetja
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

Barbara Grintal, univ. dipl. org.
B&B izobraževanje in usposabljanje d. o. o.
OE Višja strokovna šola v Kranju



Strokovni recenzent:

mag. Peter Seljak, univ. dipl. org.

Lektorica:

Andreja Tasič, prof. slov.

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

658 (075.8) (0.034.2)

GRINTAL, Barbara

Organizacija in menedžment podjetja [Elektronski vir] : gradivo
za 1. letnik / Barbara Grintal. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2011. - (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod
IRC)

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

ISBN 978-961-6857-05-5

255621376

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 130. seji dne 6. 5. 2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-3/2011/9-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

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

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

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

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

KAZALO VSEBINE

1	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV O ORGANIZACIJI.....	5
1.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....	5
1.2	OBLIKE IN VRSTE ORGANIZACIJE.....	7
1.3	ORGANIZACIJA IN CILJI.....	7
1.4	NAČELA ORGANIZACIJE.....	8
1.5	NOTRANJI IN ZUNANJI DEJAVNIKI ORGANIZACIJE.....	9
2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	12
2.1	POJEM ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	13
2.2	ORGANIZACIJSKA SHEMA	14
2.3	MEHANSKA IN ORGANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	15
2.4	FORMALNE IN NEFORMALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	16
2.5	OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	16
2.6	IZBIRA USTREZNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	18
2.7	VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	18
2.7.1	Linjska organizacijska struktura.....	19
2.7.2	Funkcionalna organizacijska struktura	20
2.7.3	Štabno-linjska organizacijska struktura	20
2.7.4	Funkcijska organizacijska struktura.....	21
2.7.5	Produktna organizacijska struktura.....	22
2.7.6	Matrična organizacijska struktura.....	22
2.7.7	Trapezoidna organizacijska struktura	23
2.7.8	Dinamična mreža in virtualna organizacijska struktura.....	24
2.7.9	Procesna organizacijska struktura.....	26
3	TIMSKO DELO.....	29
3.1	OPREDELITEV TIMA IN NJEGOVEGA DELOVANJA	29
3.2	VRSTE TIMOV	31
3.3	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA DELA.....	31
3.4	VELIKOST TIMA	32
3.5	RAZLIKOVANJE SKUPINE IN TIMA	32
3.6	USPEŠNOST TIMA.....	33
3.7	ŽIVLJENJSKE STOPNJE DELOVANJA TIMA	34
3.8	VODENJE TIMA IN VLOGA VODJE TIMA.....	35
3.9	VLOGE V TIMU	37
4	PROJEKTNO DELO	40
4.1	DEFINICIJE PROJEKTA.....	40
4.1	ZNAČILNOSTI PROJEKTA	41
4.2	FAZE PROJEKTA.....	42
4.3	VRSTE PROJEKTOV	44
4.4	CILJI PROJEKTA	45
4.5	AKTIVNOSTI PROJEKTA.....	47
4.6	VODENJE PROJEKTOV	48
4.7	UDELEŽENCI PRI PROJEKTU.....	49
4.7.1	Naročnik projekta	49
4.7.2	Vodja projekta (menedžer projekta)	50
4.7.3	Projektni tim	50
4.7.4	Izvajalci in podizvajalci.....	50
4.8	PROJEKTNNA DOKUMENTACIJA.....	51
5	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	54
5.1	POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	54
5.2	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	56
5.3	KAKO SE FORMIRA, ŠIRI IN SPREMINJA ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	56
5.4	PROJEKT SIOK (SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA).....	57
6	SODOBNI VIDIKI MENEDŽMENTSKIH FUNKCIJ.....	60
6.1	POJEM MENEDŽMENT IN DEJAVNOSTI MENEDŽMENTA	60

6.2	MENEDŽMENT KOT DINAMIČEN PROCES	61
6.2.1	Uspešen menedžer	61
6.2.2	Menedžerji prihodnosti	62
6.3	MERILA ZA PRESOJANJE MENEDŽERJEV Z VIDIKA KAKOVOSTI.....	62
6.4	FUNKCIJE MENEDŽMENTA	63
6.5	NAČRTOVANJE IN SNOVANJE	64
6.6	UREJANJE IN POVEZOVANJE	65
6.7	POSLOVODENJE IN VODENJE	65
6.8	MERJENJE IN PRESOJANJE.....	65
6.9	RAVNI IN PODROČJA MENEDŽMENTA.....	66
6.10	ETIKA IN MORALA MENEDŽMENTA.....	67
7	VODENJE.....	72
7.1	POJEM VODENJE	72
7.2	POMEN VODENJA.....	73
7.3	TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODENJA.....	74
7.4	DELEGIRANJE	75
7.5	METODE VODENJA.....	75
7.6	STILI VODENJA.....	76
7.7	TIPI VODENJA	76
7.8	DOBER VODJA	77
7.9	VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENCA	79
8	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	82
8.1	OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	82
8.2	ZNAČILNOSTI IN KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	84
8.3	GLAVNE PREDNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE	84
9	POSLOVNE SPREMEMBE GLEDE NA TREND RAZVOJA (ANALIZA SWOT).....	86
9.1	ANALIZA SWOT IN NJEN POMEN	86
9.2	IZVAJANJE ANALIZE SWOT.....	87
9.2.1	Prednostna vprašanja	88
9.2.2	Slabostna vprašanja.....	88
9.2.3	Priložnostna vprašanja	88
9.2.4	Nevarnostna vprašanja	88
10	RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU.....	90
10.1	KAJ ZAJEMA RAVNANJE Z LJUDMI.....	90
10.2	PLANIRANJE KADROV	92
10.3	PRIDOBIVANJE KADROV	93
10.4	IZBIRANJE KADROV.....	95
10.5	UVAJANJE KADROV	97
10.6	RAZVOJ KADROV.....	97
10.7	PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA	98
10.8	NAGRAJEVANJE IN VREDNOTENJE ZAPOSLENIH	99
10.9	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	100
10.9.1	Teorije motivacij.....	101
9	LITERATURA	106

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste organizacij	7
Slika 2: Notranji dejavniki organizacije	10
Slika 3: Zunanji dejavniki organizacije	10
Slika 4: Organizacijska shema podjetja Petrol, d. d.	12
Slika 5: Splošna organizacijska struktura	13
Slika 6: Organizacijska shema podjetja Krka, d. d.	14
Slika 7: Organizacijske spremenljivke	17
Slika 8: Organizacijska shema linijske organizacijske strukture	19
Slika 9: Organizacijska shema funkcionalne organizacijske strukture	20
Slika 10: Organizacijska shema štabno-linijske organizacijske strukture	21
Slika 11: Organizacijska shema funkcijske organizacijske strukture	21
Slika 12: Organizacijska shema produktne organizacijske strukture	22
Slika 13: Organizacijska shema matrične organizacijske strukture	23
Slika 14: Deteljičasta oblika organizacijske strukture	23
Slika 15: Satovje	24
Slika 16: Trapezoidna organiziranost	24
Slika 17: Organizacijska shema dinamične mreže	25
Slika 18: Virtualna organizacijska struktura	26
Slika 19: Procesna organizacijska struktura	27
Slika 20: Značilnosti tima	30
Slika 21: Vrste timov	31
Slika 22: Pet faz timskega razvoja	35
Slika 23: Vloge vodje	36
Slika 24: Faze projekta	43
Slika 25: Vrste projektov	44
Slika 26: Osnovni cilji projekta	46
Slika 27: Mrežni plan s kritično potjo	47
Slika 28: Gantogram – prikaz v dnevih	47
Slika 29: Gantogram za projekt organizacija turnirja	48
Slika 30: Organizacijska kultura in organizacijska klima	54
Slika 31: Dejavnosti menedžmenta v organizaciji	60
Slika 32: Menedžment kot dinamičen proces	61
Slika 33: Uspešen menedžer	61
Slika 34: Matrika uspešnosti	63
Slika 35: Ravni menedžmenta v hierarhiji organizacije	66
Slika 36: Ravni menedžmenta v Krki d. d.	67
Slika 37: Zakoni in etika	68
Slika 38: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje	73
Slika 39: Dejavniki vodenja	73
Slika 40: Temeljne sposobnosti za vodenje	74
Slika 41: Ravni vodenja	77
Slika 42: Čustvena inteligenca	79
Slika 43: Model interaktivnih elementov v učeči se organizaciji	83
Slika 44: Povezanost načrtovanja kadrovskega virov in načrtovanja razvoja kadrov	91
Slika 45: Vrste kadrov	92
Slika 46: Metode pridobivanja kadrov	94
Slika 47: Izbirni postopek	95
Slika 48: Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti dela	98
Slika 49: Oblike nagrajevanja zaposlenih	100
Slika 50: Lestvica potreb po Maslowu	102

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti timskega dela	32
Tabela 2: Dvojnost dejavnosti menedžmenta	64
Tabela 3: Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo v nekaterih elementih organizacije	83
Tabela 4: Nekaj splošnih usmeritev za analizo swot	87
Tabela 5: Higieniki in motivatorji	103

NAGOVOR ŠTUDENTOM

Dragi študenti – bodoči ekonomisti,

pred vami je učbenik za predmet Organizacija in menedžment podjetja, katerega vsebina je zelo široka. V njem boste pridobili samo osnovno predstavo o posamezni temi oziroma sklopu. Dobili boste usmeritve o dodatnih virih, ki vam bodo znanje o posamezni temi še razširili.

Človek je družabno bitje, ki se v svojem zasebnem in poslovnem življenju vključuje v mnoge organizacije. Z vključevanjem vanje zadostuje tako svojim ekonomskim kot tudi socialnim potrebam. Da je v teh organizacijah kar se da uspešen, mora poznati osnove delovanja organizacije. Dobro je, da pozna prednosti, ki jih nudi organizacija, po drugi strani pa se mora zavedati dejstva, da vsako delovanje v organizaciji prinese tudi določene slabosti.

Ljudje se v organizacije vključijo že zelo zgodaj, praktično že takoj po rojstvu, saj pripadajo družini. Pozneje se vključijo v vzgojno-izobraževalne organizacije (vrtec, šola). Veliko ljudi se včlani v razna društva. Praktično si svojega življenja brez članstva v mnogih organizacijah ne znamo več predstavljati.

Zato se mora vsak posameznik zavedati pomena vstopa v katero koli organizacijo, v njej delovati v skladu z njenimi pričakovanji, pri tem pa upoštevati tudi svoja pričakovanja in zahteve. Le skladno delovanje obeh udeležениh strani lahko prinese uspeh.

Želim vam uspešen in učinkovit študij.

Barbara Grintal

Znaki v gradivu:



Preverjanje razumevanja



Pomembno



Vaja ali Dodatno raziščite

1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV O ORGANIZACIJI

»Organizacija obstaja že od nekdaj, takoj ko se je dvoje ali troje najprimitivnejših ljudi sporazumelo, da nekaj naredijo skupno. Ne glede na to, kako primitivna je bila naloga, so se morali dogovoriti, kdo in kaj bo kdaj naredil« (Vila, 1994, 17).

Si predstavljate, da ne bi bili organizirani? To bi pomenilo, da za trenutek naprej ne bi vedeli, kaj boste počeli. Prav tako so pomembne vse organizacije, saj nam omogočajo, da se v njih zaposlimo, opravljamo in realiziramo svoje poslovne odločitve. Če pomislimo, da brez organizacij in organiziranega dela ne bi mogli delovati in normalno živeti, je pomembno, da spoznamo nekatere osnovne pojme organizacije, oblike organizacije, načela organizacije, kako pomembni so cilji za poslovanje vsake organizacije in kako posamezni notranji ter zunanji dejavniki vplivajo na oblikovanje vsake organizacije. Gre bolj za teoretično osnovo, ki jo morate usvojiti, da boste razumeli in razlikovali med osnovnimi pojmi, kot so organizacija, organiziranje, organiziranost, organizacija kot subjekt, organizacija kot struktura in organizacija kot proces.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- osnovne pojme, povezane z organizacijo,
- oblike in vrste organizacij,
- koristi organizacije,
- razliko med uspešno in učinkovito organizacijo,
- cilje, ki so osnova za vsako organizacijo,
- načela organizacije,
- notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na organiziranost.

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE



Organizacija je sistem ljudi in sredstev, ki morajo biti med seboj tako povezani, da dosežejo zastavljeni cilj. Pri tem so pomembna tako sredstva in viri kot ljudje, njihovi interesi in odnosi med ljudmi.

V nadaljevanju je predstavljeno osnovno delovanje našega največjega slovenskega trgovskega podjetja. Organizacija v njej je zapletena, saj mora slediti visoko zastavljenim ciljem ter usklajevati veliko število zaposlenih tako, da bodo zastavljeni cilji tudi doseženi.



Primer

Skupina Mercator d. d. je družba skupine povezanih podjetij in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini. Vizija Skupine Mercator je, da so prva izbira ljudi pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu in dom (po Skupina Mercator, 2011). Da lahko izvajajo trgovsko dejavnost, morajo biti oddelki v družbi organizirani in povezani tako, da si med seboj izmenjujejo potrebne informacije in druga potrebna sredstva za delo. Na primer prodajna služba mora imeti stalen stik z nabavno službo, saj bo le na ta način ugotovila katere izdelke lahko ponudi končnim kupcem. Prav tako mora biti v nenehni povezavi tudi s preostalimi službami (finančna, kadrovska služba, skladišče in druge službe).

Osnovni cilji Skupine Mercator so podani v poslanstvu (po Skupina Mercator, 2011):

- S svojo ponudbo izdelkov in storitev za vsakdanjo rabo in dom ustvarjati najboljšo vrednost za potrošnike.
- S strokovnimi in motiviranimi zaposlenimi dajati potrošnikom najboljšo storitev v prijetnem nakupovalnem okolju.
- Z rastjo in učinkovitim poslovanjem zagotavljati donose za delničarje.
- S svojim delovanjem prispevati k večji kakovosti življenja v družbenem in naravnem okolju.

Skupina Mercator je velika družba, zaposluje nekaj več kot 21.000 ljudi. Da lahko uspešno posluje, mora jasno opredeliti cilje, organizirati oddelke in vanje zaposliti ustrezne zaposlene, priskrbeti in gospodarno ravnati z vsemi svojimi sredstvi, poskrbeti za ustrezno povezanost med oddelki, skrbeti za svoje zaposlene in spremljati razmere na trgu. Kot vidite ima zelo težko nalogo. Zato za organizacijo tako velike družbe skrbijo usposobljeni menedžerji. Opredelitev vizije, poslanstva in posameznih strateških ciljev si lahko preberete na spletni strani Sistema Mercator: <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/strategija-poslovanja/>.

Pri organizaciji moramo ločevati tudi med spodaj naštetimi tremi pojmi.

- **Organizacija:** je relativno avtonomna celota ljudi in sredstev, ki poskuša z izvajanjem določene dejavnosti doseči zastavljene cilje in tako uresniči namen dela.
- **Organiziranje:** je dejavnost ciljnega urejanja odnosov, povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem. Proces organiziranja poteka tako, da se najprej zastavijo cilji, nato izbere proces, ki omogoča doseganje teh ciljev, na tej osnovi pa se končno oblikuje organizacija.
- **Organiziranost:** je raven odnosov, način in stopnja povezanosti sestavin v organizaciji ter povezanost z okoljem.



Za Skupino Mercator pojasnite pojme organizacija, organiziranje in organiziranost.

Organizacija na vseh področjih omogoča realizacijo ciljev, ki jih posameznik ne bi mogel sam uresničiti. Zaradi tega pomen organizacije ni omejen samo na gospodarsko dejavnost, temveč na celoto delovnih in življenjskih aktivnosti človeka. Pomen organizacije izhaja tudi iz narave človeka, ki je družbeno bitje in potrebuje delovanje v skupnosti ter komunikacijo z drugimi ljudmi.

Najpogostejši elementi definicij organizacije so (France-Monge Rossel, 1977; v Vila, 1994, 23):

- **Velikost** – najmanj dve osebi; brez ljudi organizacija ne obstaja. Minimalna velikost, pri kateri se organizacija lahko začne, sta dve osebi, kar se imenuje diada.
- **Medsebojna odvisnost** – izoliran posameznik ne tvori organizacije niti ne daje možnosti organiziranja. Takoj ko obstajata dve osebi, ki si želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medsebojne odvisnosti in sodelovanja, s tem se pojavi minimalna potreba po organiziranju. Medsebojna odvisnost se pojavi sama po sebi, takoj ko posameznik ugotovi, da bo svoje cilje lažje dosegel, če se z nekom združi.
- **Input** – vsak sistem ima nekakšne meje, s katerimi se loči od okolja, od katerega se po nečem razlikuje; ta meja je definirana s člani tega sistema, lokacijo in podobnim. Input mora vstopiti prek teh meja iz okolice. To je material, energija, informacija, v začetku tudi delovna sredstva.
- **Transformacija** – to je prehod materiala, energije in informacij, od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda, tako da sistem izpolni namen, zaradi katerega obstaja.



Med procesom transformacije obstajajo aktivnosti koordinacije in kontrole, ki bodo preprečile odstopanja v celém sistemu.

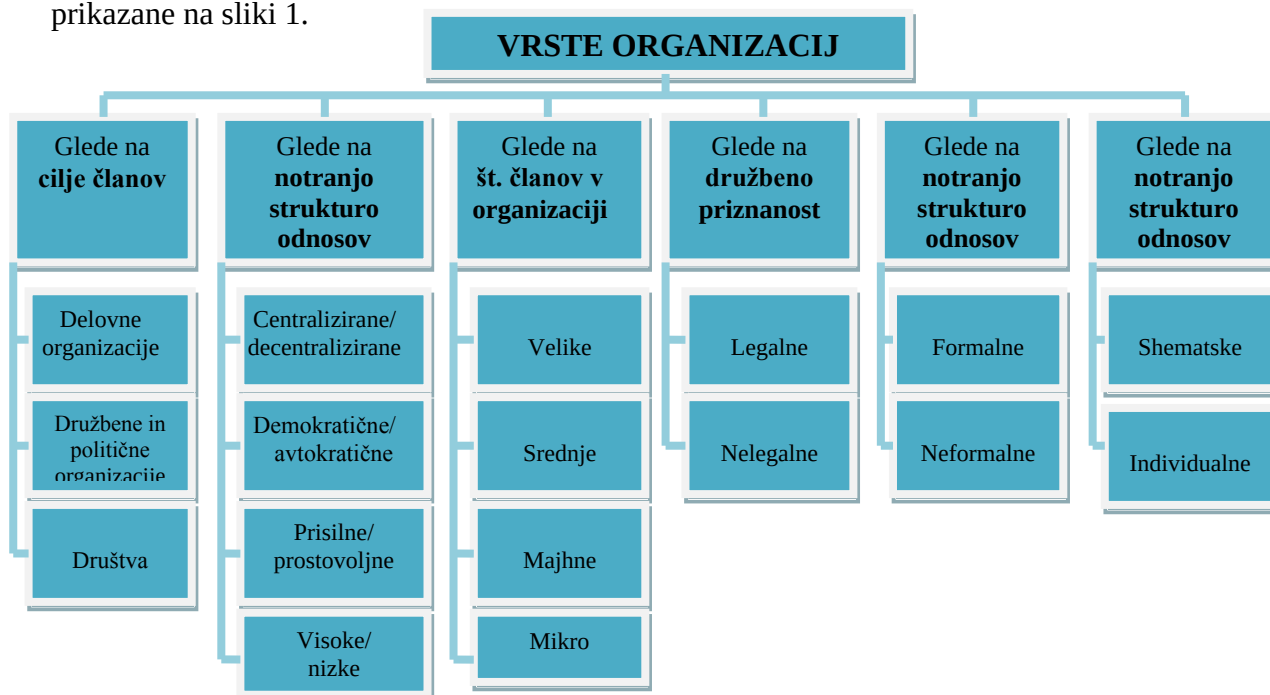
- **Output** – pomeni transformirani material, energijo in informacije, s čimer se celotni cikel zapre.



Dobro organizirano podjetje težave videlo vnaprej in jih tudi rešilo prej, preden se pojavijo zares. Tako lahko tako podjetje sprejme nove ukrepe za okolje, s katerimi bi preprečili nezaželene posledice (Vila, 1994, 23).

1.2 OBLIKE IN VRSTE ORGANIZACIJE

Organiziranje lahko izvedemo na različne načine, na različnih področjih in v različnih časovnih obdobjih. Na njihovi osnovi lahko tudi opredelimo vrste organizacije, ki so prikazane na sliki 1.



Slika 1: Vrste organizacij

1.3 ORGANIZACIJA IN CILJI

Anthony Robbins glede ciljev pravi: »Ljudje precenimo, kaj bomo naredili v enem letu, in podcenimo, kaj nam lahko uspe v desetih.«

Vsaka organizacija mora imeti jasen cilj in namen svojega poslovanja. Da si olajša poslovanje, si sodelavci določeno delo razdelijo glede na svoje znanje in sposobnosti. Prav tako mora organizacijo voditi nekdo, ki je dober vodja in zna ljudi ter sredstva podjetja med sabo dobro koordinirati.



Veste, katere cilje ima organizacija, v kateri ste zaposleni? Največkrat so splošni cilji zapisani v viziji in poslanstvu organizacije.

Vizijo ter poslanstvo podjetja Krka, d.d., si lahko ogledate na spletni strani <http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/poslanstvo-in-vizija>.

Za organizacijo je pomembno, da svoje zastavljene cilje tudi uresničuje. Slabo je, če ima organizacija kot cilj naveden uresničevanje zadovoljstva zaposlenih, ne stori pa ničesar, kar bi do tega privedlo.

Mnogi menijo, da je podjetju vnaprej določen samo en temeljni cilj – s poslovanjem doseči ustrezen dobiček. Vendar je poleg tega cilja treba imeti v podjetju tudi dodatne cilje, kot so: ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zagotavljanje potreb družbe, razvoj zaposlenih, obveznosti do okolja ipd.



Prav tako moramo biti pri postavljanju ciljev v organizaciji pozorni na to, da jih oblikujemo po načelih SMART (Brown, 1995, 41):

- **S – specifični (Specific):** Pomeni, da mora biti cilj dovolj specifično zapisan, tako da nam je, ko cilj dosežemo, jasno, da smo tam (ali pa ne).
- **M – merljivi (Measurable):** Cilj mora biti merljiv. Če se le da, merljivost izrazimo v številkah.
- **A – dosegljivi (Attainable):** Cilj mora biti dosegljiv, obenem pa dovolj izzivalen (se je treba potruditi, da ga dosežemo).
- **R – relevantni (Relevant):** Cilj mora biti relevanten, mora se nanašati na politiko kakovosti, mora prinašati koristi v okviru strateških ciljev kakovosti.
- **T – časovno zamejeni (Time bounded):** Cilj mora biti jasno časovno zamejen.



Primer

Strateške cilje Skupine Mercator si lahko preberete na <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/strategija-poslovanja/>.

1.4 NAČELA ORGANIZACIJE

Obravnava izvajanja organizacije temelji na enotnih splošnih načelih, ki jih posamezni avtorji označujejo z različnimi pojmi, kot so: principi, izhodišča, temelji in pravila organizacije. Njihova opredelitev je zelo različna, tako da so v literaturi poznane različne sistematizacije principov, ki vključujejo različno število zbranih izhodišč. V večini poznih del pa lahko zasledimo naslednja načela:

- **Načelo delitve in specializacije dela.** Vsaka organizacija poskuša izvajati izbrano poslovno nalogo čim bolj učinkovito in racionalno. Z uporabo delitve dela in specializacije mora izbrano nalogo razčleniti do elementarnih delov (aktivnosti) in delovnih mest.
- **Načelo povezovanja dejavnikov proizvodnje.** To vključuje vse aktivnosti, s katerimi se izvaja usklajevanje vseh dejavnikov proizvodnje (delovnih sredstev, predmetov dela, dela) in usklajevanje v okviru posameznega dejavnika.
- **Načelo koordinacije.** V organizaciji potekajo stalne spremembe med dejavniki proizvodnje, zato je potrebno stalno koordiniranje vseh delavcev, ki sodelujejo pri njihovem izvajanju.
- **Načelo prostovoljnega vključevanja v organizacijo.** Vsak posameznik se v organizacijo vključuje po svoji lastni volji (razen izjemoma, npr. v zapor).

Vse navedeno pomeni, da vsaka organizacija deluje v skladu s temi štirimi načeli. Koliko pa upošteva vsako od načel, je odvisno od njene velikosti, notranje organiziranosti, dejavnosti, ki jo izvaja, vodstva in zaposlenih.



Primer

V Skupini Mercator imajo veliko specializacijo in delitev dela, saj imajo veliko oddelkov. Vsak odderek je specializiran za opravljanje svoje dejavnosti. Npr. odderek prodaje je specializiran za prodajo trgovskih izdelkov.

Dejavniki proizvodnje v Mercatorjevih trgovinah so trgovsko blago, oprema v trgovini in zaposleni. Za uspešno poslovanje morajo vse te tri dejavnike med sabo povezati in uskladiti. Trgovsko blago mora biti ustrezno zloženo na policah, zaposleni morajo poznati svojo vlogo (prodajalec mora znati dobro prodajati).

Ker se spreminja tako notranjost podjetja kot razmere na trgu, morajo v Mercatorju ves čas spremljati spremembe in se jim ustrezno prilagoditi.

Načelo prostovoljnega vključevanja velja tudi za Skupino Mercator, saj so se vsi zaposleni v njej zaposlili prostovoljno s podpisom Pogodbe o delovnih razmerjih.

1.5 NOTRANJI IN ZUNANJI DEJAVNIKI ORGANIZACIJE

Ne glede na to, kakšen poznavalec organizacijske teorije je nekdo, bi oblikoval podjetje za proizvodnjo turbine drugače kot neko pekarno ali podjetje za kemijsko procesno industrijo ali bolnišnico ... Vsak konkreten organizator bi se moral prilagoditi situaciji, v kateri bi se znašel. V neki situaciji bi bilo treba organizirati proizvodno linijo, v drugačni situaciji bi bil poudarek na učinkovitih timih, v neki situaciji pa na visoki fleksibilnosti in prilagajanju nepredvidljivim dogajanjem v okolju.

Na oblikovanje organizacije vpliva splet dejavnikov, ki neposredno ali posredno vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja. Za delitev dejavnikov avtorji uporabljajo različna izhodišča, vendar jih večina deli na notranje in zunanje. Prikazani so na sliki 2 in 3.

V organizacijah se tako notranji in zunanji dejavniki spreminjajo, tako da se mora organizacija tem spremembam nenehno prilagajati. Odvisno je sicer od dejavnosti, ki jo organizacija opravlja, vendar mora ves čas budno spremljati vse spremembe znotraj same organizacije kot v okolju samem.



Slika 2: Notranji dejavniki organizacije

Vir: po Ivanko, 2004, 22



Slika 3: Zunanji dejavniki organizacije

Vir: po Ivanko, 2004, 22

Povzetek

Organizacija je sistem ljudi in sredstev, ki morajo biti med seboj povezani, da lahko dosežejo zastavljeni cilj. Cilji morajo biti oblikovani po načelih SMART (specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno zamejeni). Elementi, ki opredeljujejo neko organizacijo, so: velikost, medsebojna odvisnost, input, transformacija in output. Ti elementi opredeljujejo vsako organizacijo in organizacije se glede na te elemente med seboj razlikujejo, kar kažejo tudi različne vrste organizacij (delovne organizacije, centralizirane, velike, legalne, formalne, shematske ...).

Dobro organizirana je tista organizacija, ki bo težave videla vnaprej in jih rešila, še preden se pojavijo zares.

Organizacije so si med seboj različne. **Razlikujejo se tudi glede na načela organizacije, ki so: načelo delitve in specializacije dela, načelo povezovanja dejavnikov proizvodnje, načelo koordinacije in načelo prostovoljnega vključevanja v organizacijo.** Pri velikih organizacijah so ta načela drugače obravnavana kot v majhnih podjetjih.

Dejavniki, ki opredeljujejo notranjost vsake organizacije, so: cilji in strategija, naloge in tehnologija, velikost, življenjski cikel podjetja, proizvod in lokacija. Glede na vse navedene dejavnike se spreminja in prilagaja notranjost organizacije. Prav tako se organizacija spreminja glede na **zunanje dejavnike, ki so: institucionalne razmere delovanja, integracijski procesi, trgi in razvoj znanosti in tehnike.**



Preverjanje razumevanja

1. Definirajte pojem organizacija. Kateri elementi so zajeti v definiciji? Pojasnite jih na primeru organizacije, v kateri ste zaposleni (ali ste bili zaposleni).
2. Za vašo organizacijo opredelite, za katero vrsto organizacije gre glede na vse kriterije delitve.
3. Kaj za vas pomeni dobra organizacija? Kako določimo, da je neka organizacija uspešna? Naštejte nekaj uspešnih organizacij.
4. Katere vrste ciljev si organizacija lahko postavi? Ali mora vsaka organizacija imeti postavljen cilj? Zakaj? Za konkretno organizacijo pojasnite njene cilje po načelih SMART.
5. Opišite načela organizacije na konkretni organizaciji. Katere izmed načel se vam zdi najpomembnejše v vaši izbrani organizaciji in zakaj?
6. Kateri so notranji dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacije in kakšen je njihov vpliv? Pojasnite na konkretni organizaciji.
7. Kateri so zunanji dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacije? Na kakšen način vplivajo? Pojasnite na konkretni organizaciji.
8. Zamislite si organizacijo, ki jo dobro poznate – podjetje, šola, društvo ... Razmislite, kakšen je (bil) odnos med vami in organizacijo. Odgovorite na vprašanja:
 Kaj je osnovni namen, cilj organizacije?
 Zakaj ste se vi osebno srečali s to organizacijo? Ali ste se srečali z organizacijo na lastno željo? Kaj ste od organizacije pričakovali?
 Kaj je organizacija pričakovala od vas?
 Ali ste storili kar koli, kar bi vplivalo na organizacijo, da izpolni vaša pričakovanja?
 Ali ste od organizacije dobili, kar ste želeli?
 Ali je organizacija storila kar koli, kar bi vplivalo na vas, da bi izpolnili njena pričakovanja?

2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pojem organizacijska struktura je znan, vendar ga je težko enostavno pojasniti. Gre za kompleksno področje in nekatere organizacije oziroma njihovi vodje sploh ne vedo, kako je njihova organizacija strukturirana. Prava organizacijska struktura je temelj vsake organizacije. Če podjetje ni dobro organizirano, se lahko še tako trudi, pa rezultati ne bodo dobri. Na uspešnost poslovanja močno vpliva tudi pravilen izbor organizacijske strukture.

Pogosto se pojem organizacijska struktura enači s pojmom organizacijska shema, kar je napačno. Na spodnji sliki je organizacijska shema podjetja Petrol d. d. Le ta nam pokaže določene informacije o notranji organiziranosti. Na primer na katera področja je podjetje razdeljeno in kako se opravljajo določene naloge. Raven menedžmenta gre od predsednika uprave do najnižjega menedžerja (na tej shemi najnižji menedžer ni predstavljen, saj je to poslovodja na bencinskem servisu). Prav tako lahko vidimo, kako poteka linija avtoritete, torej da je predsednik uprave nadrejen štirim članom uprave in štirim štabnim enotam. Vendar moramo za bolj natančno opredelitev organizacijske strukture opredeliti še druge značilnosti kot so: kateri oddelki so pomembnejši, katere relacije med posameznimi oddelki so močnejše, v katerih oddelkih se pogosteje sprejemajo odločitve, kako so opredeljeni odnosi med posameznimi oddelki in podobno. Za vsako podjetje je pomembno, da ve kateri organizacijski strukturi pripada, saj na ta način spozna njene prednosti in pomanjkljivosti.



Slika 4: Organizacijska shema podjetja Petrol, d. d.

Vir: http://www.petrol.si/index.php?sv_path=201,684,1044 (3. 12. 2010)

V tem poglavju bomo obravnavali:

- kaj je organizacijska struktura in njene osnovne značilnosti,
- organizacijsko shemo,
- mehansko in organsko organizacijsko strukturo,
- formalno in neformalno organizacijsko strukturo,
- kako se oblikuje organizacijska struktura,
- vrste organizacijskih struktur.

2.1 POJEM ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

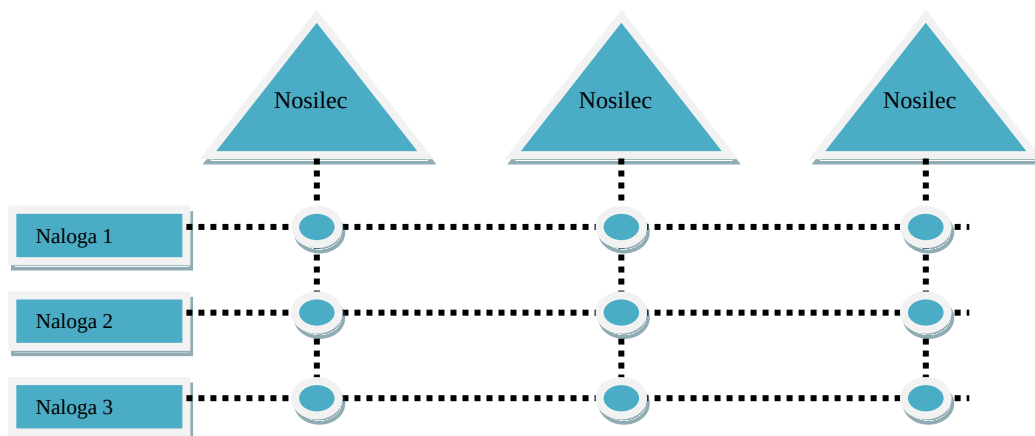
Za najboljše doseganje poslovnih rezultatov morajo biti vse dejavnosti in njihovi procesi racionalno organizirani. Pomembna upravljalno-vodstvena funkcija je organiziranje **odnosov med nosilci potrebnih nalog**, ki v največji meri opredeljuje značilnosti organizacijske strukture. Organizacijska struktura je torej rezultat organiziranja.



Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina et al., 2002, 835). **Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.**

Ta je dobra takrat, ko omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog po najkrajši možni poti (Lipičnik, 2005, 44).

Na sliki 5 je prikazana splošna organizacijska struktura, ki velja za vsako podjetje. Kaže nam, da so med nalogami in nosilci povezave oziroma odnosi.



Slika 5: Splošna organizacijska struktura

Vir: Lipičnik, 2005, 44



Primer

Z organizacijsko strukturo se opredelijo vsi nosilci in vse naloge v nekem podjetju. V podjetju Krka d. d. je veliko nosilcev in veliko nalog, ki se izvajajo. Če opredelimo samo en nosilec v tem podjetju, je to predsednik uprave Jože Colarič, ki je hkrati tudi generalni direktor. Njegove naloge je voditi podjetje v skladu z vizijo (ki je utrjevanje položaja Krke kot enega vodilnih farmacevtskih generikov na evropskem trgu) in poslanstvom. Pri izvajanju te naloge mu pomagajo tudi drugi člani uprave. Bolj natančno so njegove naloge in zadolžitve zapisane v menedžerski pogodbi.

Organizacijska struktura je sredstvo za uresničevanje ciljev. Ker se cilji spreminjajo, razvijajo, se mora organizacijska struktura prilagajati novim, spremenjenim ciljem. Pri organizacijski strukturi so pomembne naloge in nosilci (izvajalci nalog) in odnosi med njima. Organizacijska struktura je dinamična in jo moramo prilagajati stalnim spremembam v organizaciji.

Več o značilnostih organizacijske strukture si lahko preberete v knjigi *Strukture in procesi v organizaciji* avtorja Štefana Ivanka.

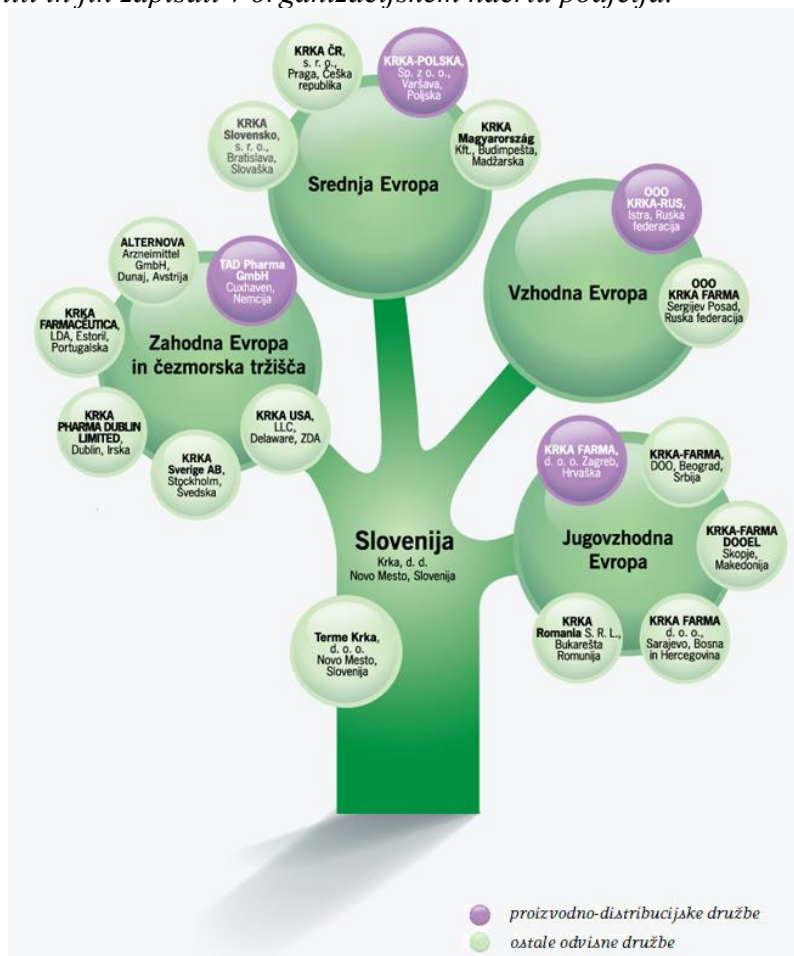
2.2 ORGANIZACIJSKA SHEMA

Organizacijska shema je grafična ponazoritev organizacijske strukture. Nekateri namesto organizacijske sheme uporabljajo pojem organigram. Organizacijska shema je lahko bolj splošna ali podrobna. S shemo se prikažejo oddelki, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji. V shemi so prikazane **štiri temeljne informacije o organizacijski strukturi**, in sicer (po Bavec, 2005, 54):

- **Naloge** – prikazana so področja različnih nalog.
- **Porazdelitve** – vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela.
- **Ravni menedžmenta** – prikazana je upravljalno-vodstvena hierarhija od predsednika uprave do različnih oddelčnih menedžerjev. Ti so navadno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhijo višje, in so z njim tudi neposredno povezani.
- **Linije avtoritete** – navpične povezave predalov na shemi kažejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.



Zanimiva je tudi organizacijska shema podjetja Krka, d. d., dostopna na <http://www.krka.si/sl/o-krki/kdo-je-kdo/organizacijska-struktura>, saj je prikazana v obliki drevesa. V shemi je prikazano, kako se posamezni deli podjetja prilagajajo in v kakšnem odnosu so naloge do celotnega podjetja. Vidno je, kdo je komu podrejen in od koga se dobiva navodila. Npr. Vzhodna Evropa je razdeljena na dva oddelka, ki dobita navodila za delo od vodilnega v oddelku Vzhodna Evropa. Shema pa ne prikaže vseh lastnosti v podjetju kot so: kdo jo ovira, kje so najpomembnejši kanali in podobno. Zato moramo te lastnosti dodatno opredeliti in jih zapisati v organizacijskem načrtu podjetja.



Slika 6: Organizacijska shema podjetja Krka, d. d.

Vir: <http://www.krka.si/sl/o-krki/kdo-je-kdo/organizacijska-struktura> (4. 12. 2010)



Na spletnih straneh poiščite organizacijsko shemo vašega podjetja (ali podjetja, v katerem bi želeli delati) in jo proučite. Ali iz sheme vidite, katero delovno mesto je najpomembnejše? Ali iz nje lahko ugotovite, katera delovna mesta med seboj največ komunicirajo?

2.3 MEHANSKA IN ORGANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Mehanska organizacijska struktura ima centralizirano sprejemanje odločitev na vrhu organizacije. V njej je podrobna delitev dela, tok komunikacij je enosmeren – od zgoraj navzdol, nadrobna in brezosebna navodila, enotnost komande z vrhovnim vodjem. Ustreza stabilnemu okolju.

Organska organizacijska struktura poudarja timsko delo, vsestransko komuniciranje, odločanje je decentralizirano. Naloge so le okvirno začrtane, delovna mesta niso natanko določena.



Primer

V nadaljevanju je napisana zgodba o podjetju ABC.

V razpisu ste zasledili, da podjetje ABC išče zaposlenega za delovno mesto komercialista. Nanj ste odgovorili. Za podjetje še niste slišali, pred razgovorom za delovno mesto ste se o podjetju pozanimali na njihovi spletni strani, kjer ste o podjetju izvedeli le njihov prodajni program. Ko ste prispeli na intervju, ste takoj opazili nered, ki je vladal v organizaciji. Trije moški in tri ženske so sedele za svojimi mizami, ki niso ravno ustrezali načelu urejenosti. Vsi so bili zatopljeni v svoje delo, nekateri za računalnikom, nekateri za telefonom. Dokaj glasno so govorili drug čez drugega. Ko vas je opazil eden od moških, vas je vprašal kaj želite in poklical moškega na drugi strani pisarne: »Janez, zate je!«. Moški je prišel do vas, se predstavil, da je Janez Novak, direktor podjetja in vas povabil, da sedete k njegovi pisalni mizi. Postregel vas je s kavo iz avtomata, istočasno jo je postregel tudi ostalim zaposlenim. Na kratko vam je predstavil zgodovino podjetja. Podjetje je bilo ustanovljeno pred štirimi leti, so zastopnik za znano tujo blagovno znamko na področju malih gospodinjskih aparatov. Vsak od zaposlenih je zadolžen za določen sortiman in ima pri prodaji popolnoma proste roke. Pri svojem delu veliko uporabljajo računalnik (tako za iskanje novih kupcev kot za raziskavo trga). Delovni čas si prilagajajo svojim potrebam in ni potrebno, da so ves čas navzoči v pisarni. Delajo lahko tudi doma. Le en dan v tednu morajo biti prisotni (največkrat se dogovorijo za ponedeljek), da se dogovorijo o vseh podrobnostih in da se seznani o tekoči problematiki v podjetju. Komercialistu tedensko oddajo poročilo o opravljenem delu. Zaposleni dobijo osnovno plačo + stimulacijo, ki je odvisna od ustvarjene prodaje. Direktor vas je povprašal po izkušnjah v prodaji, kje ste delali doslej ter če dobro poznate delo z računalnikom. Na koncu je zaključil, da imate na razpolago teden dni, da se odločite za zaposlitev, kajti zaposleni so preobremenjeni in bi nujno potrebovali nekoga, ki bi prevzel en prodajni program.

Kako bi se odločili – bi sprejeli ali ne?

2.4 FORMALNE IN NEFORMALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE



Razmerja ali strukture v organizaciji, ki se tvorijo načrtno, namenoma, da bi dosegli **cilje podjetja**, so formalna razmerja in strukture. **Formalna organizacijska struktura je tista, ki je predpisana in službeno potrjena.**

S formalno organizacijsko strukturo:

- določimo dela, ki jih je treba opravljati v organizaciji;
- povezujemo delo, delovna sredstva in predmete dela v ožje in širše skupine (od delovnega mesta, preko obratov ali oddelkov do ravni podjetja);
- določimo status ljudi v organizaciji (odnos izvršilnih in vodstvenih delovnih mest);
- določimo predpise in pravila obnašanja v organizaciji.

V podjetju deluje poleg formalne organizacijske strukture tudi **dejanska, neformalna** organizacijska struktura. Ta nastaja spontano v procesu funkcioniranja formalne strukture. V trenutku vzpostavitve organizacijske strukture podjetja dejanska struktura odgovarja formalni.

Z delovanjem organizacije pa prihaja do razlik med formalno in neformalno organizacijsko strukturo, kar je posledica delovanja ljudi. **Neformalna organizacijska struktura je prilagojena dejanskim okoliščinam in značilnostim članov organizacije.** Tvorijo se vrste razmerij in struktur, npr. na podlagi prijateljstva, simpatij itd., ki **niso povezani neposredno z doseganjem ciljev podjetja.** To so neformalna razmerja in strukture. Te vedno obstajajo in posredno bistveno vplivajo na uspeh podjetja, zato jih mora vodstvo podjetja obravnavati resno.

Največkrat se v organizacijah formirajo skupine ljudi, ki imajo iste interese. Včasih, ko se je v organizacijah še lahko kadilo, so se kadilci več zadrževali skupaj, si med sabo delili določene informacije. Z uvedbo kadilskega zakona je takih skupin manj. Lahko pa se v organizacijah družijo ljudje, ki se ukvarjajo z istim športom, poslušajo isto vrsto glasbe, imajo skupne konjičke.

Prav je, da se vodilni v podjetju zavedajo, da poleg formalne strukture obstaja tudi neformalna. S pomočjo neformalnih struktur informacije hitreje potekajo (čeprav so včasih to lahko tudi dezinformacije). Zato je prav, da vodilni takih struktur ne omejujejo, ampak jih skušajo obrniti sebi v prid (hitrejši pretok informacij, boljši odnosi ...). Pomembno pa je, da take neformalne strukture ne prerastejo formalne strukture, v takem primeru pa mora vodstvo omejiti njihovo delovanje.



Razmislite, kakšne neformalne organizacijske strukture imate v vaši organizaciji. Kateri zaposleni se pogosteje družijo? Imajo kaj skupnega (šport, konjički ...). V čem vidite prednost take neformalne organizacije? Kaj pa slabost?

2.5 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Proces oblikovanja organizacijske strukture se začne s postavitvijo ciljev organizacije, ki jih določi vodstvo oziroma lastnik. Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagaja situacijskim spremenljivkam. Zato ni bistveno, kakšna je organizacija, temveč da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Prav po organizacijskih spremenljivkah se organizacije med seboj razlikujejo.

Najpogostejše omenjene organizacijske spremenljivke so formalizacija, specializacija in tehnična delitev dela, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura (Dimovski et al., 2003, 59), ki so prikazane na sliki 7.

ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE	
Formalizacija	So pravila in postopki, po katerih se ravnaajo zaposleni. Več ko je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna. Manj ko jih je, bolj je neformalna. Pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Velika podjetja bodo pogostejše bolj formalizirana kot pa majhna, npr. družinska.
Specializacija	Ali tehnična delitev dela kaže na stopnjo delitve delovne naloge. Če je delitev dela velika, zaposleni opravlja le delček skupne naloge, je tudi večje število različnih delovnih mest.
Standardizacija	Pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja, na različnih lokacijah (npr. vhod v podjetje je pri vseh vratarjih enak, planiranje sledi skupni metodologiji). Zato je delo navadno opisano podrobno. Ena najbolj standardiziranih organizacij je McDonald's.
Hierarhija avtoritete	Določa, kdo komu poroča in kdo je komu odgovoren. Včasih so bile hierarhije visoke, danes je trend v sploščenju hierarhije.
Kompleksnost	Se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju. Horizontalna pomeni število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest. Prostorska je obstoj ene ali več lokacij.
Centralizacija	Se nanaša na vprašanje, kje se odloča: čisto na vrhu hierarhije ali je odločanje spuščeno, decentralizirano.
Profesionalizacija	Kaže stopnjo izobrazbe v organizaciji, največkrat je ta kazalec povprečna izobrazba zaposlenih.
Kadrovska struktura	Prikaže, kako in kje so ljudje zaposleni, na katera delavna mesta so razporejeni zaposleni in kakšno izobrazbo in sposobnosti potrebujejo za opravljanje svojega dela.

Slika 7: Organizacijske spremenljivke
Vir: po Dimovski et al., 2003, 59

2.6 IZBIRA USTREZNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE



Organizacijska struktura ni stabilna, ampak se spreminja s spreminjanjem okolja in organizacije. Gre za dinamičen element organizacije. To ne pomeni, da bi se moralo organizacijsko strukturo v podjetju spremeniti, če se dogajajo spremembe v organizaciji. Bolj pomembno je, da se organizacijska struktura spreminja oziroma prilagaja spremembam v okolju.

Ključ učinkovitega oblikovanja organizacijske strukture je v organiziranju ljudi in nalog na tak način, da lahko odločitve tečejo nemoteno skozi vso organizacijo.

Lahko rečemo, da konkretna organizacijska struktura pomeni podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Zato je treba izbrati pravilno strukturo glede na razmere dela in potek poslovanja v organizaciji.

Za uspešno uresničevanje različnih strategij, ciljev in odločitev v različnih razmerah poslovanja je potrebna hkratna raba več struktur v določenem obsegu v vsakem podjetju, zato se v organizaciji lahko uporablja **sočasno več organizacijskih struktur** na različnih področjih dela in poslovanja.

2.7 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Pri organiziranju struktur sta upoštevana predvsem dva temeljna načela strukturiranja: **centralizacija in decentralizacija**.

Centralizacija pristojnosti označuje pristojnost, ki je centralizirana na vrhu organizacije. Zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Centralizacija povzroča specializacijo, omogoča boljšo izrabiljenost strojev, ugodno vpliva na stroške.

Decentralizacija pristojnosti označuje večjo stopnjo delegirane pristojnosti skozi celotno organizacijo. Decentralizacija terja od menedžerjev odločitev, kje in kdaj bodo delegirali, skrbno izbiro in usposabljanje osebja ter opredeljevanje ustrezne kontrole. Decentralizacija se kaže v večji avtonomiji, večji svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

Vendar noben menedžer ne sprejema vseh odločitev sam, četudi je pristojnost popolnoma centralizirana. Popolno delegiranje pa bi pomenilo prenos pristojnosti na srednje in nižje menedžerje. Torej popolnih skrajnosti ni, so le stopnje, ki se nagibajo bolj ali manj v eno ali drugo smer.

Na centralizacijo in decentralizacijo odgovornosti za sprejemanje odločitev vplivajo predvsem:

- **stroški odločitve** – odločajo v največji meri glede decentralizacije – čim višji stroški so pri neki odločitvi, tem večja je verjetnost, da bo odločitev sprejeta na vrhu organizacije;
- **enotnost politike** – ima prednost glede stroškov za vodenje računovodstva, proizvodnje in financ;
- **organizacijska kultura** – skrb za zaposlene in služenje porabnikom nekaterim organizacijam pomenijo najpomembnejšo vrednoto;
- **razpoložljivost menedžerjev** – organizacije želijo pridobiti sposobne menedžerje, kar zahteva decentralizacijo;

- **kontrolni mehanizmi** – tudi največji zagovorniki decentralizacije poudarjajo potrebo po kontroli, v kolikšnem obsegu so stvarni dogodki izpolnili pričakovanja;
- **vplivi okolja** – davčna politika, sindikati, državne ustanove.

Pogledali si bomo dva sklopa organizacijskih struktur: glede na način vodenja in glede na centralizacijo in decentralizacijo odločanja.

Velika večina avtorjev pa glede na **način vodenja** navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Lipičnik, 2005, 49):



- **linijska organizacijska struktura,**
- **funkcionalna organizacijska struktura,**
- **štabno-linijska organizacijska struktura.**

Z **vidika centralizacije in decentralizacije** si bomo pogledali naslednje tipe struktur:



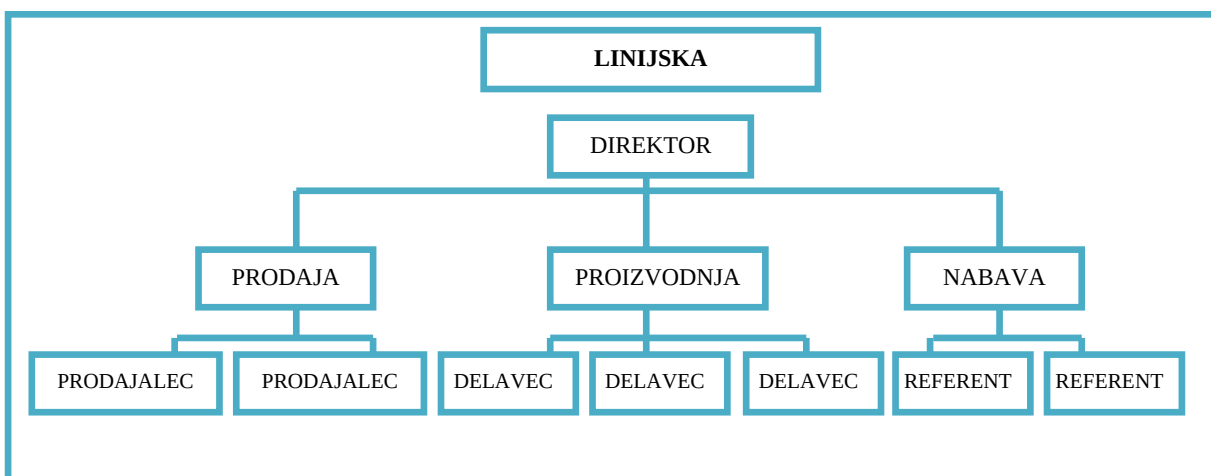
- **funkcijsko,**
- **produktno,**
- **matrično organizacijsko strukturo,**
- **trapezoidno,**
- **mrežno in virtualno,**
- **procesno.**

2.7.1 Linijska organizacijska struktura

Osnovna značilnost linijske strukture je, da **pot ukazov potuje od zgoraj navzdol prek vseh stopenj hierarhije**. Vsi v tem sistemu razen najvišje vodilne osebe so podrejeni eden drugemu. Nadrejeni ima pravico ukazovanja, podrejeni ukazano izvrši. Ukazovanje je enotno, komunikacija je večinoma enosmerna. Ta struktura je jasna in **preprosta, zagotavlja disciplino**, zahteva pa precejšnje znanje nadrejenega, saj mora biti njegovo vodenje odločno in tudi ustrezno.

Njena uporaba je smiselna, kadar se morajo odločitve hitro sprejemati in so te rutinske, ko se odločitve nanašajo na skupino povezanih ljudi (tekoči trak) ali ko morajo biti odločitve sprejete na najvišjem nivoju (vojska, policija ...).

Na sliki 8 je prikazana shema linijske organizacijske strukture.



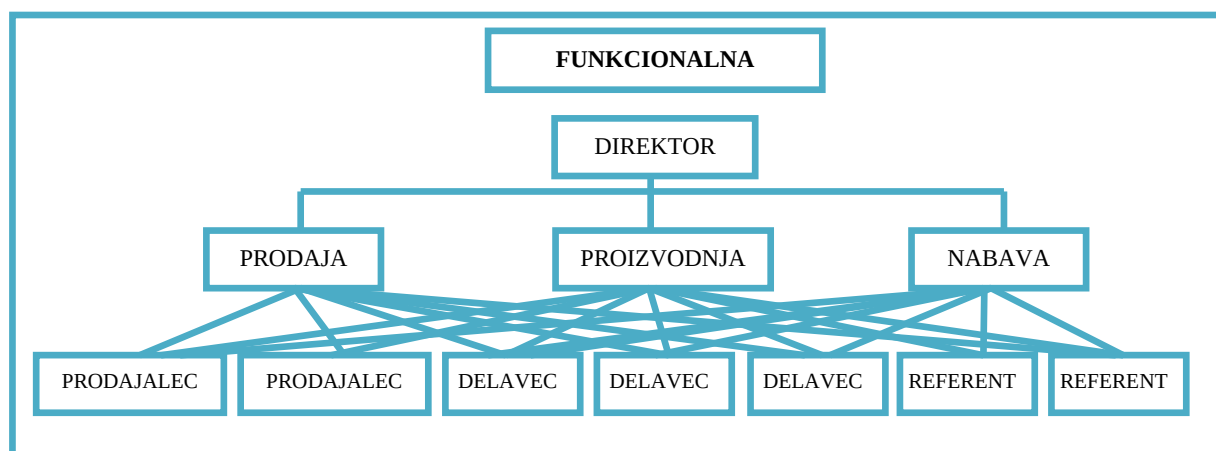
Slika 8: Organizacijska shema linijske organizacijske strukture

Vir: po Lipičnik, 2005, 39

Vodja (direktor) je polno odgovoren za pravilno delovanje celotnega podjetja. Navodila daje vsem trem oddelkom (prodaji, proizvodnji in nabavi). Ker o vsem odloča le direktor, postane tak način strukture neučinkovit, če so naloge v posameznem oddelku kompleksnejše, saj težko obvladuje celotno dogajanje v podjetju.

2.7.2 Funkcionalna organizacijska struktura

Bistvo te strukture je, da je delo vodij tako razdeljeno, da **vsak človek v organizaciji opravlja čim manjše možno število funkcij**. Delo vsakega vodje je omejeno na opravljanje samo glavne funkcije. Delavec v njej **sprejema naloge** in pomoč neposredno od **tolikšnega števila vodij, kolikor funkcij opravlja podjetje**. Zaradi **neracionalne izrabe vodilnih** in **prepletanja različnih vodij** se taka organizacijska struktura v čisti obliki redko uporablja. Shema te strukture je prikazana na sliki 9.



Slika 9: Organizacijska shema funkcionalne organizacijske strukture

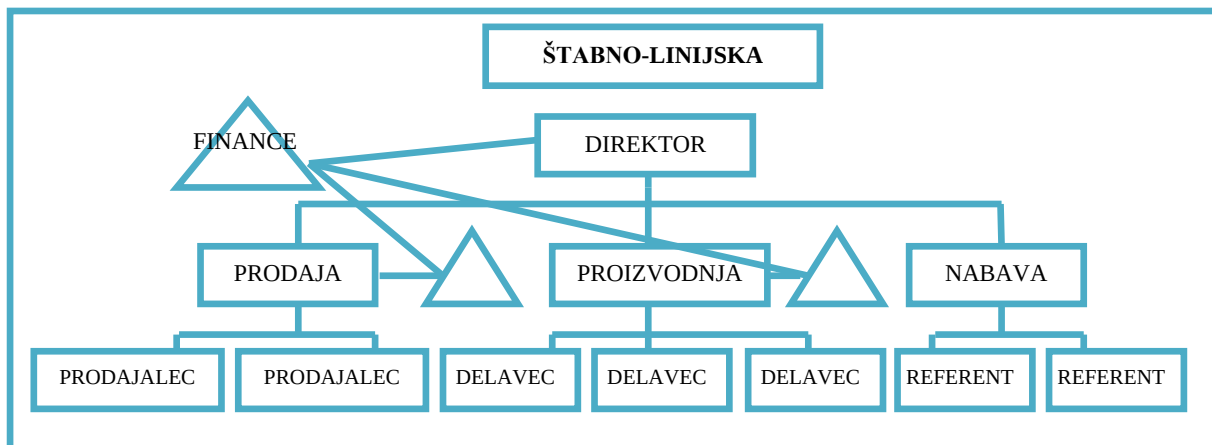
Vir: po Lipičnik, 2005, 42

Osnovne pomanjkljivosti so, da se vplivi vodilnih lahko prepletajo in podrejeni lahko dobijo več različnih navodil za izvedbo iste naloge, lahko pride tudi do neracionalne izrabe strokovnjakov. Kot je že iz same sheme razvidno, je komuniciranja med posameznimi oddelki veliko, kar privede tudi do podvajanja informacij.

Funkcionalna organizacijska struktura je smiselna pri visoki stopnji mehanizacije in avtomatizacije proizvodnih procesov, na področju raziskovalnega in razvoja dela ter pri izvajanju samostojnih projektov, saj je potrebno v takšnih podjetjih veliko komunicirati in dostikrat se posamezne naloge med seboj prepletajo.

2.7.3 Štabno-linijska organizacijska struktura

Je kombinacija obeh prejšnjih. Posameznim **vodilnim mestom** linijske organizacije je **dodana posebna služba** ali delovna mesta, ki so jih zasedli strokovnjaki za posamezna delovna področja – **štabni organi**. **Linija hierarhije ostane jasna, zagotovljena pa je strokovnost**. Štabni organi so v pomoč vodstvu pri odločanju. V praksi so štabni organi kontroling, informacijska služba, kadrovska, pravna služba, raziskave in razvoj. Shema strukture je prikazana na sliki 10, kjer je oddelkom prodaje, proizvodnje in nabave dodana še štabna enota finance, ki neposredno sodeluje z direktorjem, prav tako pa je v tesni povezavi z oddelkoma prodaja in nabava. Štabna enota finance direktorju pomaga pri odločitvah, saj mu posreduje pomembne finančne informacije.

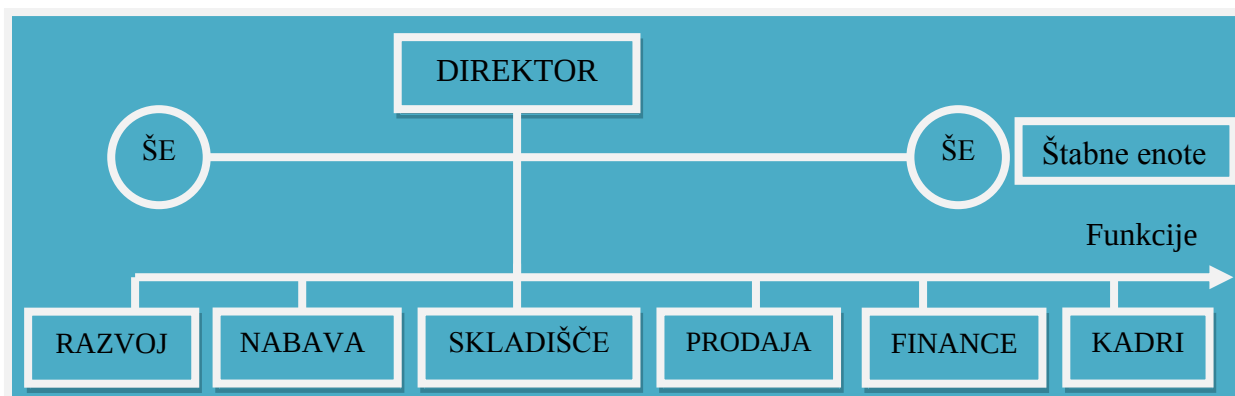


Slika 10: Organizacijska shema štabno-linijske organizacijske strukture
Vir: po Lipičnik, 2005, 45

V nadaljevanju so opisane strukture glede na centralizacijo in decentralizacijo odločanja, torej kje se v organizaciji odloča. Če se odloča povsem na vrhu, je odločanje centralizirano. Če vodstvo delegira odločanje tudi navzdol po hierarhiji, govorimo o decentraliziranem odločanju.

2.7.4 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je **centralizirana** organizacijska struktura. Naloge se opravljajo **pod enim vodstvom**, med seboj podobne naloge se izvajajo pod enotnim vodstvom v enem prostoru. Funkcije so razdeljene na področja, sektorje, službe ... Taka oblika organizacijske strukture je najpogostejša v manjših industrijskih podjetjih. Prikazana je na sliki 11.



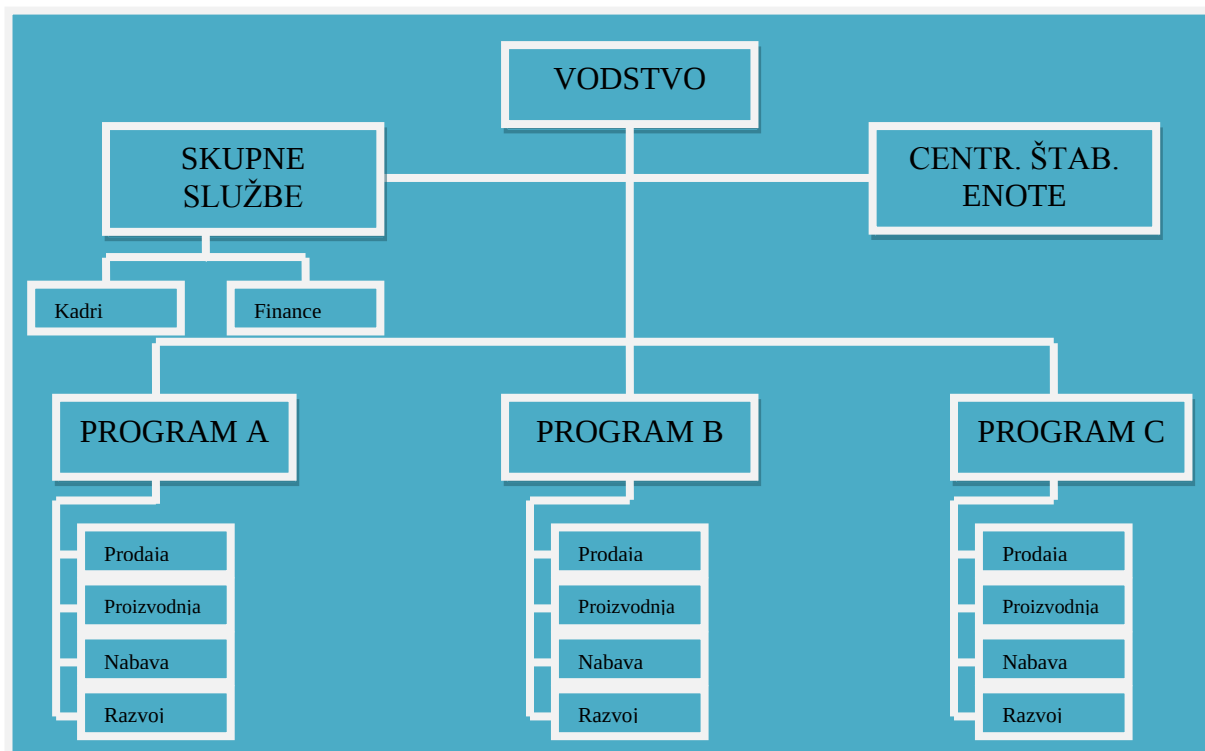
Slika 11: Organizacijska shema funkcijske organizacijske strukture
Vir: Možina et al., 2002, 418

Njena prednost je v **racionalnosti**, saj se naloge opravljajo v **enem prostoru**, **pod enim vodjem**, kar povzroča **nižje stroške**, **povečuje specializacijo** in **profesionalizacijo ljudi**. Primerna je predvsem za **stabilno okolje**.

V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti, saj **ni prilagodljiva spremembam**, ima **počasno komuniciranje**, **odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi**, **izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo**.

Slabost te organizacijske oblike se je delno odpravila z uvedbo štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločati in posegati v poslovanje, torej gre predvsem za svetovalno vlogo.

2.7.5 Produktna organizacijska struktura



Slika 12: Organizacijska shema produktne organizacijske strukture

Vir: Možina et al., 2002, 420

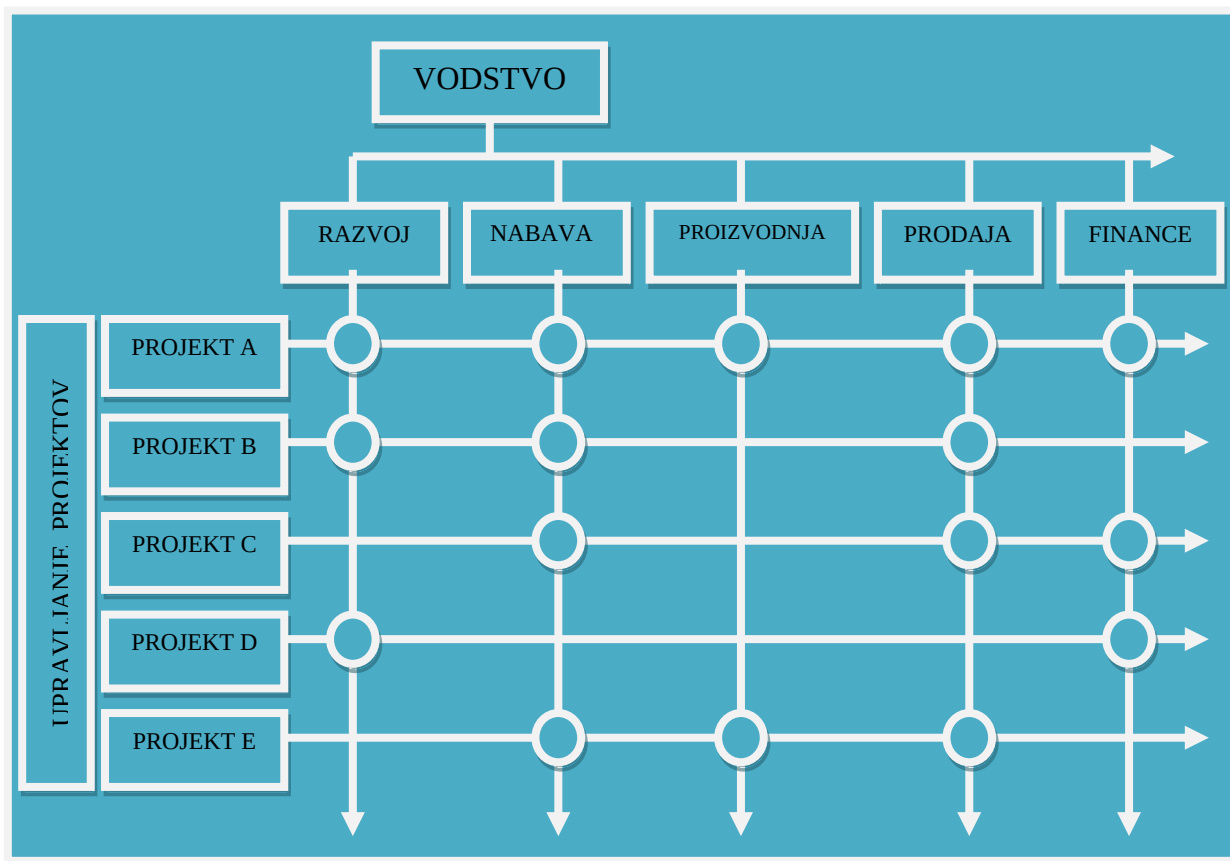
Produktna organizacijska struktura je **decentralizirana**; temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano **na ravni prodajnega programa** oziroma programsko tržne celote. Velika podjetja dejansko **razdelimo na več manjših podjetij**. Odločanje je decentralizirano, **vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa**. Vodstvo profitnega centra je odgovorno za **stroške in prihodke** in je avtonomno pri poslovanju ter organiziranju dela. Optimalna velikost posameznega profitnega centra je tolikšna, da je organiziranost za sodelavce še **pregledna** in da je možno vzpostavljati **stike med sodelavci brez hierarhije**. Shema strukture je prikazana na sliki 12.

Ta oblika organiziranosti je veliko bolj **prilagodljiva** od funkcijske organizacijske strukture. Slabost pa se kaže predvsem v **preveliki težnji osamosvajanja posameznih programov**, med programi se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav se ta do neke mere celo spodbuja. **Na skupni ravni** so organizirane tiste funkcije, ki so skupne vsem programom, npr. finance, nabava surovin, razvoj idr.

2.7.6 Matrična organizacijska struktura

Ta struktura je **kombinacija funkcijske in produktne** organizacijske strukture. Zahteva **timsko delovanje** organizacije. **Sodelavci** v taki organizaciji **so enakopravni**. Zaradi avtoritarne in oblastniške organiziranosti pa je treba **natančno opredeliti pristojnosti in**

odgovornosti delavcev. Zahteva tudi **visoko angažiranost sodelavcev za organizacijske cilje.** Prikazana je na sliki 13.



Slika 13: Organizacijska shema matrične organizacijske strukture

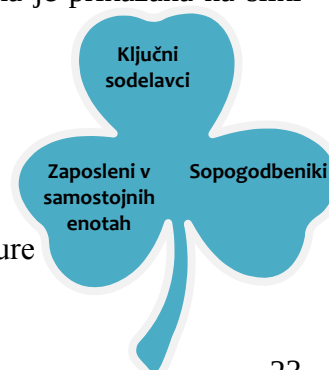
Vir: Možina et al., 2002, 421

Slabosti se kažejo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju in ne dovolj opredeljenih pristojnostih. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem v projektantskih oziroma projektnih organizacijah.

2.7.7 Trapezoidna organizacijska struktura

Trapezoidna organizacijska struktura je nastala v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti. Prva razvojna stopnja zajema deteljičasto obliko organiziranosti, druga razvojna stopnja je v obliki satovja, v tretji stopnji pa preide v obliko trapezoidne organiziranosti.

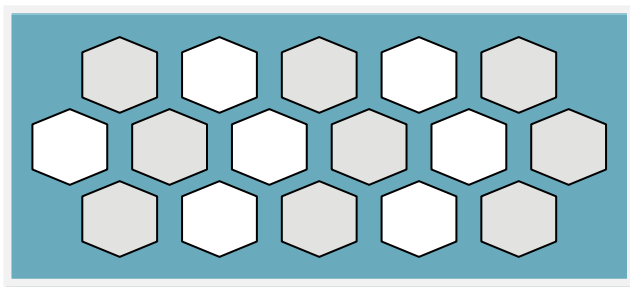
Detelja ima tri liste, povezane s stebлом. Listi so ločeni, vendar so celota, tako kot je to v razvijajočih se organizacijah. En list zajema jedro strokovnih sodelavcev, drug list spreminjajoče se sodelavce in tretji pogodbenne partnerje. Njena shema je prikazana na sliki 14.



Slika 14: Deteljičasta oblika organizacijske strukture

Vir: Možina et al., 2002, 423

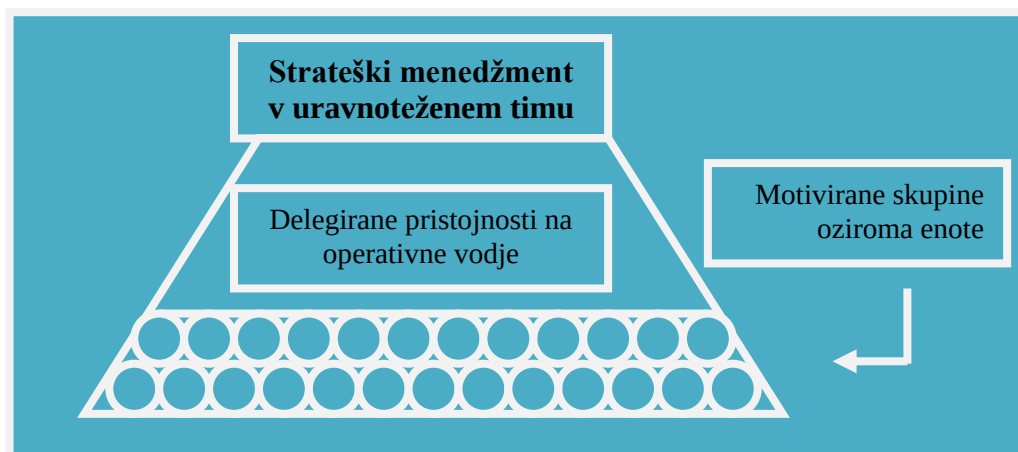
Pogodbeni partnerji organizaciji omogočajo prožnost pri njenem delovanju. Podjetje prepriča visoko izobražene in dobro plačane sodelavce, da ponudijo svoje storitve v samostojnih enotah, ki delujejo zunaj organizacije. Take enote postanejo odgovorne za sprejete obveznosti, ki pa niso vodene s skupnega vrha. Matično podjetje zagotovi del kapitala, da pospeši ločevanje. Z ločevanjem nastane veliko samostojnih manjših enot, ki medsebojno povezani predstavljajo obliko satovja. Celice v satovju so ločene, vendar blizu druga drugi, kljub temu pa potrebujejo skupno vodstvo, da jih drži skupaj (Možina et al., 2002, 423). Prikazana je na sliki 15.



Slika 15: Satovje
Vir: Možina et al., 2002, 423

V organizaciji to pomeni, da so ločene in samostojne enote najbolj uspešne, če so povezane z drugimi prek skupnega interesa in dela v neposredni bližini. Enote morajo biti pravilno velike glede na obseg dela, ki ga opravljajo. Njihovo delovanje je prikazano na sliki 16.

Trapez ima dve vzporedni stranici. Strateški menedžerji in operativni vodje delujejo v ravni ploskvi trapeza, ker poosebljajo timsko delo. Drugi stranici sta lahko pod kakršnim koli kotom, ker kontrolni razpon ni stalen, temveč spremenljiv. Celoten model je zgrajen tako, da omogoča učinkovitost vodenja timov. V tej organizacijski strukturi si osamljeni vodje težko ustvarijo bazo moči.



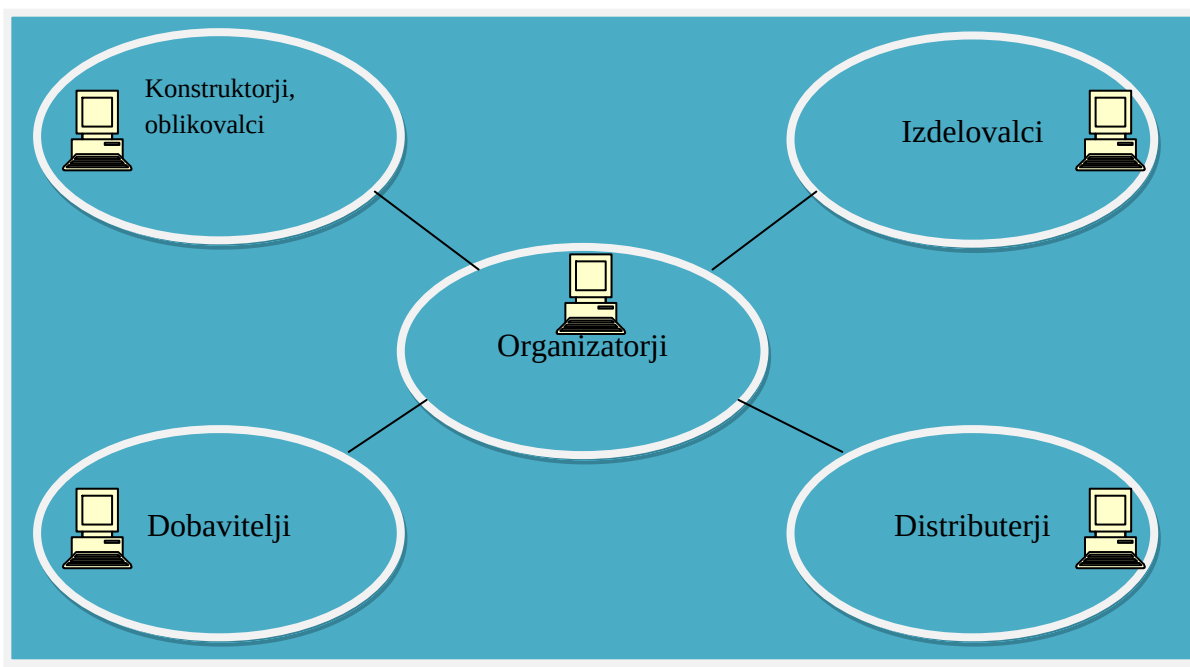
Slika 16: Trapezoidna organiziranost
Vir: Možina et al., 2002, 424

2.7.8 Dinamična mreža in virtualna organizacijska struktura

Pri dinamični mreži gre za organizacijsko strukturo, ki jo sicer lahko narišemo, vendar je nevidna. Dinamična mreža deluje običajno preko računalnikov, kamor so povezani vsi udeleženci pri proizvodnji kompleksnega izdelka ali uresničevanju zahtevnega projekta.

Navideznost organizacijske strukture najlažje ponazorimo na primeru hokejske palice, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, izdelali v Koreji in distribuirali preko japonske multinacionalke. Katero podjetje je torej palico naredilo? Vsi, vendar so v projektu delovali vsak zase, ne da bi bili fizično združeni v znani organizacijski strukturi.

Prednosti dinamične mreže so v njeni **prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti** nasploh. Z njeno pomočjo je mogoče zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli. Pri tem ni treba zaposliti niti enega človeka. Države in druge meje pri tem načeloma niso ovira. Njena shema je vidna na sliki 17.



Slika 17: Organizacijska shema dinamične mreže

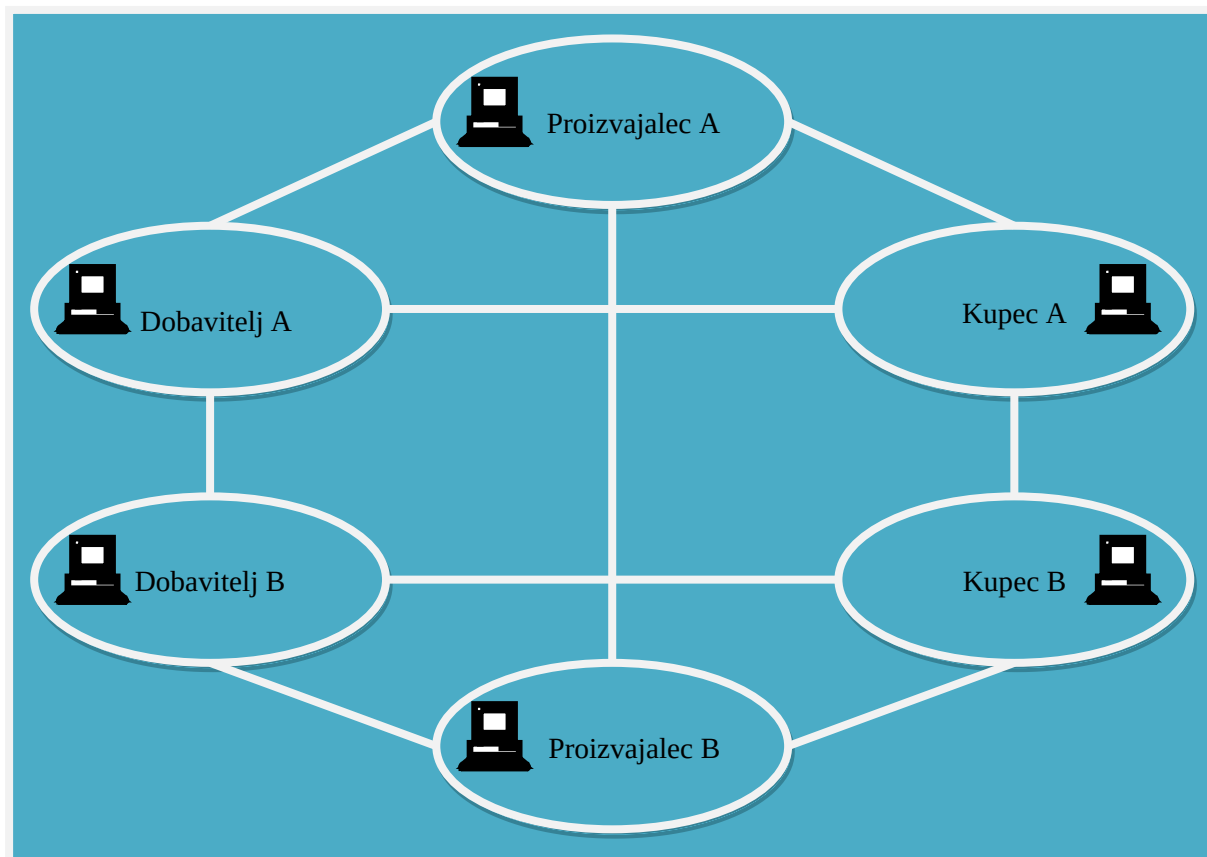
Vir: Lipičnik, 2005, 57

Dinamična mreža ima pomanjkljivost, da je poslovneže strah, da ne bi obvladali vsega dogajanja. Njihov dobri glas ni odvisen od njih samih, ampak tudi od drugih partnerjev v mreži. Predpogoj za ustanavljanje mrež je medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo povezani.

Podobno deluje tudi virtualna organizacija, ki je **začasna mreža podjetij**, združenih za izvajanje določenih nalog. Združitev podjetij je lahko **začasna ali trajnejša, podjetja so odvisna drugo od drugega** (Možina et al., 2002, 428). Primeri virtualnih organizacij bi lahko nastali za razvijanje novega izdelka.

Virtualno organizacijo omogoča **informatika**, kjer medsebojno komuniciranje poteka prek računalniškega omrežja, vanj so vključeni tudi dobavitelji in kupci. Primer je dobava just in time, ki je mogoča le, če imajo dobavitelji dostop do poslovnih načrtov naročnikov in njihove baze podatkov. Tudi kupci so del tega sistema, saj sodelujejo v razvoju zelenega izdelka.

Virtualna organiziranost zahteva veliko **discipliniranost udeležencev in zaupanje med udeleženci**. Če eden izmed partnerjev ne izpolni svojih obveznosti, ima to velike posledice za celotno virtualno organizacijo. Njena shema je prikazana na sliki 18.



Slika 18: Virtualna organizacijska struktura
Vir: Možina et al., 2002, 428

2.7.9 Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura je najbolj zapletena od vseh naštetih struktur in jo imajo samo tista podjetja, ki so organizirana na zelo visokem nivoju.

Pri procesni organiziranosti pridemo **na vodoravno** organiziranost in ima praviloma **tri ravni: generalnega menedžerja, vodje procesov in time znotraj procesov**.

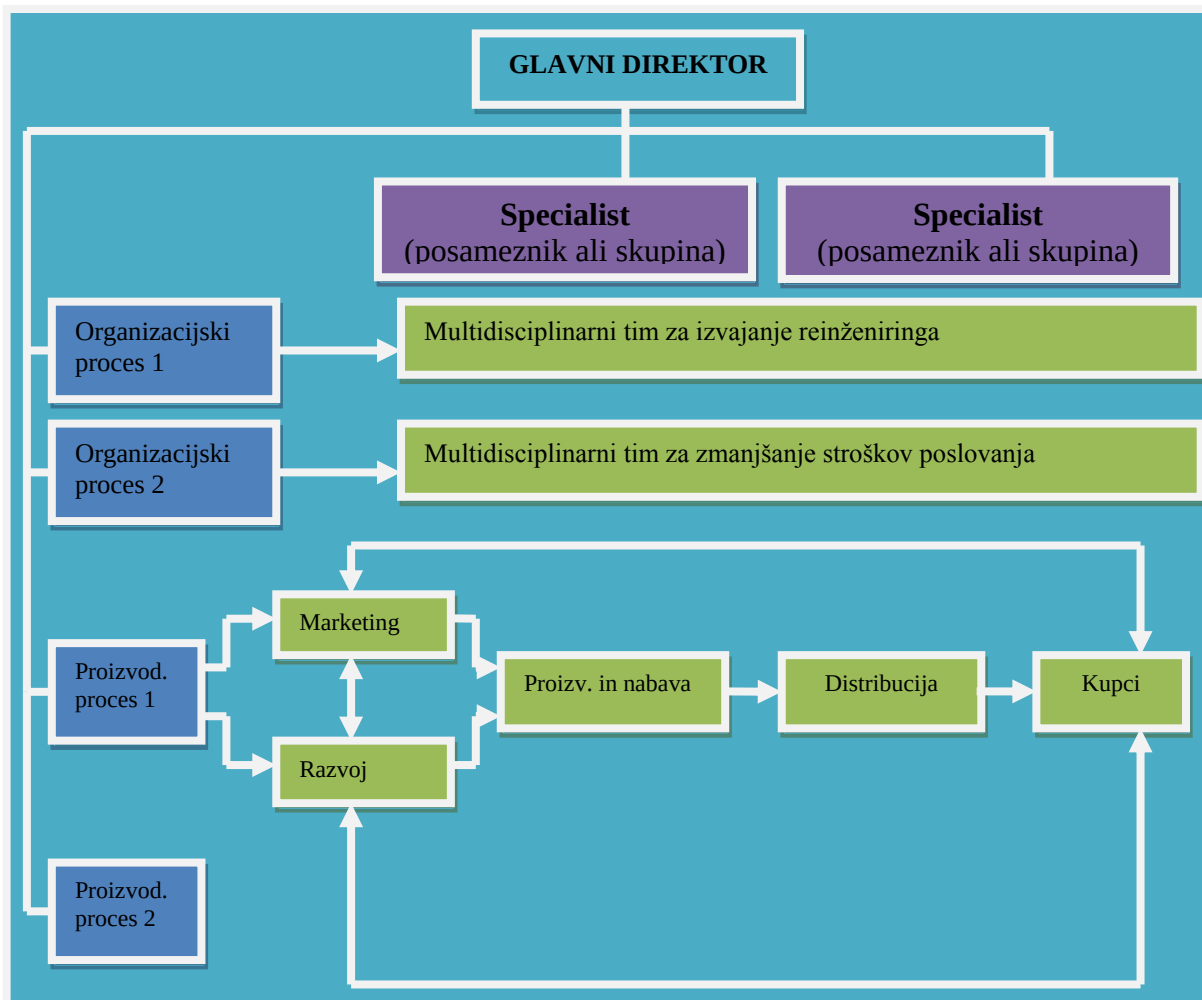
Procesi so oblikovani tako, da zajemajo vse specialnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. S specializiranimi strokovnjaki, ki so organizirani kot štabni organi, se posvetujejo le, ko je to potrebno. Taka struktura je primerna samo **za procese, ki so popolnoma neodvisni drug od drugega**, kar pomeni, da imajo potrebne zmogljivosti za proizvodnjo svojih izdelkov.

Katere in koliko procesov se izpostavi v organizaciji, je odvisno od možnosti izpostavljanja in od potreb podjetja. Organiziranje celovitih procesov omogoča zelo svobodno organizacijsko strukturo. Procesi morajo biti čim bolj samostojni in morajo obsegati aktivnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in distribucijo izdelkov, ki jih terja trg (Možina et al., 2002, 428).

Z vidika procesne organiziranosti ločimo dve vrsti procesov:

- proizvodne procese, v katerih se izdeluje končne izdelke ali storitve,
- druge organizacijske procese.

Slika 19 prikazuje procesno organizacijsko strukturo neke organizacije.



Slika 19: Procesna organizacijska struktura

Vir: Možina et al., 2002, 430

Taka organiziranost vzpostavlja neposredno zvezo med **dobavitelji, proizvajalci in kupci**. Del osebja dobavitelja vključujejo v organiziranost naročnika, prav tako vključijo tudi kupce, saj lahko od njih pridobijo koristne informacije o obstoječih proizvodih ali novih željah in potrebah.

Na drugi organizacijski ravni delujejo **strokovnjaki z različnih področij**, ki se ne vmešavajo v delo in poslovanje procesa brez posebnega vabila, ter razni priložnostni timi, ki se lahko prosto združujejo in razdružujejo ter delujejo svobodno znotraj procesa.

Uspešni primeri take organiziranosti so: IBM, Ford, Wal-Mart in številni drugi, čeprav se taka oblika organiziranosti v praksi ne uporablja pogosto, saj je zapleteno uvesti procesno organiziranost. Zahteva veliko znanja, sredstev in tudi pripravljenost zaposlenih na velike spremembe v razmišljanju. Nekatere organizacije, ki povzemajo procesno organiziranost, že spoznavajo nekatere njene pomanjkljivosti. V teoriji so namreč nekatere stvari videti popolnoma drugače kot v praksi.



Več o organizacijskih strukturah si lahko preberete v diplomski nalogi, dostopni na naslovu: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/savicic-biljana.pdf>. V njej je predstavljen tudi primer organizacijske strukture za Slovenske železnice.

Povzetek

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Organizacijska struktura je dinamična in se mora prilagajati spremembam v organizaciji in okolju. Organizacijska shema je grafična ponazoritev organizacijske strukture, vendar ne prikaže vseh njenih značilnosti.

Mehanska organizacijska struktura je centralizirana, komunikacije so enosmerne, od zgoraj navzdol, je toga. **Organska organizacijska struktura** pa je blizu timskega delu, odločanje je **decentralizirano** in je bolj prijazna ljudem.

Formalna organizacijska struktura je tista, ki je predpisana in službeno potrjena. Neformalna organizacijska struktura je prilagojena dejanskim okoliščinam in značilnostim članov organizacije ter ni povezana neposredno z doseganjem ciljev podjetja.

Glede na način vodenja ločimo linijsko, funkcionalno in štabno-linijsko organizacijsko strukturo, glede na centralizacijo in decentralizacijo odločanja pa funkcijsko, produktno, matrično, trapezoidno, mrežno in virtualno ter procesno organizacijsko strukturo. Vsaka od njih ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Za organizacije je pomembno, da vedo, katera je njihova struktura in glede na to potem skušajo izpostaviti njene prednosti in omejiti njene pomanjkljivosti.



Preverjanje razumevanja

1. Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko strukturo. Kaj z njo opredelimo? Katere štiri informacije so prikazane v vsaki organizacijski strukturi? Kaj so prednosti organizacijske sheme in česa ta ne kaže?
2. Opredelite razliko med formalno in neformalno organizacijsko strukturo. Opišite, kaj v vaši organizaciji sodi pod formalno in kaj pod neformalno organizacijsko strukturo.
3. Katere so organizacijske spremenljivke? Na kratko jih opišite.
4. Kaj vpliva na to, za kakšno organizacijsko strukturo se v organizaciji odločimo?
5. Kakšne vrste organizacijskih struktur poznamo glede na način vodenja in katere glede na centralizacijo/decentralizacijo odločanja?
6. Primerjajte med seboj linijsko, funkcionalno in štabno-linijsko organizacijsko strukturo. Katere so prednosti in katere slabosti posamezne? Pojasnite, v kakšnih organizacijah je primerna posamezna vrsta organizacijske strukture.
7. Kakšna je mehanska in kakšna organska organizacijska struktura? Katere so po vašem mnenju njune prednosti in slabosti?
8. Za kakšno organizacijo bi bila primerna dinamična mreža? Opišite, kako bi delovala.
9. Za primer podjetja Inpro22, d. o. o., določite ustrezno strukturo. Podatki o podjetju so dostopni na spletni strani http://www.inpro-projektiranje.si/?gclid=CNuPrYHP_6UCFdOMzAodwwe4ow.
Skušajte skicirati organizacijsko shemo in določite število nivojev hierarhije.

3 TIMSKO DELO



Rek »veriga je tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen« bi zlahka prenesli tudi na področje delovanja timov, se vam ne zdi?

Timsko delo se v našem vsakdanjem življenjskem dogajanju čedalje bolj uveljavlja, kar narekujejo vse hitrejša dogajanja in spremembe na vsakdanjem poslovnem in zasebnem področju dela ter življenja. Znano je, da se potrebna znanja čedalje hitreje širijo, ljudje pa jim vse težje sledimo, zato se posamezna znanja specializirajo na ekspertni ravni. Vsako posamezno vprašanje, ki ga hočemo rešiti na najbolj ustrezen način, pa zahteva čim širše znanje in izkušnje. Vse to zahteva poglobljena znanja, kar pogojuje specializacijo, zato moramo pristopiti k oblikovanju timov.

Tim sam brez vodje vsekakor ne more delovati, saj je treba v timu nenehno komunicirati, usklajevati in spodbujati posamezne člane, jih stimulirati, kontrolirati, usmerjati. Tudi od vodje je odvisno, kakšne rezultate bo imel tim in kdaj ter na kakšen način bo dosežen zastavljeni cilj.

V letalski družbi Souhtwestern Airlines izvajajo timsko delo pri vseh stvareh, ki se jih lotijo. Omenjen način dela jih je pripeljal do nadpovprečnih rezultatov, saj so iz majhnega podjetja (ustanovljeno leta 1971) zrasli v veliko podjetje, ki danes zaposluje 35.000 ljudi. Uvršča se v top 10 podjetij, v katerih bi se ljudje radi zaposlili, med letalskimi prevozniki pa je uvrščeno na sam vrh. Več o podjetju in njihovi zgodbi o uspehu si lahko preberete na spletni strani http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=64%3Asandi-keber&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=80.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- kaj je tim in njegove značilnosti,
- vrste timov,
- prednosti in slabosti timskega dela,
- razlika med timom in skupino,
- življenjske stopnje tima,
- vloga vodje tima,
- vloge v timu,
- motiviranje članov tima.

3.1 OPREDELITEV TIMA IN NJEGOVEGA DELOVANJA



Večina avtorjev opredeljuje **tim kot skupino ljudi različnih strokovnih področij, ki želijo doseči svoj skupno zastavljeni cilj, s tem da med seboj sodelujejo pri vseh odločitvah, delijo skupno odgovornost za doseganje ali nedoseganje rezultatov in so pri svojem delu ustvarjalni.**

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman et al., 1993, 166).

V uspešnem timu igra vsak predpisano vlogo, tako da v **največji možni meri uveljavi svoj talent in znanje** (Maddux, 1992, 15).

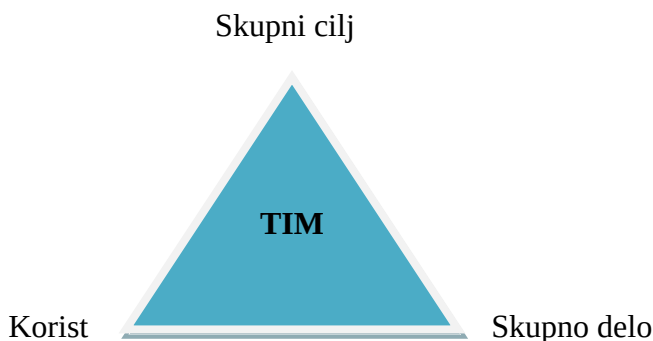
Tim je delovna skupina, **sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi** (Andrejčič et al., 1994, 154).

Tim vodi vodja tima, ki usmerja delo, skrbi za pretok informacij in znanja, prenos izkušenj in drugih pomembnih spoznanj. Vodjo tima izberejo člani sami, in sicer enega izmed njih, to je običajno človek, ki mu člani tima najbolj zaupajo. Moč zaupanja pa lahko predstavlja določen ugled, znanje, starost ipd.



Enostavno rečeno je tim **skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in drug drugemu pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev**. Najpogosteje ga izvajamo takrat, ko rezultati naloge niso vnaprej znani.

Za tim je značilen skupni cilj udeležencev, ki dosegajo neko korist pri skupnem delu, kar nam prikazuje slika 20.



Slika 20: Značilnosti tima



Glede na definicijo tima lahko opredelimo določene značilnosti, ki jih ima vsak tim, lahko pa tudi skupina. Tim je organizacijska tvorba in je sestavljena iz **ciljev**, h katerim so usmerjene naloge, **članov** tima, ki delujejo, **vodij** tima, ki usmerjajo delo, in **komuniciranja** ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanj in izkušenj (Rozman et al., 1993, 209).

Oblikovanje tima lahko primerjamo z igro baseballa (Maddux, 1992, 22):

- izkušen vodja mora pomagati izbirati sodelavce, koordinirati prizadevanja tima in nadzorovati potek dela;
- člani tima morajo poznati svoje vloge, jih biti sposobni dobro odigrati in biti motivirani za svoj prispevek v delovnem procesu;
- če hočejo poraziti konkurenco, morajo napraviti načrt delovanja;
- člani tima in vodja se morajo med seboj pogovarjati, si zaupati, se vzajemno podpirati in reševati medsebojne težave na konstruktiven način;
- vsakemu članu tima mora biti privzgojeno samoobvladovanje; kadar pa ta prvina manjka, jo mora timu vcepiti vodja;
- obstajati mora način nagrajevanja uspehov, ki naj ustreza osebnim potrebam članov tima in tima kot celote.

Podobno delujejo timi tudi v ostalih športnih panogah (nogomet, košarka, roket, odbojka ...). Če v teh ekipah ne bi delovali timsko, bi bili neuspešni. Zato se kot dobra lastnost zaposlenih šteje, če so bili ali so člani kakšne športne ekipe, saj so se tam naučili osnov timskega dela.

3.2 VRSTE TIMOV

Na sliki 21 je ena od možnih delitev timov.



Slika 21: Vrste timov

Vir: po Možina et al., 2002, 566

V praksi se najpogosteje oblikujejo timi za reševanje problemov, čeprav je to v veliki meri odvisno od narave dela v podjetju, pa tudi od njene dejavnosti in velikosti podjetja. Preko tima se skuša priti do rešitve. Primer takega tima: tim se ustanovi, ko se v organizaciji nenadoma pojavi veliko število reklamacij. Ustanovi se manjša skupina ljudi, ki skuša nastalo situacijo rešiti.

Andrejčič (et al., 1994, 155–162) pa navaja naslednje vrste tima: timi za opravljanje delovnih nalog, timi za reševanje problemov, projektne time in time za strategijo. Pogosti so projektni timi, ki se oblikujejo za izvajanje določene naloge in imajo znan svoj začetek in konec.

3.3 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA DELA

Preden se podjetje odloči za spremembo v svojem delovanju, vedno skrbno pretehta vse prednosti in slabosti, ki so povezane z obravnavano tematiko.

Največja prednost timskega dela v primerjavi z individualnim je v tem, da »**več glav več ve**«. To se kaže predvsem kot sposobnost članov, **različne vrste znanja**, izkušnje, ustvarjalnost posameznika, izobrazba, ki jo imajo posamezni člani tima. Vse to privede tudi do boljših

rezultatov, kot če bi delo opravili individualno. Poleg vsega znanja in sposobnosti, ki jih imajo člani tima, je pomembna tudi **ustvarjalnost tima**.



Tabela 1: Prednosti in slabosti timskega dela

PREDNOSTI	SLABOSTI
– dobro delovno vzdušje; – naloge in cilji so jasni vsem udeležencem; – člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo; – komuniciranje je obsežno, spontano, odprto; – kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno; – tim sprejema razlike v mišljenju; – večino sklepov sprejemajo z usklajevanjem; – demokratično vodenje; – pripadnost timu; – tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih.	– enoumje (groupthink); – pogosto se pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši (večina); – možni konflikti med člani tima lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšujejo učinkovitost; – težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela; – v timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev; – razpršena odgovornost; – potrebno je veliko časa in sredstev.

Vir: po Zupan in Kaše, 2003, 134

3.4 VELIKOST TIMA



Najprimernejša velikost tima je približno od **5 do 12 članov**. Ugotovljeno je, da se z velikostjo skupine spreminja njena moč, vendar učinkovitost ne narašča sorazmerno s številom dodanih članov. Pri tem se pojavi meja optimalne učinkovitosti, ko začne s številom članov moč sorazmerno padati. To število je 12. V večjih skupinah se pokažejo določene težave, ker **posameznik ne pride do izraza**, mnenje izražajo samo najbolj energični člani. Poleg tega z večanjem števila članov narašča stopnja avtorskega vodenja. Začnejo se tudi pojavljati podskupine in tako vzdušje v celotnem timu slabi, kajti manjša se občutek skupinske pripadnosti (po Lipičnik, 1998, 22).

Znano pa je, da je optimalna velikost tima **odvisna od vrste naloge**, ki jo mora tim izvesti. Bolj kompleksna in zapletena je naloga, večje je lahko število članov tima. Vendar večje število članov tima pripelje do tega, da nekateri člani ne sodelujejo tako intenzivno, kot bi sodelovali, če bi bilo v timu manj ljudi.

Če bi bilo v timu število članov veliko, bi se tim soočal tudi s težavami v komuniciranju. Bilo bi jih preveč in težko bi komuniciral vsak z vsakim. Večje ko je število ljudi, večja je možnost, da ljudje ne poslušajo. Postane lahko zelo hrupno in takrat se nekateri lahko z drugim članom tima zapletejo v pogovor, ki nima nikakršne zveze z dodeljeno nalogo.

3.5 RAZLIKOVANJE SKUPINE IN TIMA

Vsak tim je skupina, vendar vsaka skupina ni tim (Adizes et al., 1996, 101).



Izvajanje določene naloge s pomočjo skupine se imenuje timsko delo, ki pa ga je treba razlikovati od skupinskega. **Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samodejno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge.**



Skupina sta dva ali več posameznikov, ki so v stiku zaradi pomembnih zadev. Tim je skupina, za katero je značilno, da **sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani tima so vezi, ki jih pri skupinah ni. Vsaka skupina torej ni tim, vsak tim pa je skupina**, ker ima več članov (Lipičnik, 1998, 34).

Značilno za tim je tudi posebno razporeditev, v katerem so ljudje pripravljeni dati več kot pri individualnem ali skupinskem delu, zato lahko timi dosegajo boljše rezultate. Za sestavljanje timov posamezniki niso usposobljeni, razlogi za to pa so dokaj preprosti. Že v šoli učijo samo tekmovanje, ne pa sodelovanja. Probleme rešujejo posamezniki, ne skupine, in posamezniki so tudi nagrajeni z ocenami. Cilje določajo drugi, dosegati pa jih morajo posamezniki, ne skupine.



Več o timu in razlikah med skupino in timom ter o uspešnosti tima najdete v diplomskem delu www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/derglin4066.pdf.

3.6 USPEŠNOST TIMA

Če so člani tima res pripravljeni sodelovati in pri njihovem delu vlada kolektiven in ustvarjalen duh, so **doseženi rezultati veliko večji in boljši**, kot bi bili pri vsakem posamezniku posebej. Uspešni timi so tisti, katerih rezultati dela presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov in kjer se dosežejo tudi sinergični učinki. V **uspešnih** timih zaposleni delajo bolj kakovostno in uspešno ter prihajajo do inovativnejših in boljših rešitev ($1 + 1 + 1 > 3$) (Brajša, 1996, 23).

Neuspešni ali subsumativni timi so tisti, katerih dosežki so slabši od seštevka znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Sodelavci takih timov delajo skupaj slabše, kakor če bi delali posamično. Delati znajo vsak zase, v skupini pa ne. Timsko delo jih omejuje in jim onemogoča izrabo potencialov. Zanje velja: $1 + 1 + 1 = -3$. Taki timi so škodljivi, nepotrebni in predragi (Brajša, 1996, 24).

Povprečni ali sumativni timi so tisti, katerih dosežki ustrezajo seštevku znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. V timu niso ne boljši ne slabši. Skupaj ne delajo ne bolje ne uspešneje. Ne razvijajo timske ustvarjalnosti. Ostajajo na ravni svojih posamičnih znanj, sposobnosti in ustvarjalnosti. Matematična formula takih timov bi bila: $1 + 1 + 1 = 3$ (Brajša, 1996, 25).



Da tim lahko uspešno deluje, mora imeti **podporno okolje**, ki bo prispevalo k sodelovanju, zaupanju in sožitju med člani. Prav tako morajo imeti člani tima ustrezno **znanje**, poznati morajo svojo **vlogo v timu**. Glavna naloga vodij je osredotočanje članov tima na **skupne cilje**. Za uspešnost timskega dela so pomembne tudi **nagrade**, ki so lahko denarne ali nedenarne (Werther in Davis, 1993, 427–429).

Prikazane sestavine je možno tudi dopolnjevati, možno je dodajati nekatere druge elemente, kot npr. kakovostno postavljanje ciljev in sestava timov. Najprej je treba postaviti cilje in šele nato določiti sestavo tima.

Belbin je ugotovil, da imajo učinkoviti timi naslednje značilnosti glede lastnosti članov (Zupan in Kaše, 2003, 132):

- vsak tim potrebuje vodjo, najbolj primeren je usklajevalec;
- dovolj je en močan oblikovalec v skupini, če jih je več, skušajo iskati »luknje« v idejah drugih in je delo manj uspešno;
- pomembna je širina umskih sposobnosti – ni dobro, če so člani preveč enaki glede umskih sposobnosti;
- potrebna je širina osebnostnih lastnosti, da lahko pokrijejo vse timske vloge;
- dobro je, da je usklajenost med naravnimi vlogami članov tima in njihovimi formalnimi vlogami čim večja;
- učinkoviti timi so sposobni prepoznavati nesorazmerja glede timskih vlog in se temu primerno prilagodijo.

3.7 ŽIVLJENJSKE STOPNJE DELOVANJA TIMA

Timi nastajajo, se razvijajo in navsezadnje tudi prenehajo delovati. V tem času gredo skozi različne stopnje, ki pa se od situacije do situacije razlikujejo in si lahko včasih celo sledijo v drugačnem zaporedju.

Ne glede na to, ali gre za novonastali tim ali za tim, ki deluje že dlje časa, je pomembno, na kateri razvojni stopnji je. Razumevanje tega procesa omogoča vodjem vpogled v delovanje tima, ki je potreben, da tim uspešno deluje in se ne zadržuje preveč na kateri od začetnih stopenj. Na sliki 22 je prikazan **model timskega razvoja s petimi fazami** (Stupica, 2006, v Bitenc, 2009, 46):

- **faza oblikovanja**, spoznavanja,
- **konfliktna faza**, nasprotovanje,
- **faza določanja norm**, usklajevanje,
- **faza ustvarjanja**, timsko delovanje,
- **faza ločitve**.





Slika 22: Pet faz timskega razvoja

3.8 VODENJE TIMA IN VLOGA VODJE TIMA

Za uspešnost tima vsekakor pomembno, kakšnega vodjo tima izberemo in kakšne lastnosti mora imeti. Jasno je, da nihče ne more imeti vseh potrebnih lastnosti, pomembno pa je, da ima čim več pozitivnih lastnosti, ki jih določen tim potrebuje. Zavedati se moramo, da mora imeti vodja tima predvsem lastnosti, ki so potrebne za določeno sestavo tima, upoštevati pa je treba tudi zahtevane cilje in naloge. Timi se seveda glede na naloge in glede na njegovo sestavo zelo razlikujejo, zato ne moremo posplošiti vseh lastnosti, ki jih mora imeti vodja tima. Znano je, da uspešen vodja enega tima ni vedno uspešen v drugem timu. Na splošno lahko določimo le del bistvenih lastnosti, ki naj bi bile potrebne za večino timov, ostale lastnosti pa se dopolnjujejo glede na specifične potrebe timov.

Tako kot je pomembno vodenje podjetja, je pomembno tudi vodenje tima. Vodenje tima je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Najpomembnejše vloge vodje so prikazane na sliki 23.



Slika 23: Vloge vodje
Vir: po Možina et al., 2002, 565

Za vsakega vodjo je pomembno, da zna poskrbeti oziroma rešiti trenja v timu, takoj ko se pojavijo. Pri tem je pomembno, da poišče vzroke za težave. Prav tako mora znati dobro razporejati čas, saj so cilji tima navadno časovno pogojeni (neka naloga se mora opraviti v določenem roku). Vodja se mora znati prilagajati tako timu kot spremembam v okolju.

Vodja tima je ključen za uspešno delovanje tima. Zato ni nujno, da bo neki strokovnjak tudi dober vodja. V praksi se dostikrat dogaja, da postavijo za vodjo nekoga, ki je odličen strokovnjak. Žal pa nima vodstvenih sposobnosti. Tako bodo tudi rezultati tima temu primerni.

Bolj oziroma manj uspešni vodje tima se ločijo med seboj glede na osebnostne lastnosti. Manj uspešni so običajno pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj, sprememb, ne marajo povratnih informacij o svojem delovanju, ne želijo tesnejših stikov z drugimi, odrekajo se novim izkušnjam, ker jih pojmujejo kot potencialno grožnjo obstoječemu načinu življenja in podobno. Tak vodja vsekakor ne sme biti. **Nasprotno so uspešni vodje aktivni, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, ki bi jih napravili uspešnejše, ne bojijo se povratnih informacij, so vedoželjni, čas in energija jim pomenita vir, ki ga je treba pametno izkoriščati.**

Podjetja prepogosto iščejo »najboljšega« možnega človeka za vodjo ne glede na to, kako se bo ujel z ostalimi člani. Poiščejo najbolj usposobljenega, talentiranega človeka, z najboljšimi referencami. Posamezni najboljši igralci pa ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših igralcev je lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim. Zato izbira najboljšega še ni zagotovilo za uspeh.

Ko se ljudje srečujejo na najrazličnejših sestankih, imajo svoje osebne značilnosti ne glede na to, katero funkcijo opravljajo v določenem podjetju. Na žalost pa imena funkcij ločujejo, kar onemogoča timsko delo. Če želimo, da bodo ljudje uspešno delali v timu, potem je treba **odstraniti ločevanje po funkcijah**.

Vodja tima mora poznati postavljene cilje, ki se uresničujejo z delovanjem tima. Zadostuje pa tudi nepopolno poznavanje predmeta, ker je njegova naloga vodenje, kar pa pri oblikovanju timov ni običajno. **Poznati mora teorijo in prakso vodenja, vrednotenja dela in ljudi ter razporejanje; biti mora komunikativen in vsaj nekoliko poznati problematiko področja delovanja.** Ni primerno, da je zaradi preobilice dela nedosegljiv ali da zaradi nezaupanja podvaja dela. Vodja in ekipa morata biti usposobljena za **kreativno** ekipno timsko delo, poznati morata metode kreativnega iskanja primernih rešitev in metode vrednotenja teh rešitev. Izbrati mora ustrezno nagrajevanje in motiviranje vseh sodelujočih.

Vodje so ljudje, ki delajo prave stvari, v timu pa vodijo prave ljudi, ki so usmerjeni k doseganju zastavljenih ciljev. Za vodjo so pomembni smisel, vizija in cilji.



Vodja ne more spremeniti članov tima, lahko pa drugače reagira na njihovo vedenje in tako doseže, da se bodo tudi oni drugače obnašali.

3.9 VLOGE V TIMU

Vloga v timu je način obnašanja, prispevanja in sodelovanja; na to bolj vpliva naša osebnost in obnašanje kot pa tehnične veščine in znanje. Če je posameznik torej član razvojne skupine, prodajnega tima, družabnega odbora v športnem klubu ali celo mestnega sveta, se njegova vloga kaže na specifičen način.

M. Belbin, ameriški psiholog, velja za očeta timskih vlog. Raziskoval je, zakaj so nekateri timi učinkovitejši od drugih, zakaj nekaterim timom uspe doseči cilje, drugi pa so obsojeni na propad. Opazil je, da ljudje v skupino oziroma tim »prinesejo« poleg znanja, izkušenj, veščin itd. tudi svoje značajske lastnosti, ki so nekakšen motor delovanja tima. Čim več različnih lastnosti je prisotnih v timu, tem bolj je tim celovit in ima lahko korist od vsake lastnosti oziroma vloge, ki jo posameznik igra kot član skupine ali tima. Nihče ne more biti vse, saj se lastnosti medsebojno izključujejo (če ste po naravi npr. ekstravertirani, ne morete biti hkrati tudi introvertirani); to je tudi temeljni vzrok za to, da so pravilno sestavljeni timi lahko uspešnejši od še tako blestečega posameznika.

Vsak član vstopa v tim običajno z več svojimi vlogami. Naloga vodje je, da te vloge prepozna in jih pravilno usmerja ter kombinira. Tim, ki ima najbolj usklajene vloge med člani tima, bo najbolje deloval. Za posameznika je značilno, da nima samo ene vloge, ampak jih ima veliko več. Zelo pomembna je torej kombinacija in razporeditev teh vlog v timu.

Poglejmo vloge, ki jih v strokovni literaturi lahko najdete pod različnimi imeni, vendar je pomembno, da razumemo, kako se različne karakterne lastnosti posameznikov oblikujejo v vloge, ki jih v timu igramo in s tem pripomoremo k uspešnosti tima (po Belbin, v Možina et

al., 2002, 567–569): izvrševalec, usklajevalec, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec, zaključevalec naloge in specialist, strokovnjak.



Na spletni strani Video center za razvoj kadrov si lahko preberete lastnosti posamezne vloge, izpolnite vprašalnik in se ocenite, kateri vlogi pripadate.

Dostopno na <http://www.videocenter.si/si/724/testiranja/interplace/vpra%C5%A1alniki.html>.

Povzetek

Tim je skupina ljudi z različnih strokovnih področij, ki želijo doseči svoj skupno zastavljeni cilj, tako da med seboj sodelujejo pri vseh odločitvah, delijo skupno odgovornost za doseganje ali nedoseganje rezultatov in so pri svojem delu ustvarjalni. Vsak tim mora imeti cilj, člane tima, vodjo tima in proces medsebojne izmenjave informacij, znanja ter izkušenj.

Glede na naloge in cilj, ki jih ima tim, poznamo tim za reševanje problemov, samovodeni tim, medfunkcijski tim, tim za obvladovanje kakovosti in menedžerski tim. V praksi so najpogostejši timi za reševanje problemov. Glavne prednosti timskega dela so: dobra klima, jasna navodila za delo, odprto komuniciranje, sprejemanje razlik, pripadnost. Po drugi strani pa ima tim tudi slabosti, ki so enoumje, pritiski na člane, težnje posameznika, razpršena odgovornost, čas in sredstva.

Najprimernejša velikost tima je med 5 in 12 članov, vendar je to odvisno tudi od vrste naloge, ki jo mora tim izvesti. Bolj kompleksna in zapletena je naloga, večje je lahko število članov. Razlika med timskim in skupinskim delom je, da pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samodejno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge.

Uspešen je tisti tim, ki dosega rezultate $1 + 1 + 1 > 3$, kar pomeni, da so doseženi rezultati tima veliko večji in boljši, kot bi bili pri vsakem posamezniku posebej. Da je tim lahko uspešen, mora imeti ustrezno podporno okolje, znanje in poznavanje vlog, cilje, ki združujejo, in nagrade za sodelovanje v timu.

Vsak tim začne svoje delovanje s fazo oblikovanja, sledi ji konfliktna faza, nato faza določanja norm, ki se nadaljuje s fazo ustvarjanja. Svoje delovanje zaključi s fazo ločitve.

Posebno mesto v timu ima vodja tima, čigar vloga je, da zna ustrezno ravnati ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah. Vodja mora dobro poznati člane tima in jih prepoznati tudi po vlogah, ki so lahko izvrševalec, usklajevalec, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec, zaključevalec naloge in specialist. Prav tako mora vodja tima poskrbeti za motiviranost članov tima. Člane mora seznaniti s pričakovanji, jih spoznati, jim nuditi pomoč, zagotoviti potrebna sredstva za izvedbo, jih spodbujati in ustrezno nagraditi.



Preverjanje razumevanja

1. Za kakšno delo bi uporabili delo v skupini in za kakšno delo tim? Obrazložite vašo izbiro.
2. Katere so najpogostejše prednosti in slabosti timskega dela? Pomislite na vaše delo v timu. Ali ste se takrat srečali še s kakšno drugo prednostjo ali slabostjo?
3. Kolikšno naj bo število članov tima in kakšne lastnosti naj bi ti člani imeli?
4. Poiskati morate strategijo za vstop na tuji trg. Katera vrsta tima bi bila po vašem mnenju v tem primeru najprimernejša? Obrazložite vašo izbiro.
5. S čim je opredeljena uspešnost tima?
6. Naštejte in na kratko opišite življenjske stopnje delovanja tima.
7. Če bi bili izbrani za vodenje tima (naloga tima bi bila poiskati kupce za nov izdelek), kako bi izbrali člane tima? Katera znanja bi morali imeti člani, ki bi jih povabili v tim? Kako bi usklajevali delovanje v timu?
8. Katere vloge (po Belbinu) lahko zavzame član tima? Katera izmed teh vlog je nepogrešljiva v timu?
9. V primeru, da bi sodelovali v timu kot član, kakšna oblika nagrade bi se vam zdela najprimernejša? Pojasnite.

4 PROJEKTNO DELO

Zaradi vedno novih spoznanj o ljudeh, okolju, organizacijah, v tehnologiji in podobno se večja pomen projektne dela. Vse več dela postaja takega, da ga je moč izvršiti preko projektov. Na začetku se je projektno delo uveljavilo predvsem v gradbeništvu, sčasoma je postalo nepogrešljiv način dela tudi v drugih panogah.



Ker je večini podjetij glavni cilj čim višji dobiček, morajo delovati čim bolj učinkovito, dobro organizirano. Prav to jim omogoča projektno delo. V okviru projektov se izvede vse več investicij, razvoja novih tehnologij, novih proizvodov in procesov. Pri vsem tem je pomembno, da je delo pri projektu izvedeno kakovostno, pravočasno in s čim manj stroški.

Projektno delo je namenjeno izvedbi enkratnih podvigov, ki jih za realizacijo jasnih ciljev vnaprej pripravimo in izvedemo po zakonitostih projektne dela.

Projektno delo so poznali že stari Egipčani (izgradnja piramid) in Kitajci (izgradnja Kitajskega zidu). Še posebej se je razvilo v obdobju oboroževalne tekme med velesilama ZDA in SZ v petdesetih letih, ko so bili v ospredju tudi vesoljski projekti. Najbolj znani so projekti, ki so nastali v organizacijah ameriške vojaške industrije.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- kaj je projekt in njegove značilnosti,
- faze projekta,
- vrste projektov,
- kako pomembni so cilji za izvedbo projekta,
- aktivnosti projekta,
- vodenje projektov,
- udeležence projekta,
- projektno dokumentacijo.

4.1 DEFINICIJE PROJEKTA

Pojem projekt lahko ima v praksi različne pomeni: načrt, predlog, dokumentacija, objekt v izgradnji, investicija, lansiranje novega proizvoda itd.



Projekt je proces, v katerem se izvajajo določene aktivnosti, da se doseže neki cilj, pri čemer sta glavni omejitvi čas in stroški.

V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji, npr. tržniki, finančniki, tehnologi, kadroviki idr. Glede na njihove sposobnosti in znanja se spreminja način vodenja.

Če pogledamo zgodovino projektov, so bili to vedno časovno omejeni procesi, katerih namen je bil ustvariti nekaj novega, kar prej praviloma ni obstajalo. Na primer gradnja egipčanskih piramid, naselja Inkov in Majev, gradnja Kitajskega zidu, Sueški in Panamski prekop, gradnja cerkva, gradnja Eifflovega stolpa, priprava prve serijske proizvodnje pri Fordu, projekti osvajanja vesolja, zagotavljanje novih energetske virov, gradnja avtocest, novi proizvodi in podobno.

4.1 ZNAČILNOSTI PROJEKTA

V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji, npr. tržniki, finančniki, tehnologi, kadroviki idr. Glede na njihove sposobnosti in znanja se spreminja način vodenja. V organizacijskem pogledu gre za fleksibilno organizacijo, saj se po končanem projektu, pa tudi med njegovim potekom struktura spremeni, opusti.

Projekti morajo imeti naslednje značilnosti (po Hauc, 2007, 29):

- so **enkratne naloge z jasnimi cilji in omejitvami**;
- vnaprej določena **kakovost**;
- so **naloge z zapleteno vsebino dela**, inovacijski proces;
- so **sestavljeni iz več med seboj povezanih delov** (aktivnosti);
- imajo **natančno določene roke in končni rok** (začetek in konec projekta);
- imajo bolj ali manj **natančno določene stroške za izvedbo**;
- **vpliv okolja** na rezultate;
- prinaša **tveganje** in **negotovost**.



V današnjem času je v poslovnem svetu projektno delo zelo dobra organizacijska oblika za uvajanje novosti v poslovanje. V podjetjih, kjer prevladujejo klasične organizacijske strukture, je zahtevne in zapletene naloge najbolj primerno izvajati skozi projektno delo.

Zaradi projektne značilnosti je vsak projekt povezan z večjim **tveganjem** kot vsakdanji rutinski posel. Izvedba projekta zahteva posebno projektno organiziranost in uporabo metod projektnega menedžmenta (vodenja projekta).

Temeljne značilnosti projektne organiziranosti smo enkrat že omenili, pa jih ponovimo: usmerjenost k nalogam, sistemska usmerjenost, časovna in stroškovna odgovornost, dinamični značaj, interdisciplinarno timsko delo in posebnost položaja znotraj podjetja.



Primer

Skozi celotno poglavje bomo postopoma določili vse glavne sestavine za projekt ORGANIZACIJA ŠPORTNE PRIREDITVE – TURNIR V KOŠARKI. Primer je namenoma prikazan na enostavnejšem projektu.

Najprej bomo opredelili značilnosti omenjenega projekta.

So enkratne naloge z jasnimi cilji in omejitvami:

Predpostavimo, da smo košarkarski klub. Organizirali bomo turnir, da bomo seznanili javnost s svojim delovanjem, prav tako želimo s turnirjem motivirati naše igralce. K sodelovanju smo povabili štiri klube iz Slovenije. Gre za enkraten dogodek, saj bomo turnir v taki obliki izvedli samo enkrat. Cilj je znan: seznaniti javnost s svojim delovanjem in motivirati svoje igralce. Omejitve pri projektu so, da moramo dogodek prijaviti na upravni enoti, poskrbeti za varnost, sodnike in druge sodelujoče. Prav tako smo omejeni finančno, prostorsko (košarkarska dvorana) in časovno (dan izvedbe bo na točno določen dan).

Vnaprej določena kakovost:

Naš turnir bo izveden kakovostno, če bodo odzivi javnosti dobri (to bomo ugotavljali iz medijev, lahko bi občane tudi povprašali o mnenju). Prav tako je kakovost pogojena s tem, da na turnirju ne bo izgredov, da bo vse potekalo po vnaprej predvidenem urniku.

So naloge z zapleteno vsebino dela, inovacijski proces:

Turnirja v košarki pač ne zna organizirati vsak, za to so potrebne določene izkušnje in poznavanje pravil, zato naš projekt zadostuje pogoju, da gre za naloge z zapleteno vsebino dela. Drži pa, da organiziranje turnirja ne pomeni neke inovacije, s tem ne bomo odkrili ničesar novega.

So sestavljeni iz več med seboj povezanih delov:

Prvi korak, ki ga bo treba izvesti, je rezervacija dvorane, nato prijava na upravni enoti, sledi povabilo preostalih štirih klubov, povabilo sodnikom ... Zadnja aktivnost, ki jo bo treba izvesti, bo izdelava poročila o izvedbi turnirja. Kot lahko ugotovimo, so te aktivnosti med seboj povezane, saj če prva aktivnost ne bi bila izvedena (rezervacija dvorane), so preostale aktivnosti nesmiselne, ker turnirja ne bi mogli izvesti. Določene aktivnosti si morajo slediti v nekem zaporedju, če želimo, da bo projekt lahko izveden in da bo dosegel svoj cilj.

Imajo natančno določene roke in končni rok (začetek in konec projekta):

Organizacijo turnirja bomo začeli 1. 12., poročilo o turnirju pa bo izdelano 29. 12. Teh postavljenih datumov se moramo natančno držati.

Imajo bolj ali manj natančno določene stroške za izvedbo:

Za izvedbo turnirja načrtujemo, da bomo potrebovali 5.000 EUR. Naredimo tudi kalkulacijo stroškov (plačilo dvorane, varnostnikov, sodnikov, nagrad ...). Sredstva bomo poravnali z računa kluba.

Vpliv okolja na rezultate:

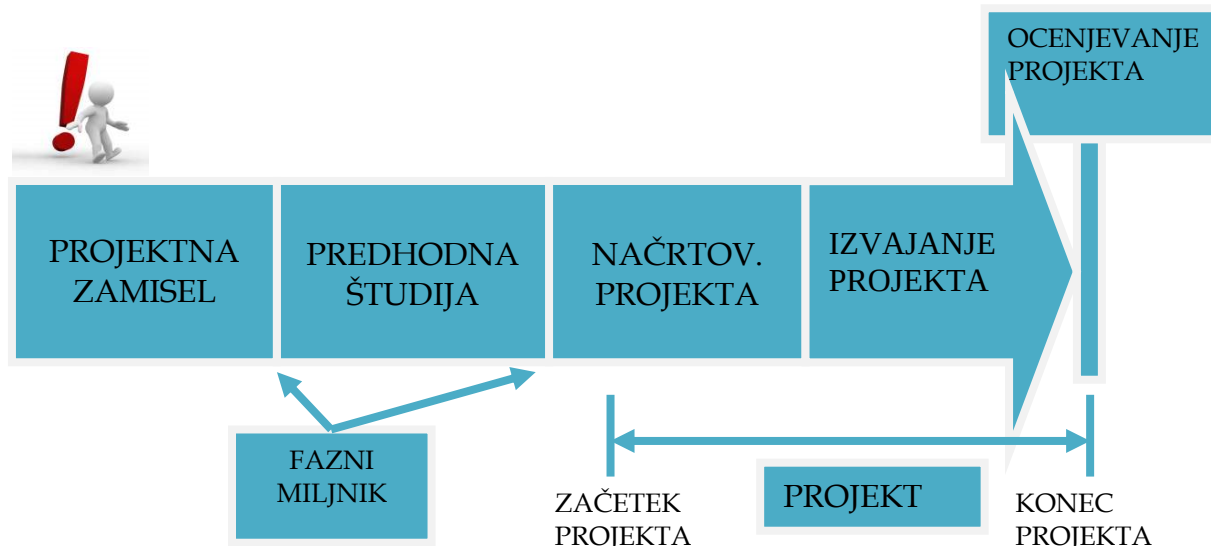
Sem sodijo vsi zunanji vplivi, ki bi lahko imeli vpliv na izvedbo projekta (stranke, višje vodstvo, institucije, zakonodaja in predpisi, zunanji partnerji in konkurenca). Pri izvedbi našega turnirja bi na naš projekt lahko vplivalo to, da bi obstajal neki zakon ali predpis, zaradi katerega ne bi mogli organizirati turnirja. Tudi preostali klubi v bližini lahko vplivajo na rezultate, saj nam pri izvedbi turnirja lahko pomagajo. Za projekt je pomembno, da ugotovimo, kaj pozitivno in kaj negativno vpliva na rezultat projekta.

Prinaša tveganje in negotovost:

Vsak projekt ima neka tveganja. V našem primeru bi bilo lahko tveganje, če bi drug klub iz naše občine v istem obdobju organiziral svoj turnir. Potem bi javnost sicer seznanili s svojim delovanjem, vendar naš dogodek ne bi bil več tako prodoren. Določeno tveganje bi v tem letnem času lahko povzročile bolezni igralcev, saj okrnjene ekipe ne bi mogle sodelovati na turnirju. Prav tako obstaja določeno tveganje, da bi na turnirju lahko prišlo do manjših izgredov med gledalci. Da bi se izognili temu, bomo najeli zadosti varnostnikov. Ko razmišljamo o tveganju in negotovostih, ki nas lahko doletijo, to ne pomeni, da si predstavljamo vse »nesreče«, ki nas lahko doletijo. Predvidimo le tiste, ki so bolj verjetne.

4.2 FAZE PROJEKTA

Projektna faza je posamezni časovni del poteka projekta. Projektna faza je enota, ki se logično in vsebinsko razlikuje od drugih faz projekta. V vsaki fazi potekajo določene dejavnosti in postopki. Zaključek ene projektne faze je t. i. **fazni miljenik**. Faze projekta so prikazane na sliki 24.



Slika 24: Faze projekta

Vir: po Löschenberger et al., 2003, 45

Pri projektnem delu poznamo naslednje faze: projektna zamisel, predhodna študija, načrtovanje projekta in izvajanje projekta (po Löschenberger et al., 2003, 45). Projekt se zaključi z ocenjevanjem projekta, kjer ugotavljamo, ali smo projekt izvedli v skladu z zastavljenimi cilji, kje so bile težave ali morebitna odstopanja od načrtovanega.

Projektna zamisel: vsak projekt se začne s projektno zamisljo (idejo), z željo, da bi obstoječe stanje spremenili in dosegli nekaj novega. Razlogi za zamisel so lahko (Löschenberger et al., 2003, 45):

- tehnična novost,
- družbenopolitični razlogi,
- zagotavljanje konkurenčnosti,
- reorganizacija podjetja ali
- pomanjkljivosti pri zdajšnjem poslovanju.

Predhodna študija se izvede v treh fazah (Löschenberger et al., 2003, 45).

- **Predlog za projekt:** je pisna oblika projektne zamisli, ki vsebuje opis nalog, koristi projekta, posledice neizvedbe projekta in okvirne kadrovske ter finančne vire.
- **Oblikovanje variant in analiza izvedljivosti:** poiščemo različne možnosti za doseganje projektnega cilja, jih med seboj primerjamo in ocenimo. Za določeno varianto se odločita naročnik projekta in projektni tim. Vodstvo projekta preveri izvedljivost zamisli, kjer upošteva grobe okvire projekta, predvidene koristi, stroške in tveganje. Če je uresničitev zamisli smiselna in verjetna, se izvede.
- **Naročilo projekta:** projektna zamisel dobi izvedbeno priložnost. Naročilo projekta obsega določitev cilja, opredelitev kakovostnih kriterijev, finančni okvir, rok in organizacijsko obliko ter sodelavce pri projektu. Potrjeno naročilo projekta je formalni začetek projekta.

Načrtovanje projekta zajema opredelitev, analizo in načrt uresničitve projekta. Z opredelitvijo opišemo cilje in za izvedbo ustrezno prilagojeno terminologijo. V analizi določimo strukturo in členitev projektnih rezultatov in poteka projekta, da bi lahko projekt ustrezno načrtovali ter tudi izvedli. Rezultati analize so strukturni načrt izdelkov, strukturni načrt predmeta in strukturni načrt projekta. Pri uresničevanju načrtovanja se določi potrebni čas za posamezno dejavnost in potrebne vire. V pomoč so nam vprašanja: kaj, kako, koliko, kdo, katere vire, kdaj in kje (Löschenberger et al., 2003, 45).

Izvajanje projekta: za vsako dejavnost določimo pristojnosti za izvajanje in odgovornosti za uresničitev projektnih nalog. Med izvajanjem projekta preverjamo njegovo napredovanje s primerjavo načrtovanega. Če nastanejo spremembe projekta, jih moramo upoštevati v modelu mrežnega načrta. Ob končanem projektu izdelamo poročilo o zaključku projekta (Löschenger et al., 2003, 45).



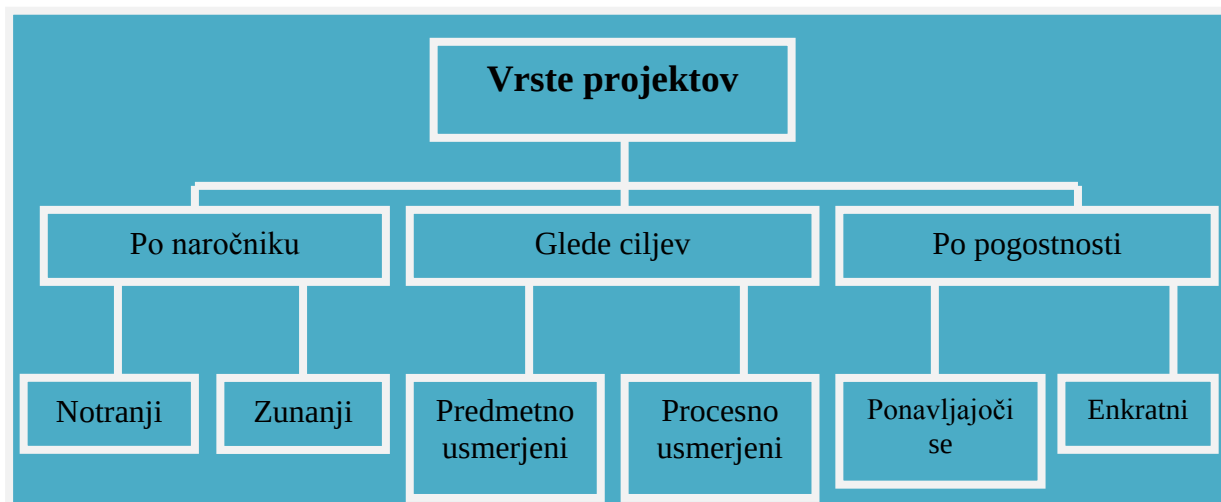
Primer

Projekt Košarkarski turnir – faze projekta

PROJEKTNA ZAMISEL: <i>Tu smo razmišljali, na kakšen način bi lahko seznanili javnost z delovanjem kluba in kako bi motivirali svoje igralce. Na voljo smo imeli idejo izvedbe: dan odprtih vrat in izvedbo turnirja. Po tehtanju prednosti smo se odločili za organizacijo turnirja.</i>	PREDHODNA ŠTUDIJA: <i>Izvedli smo okvirni načrt izvedbe turnirja, opredelili glavne koristi turnirja in katere ljudi potrebujemo za izvedbo. Preverili smo, ali je projekt izvedljiv v takem obsegu, kot smo ga okvirno načrtovali. Ker je bil odgovor da, smo se odločili za izvedbo projekta.</i>	NAČRTOVANJE PROJEKTA: <i>Tu bolj natančno opredelimo vse aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo (rezervacija dvorane – kdaj, kdo poskrbi za to ...), jih časovno opredelimo in za vsako aktivnost določimo potrebna sredstva in ljudi. Pozorni smo tudi na to, katere aktivnosti morajo biti izvedene pred začetkom druge.</i>	IZVAJANJE PROJEKTA: <i>Tu se začne izvedba turnirja v živo: ko kličemo upravitelja dvorane in se dogovorimo za rezervacijo, ko se dogovorimo za sodelovanje s preostalimi štirimi klubi ... in seveda izvedba turnirja na dan 22. 12. Po tem dnevu naredimo zaključni obračun.</i>	OCENJEV. PROJEKTA: <i>Napišemo poročilo o izvedbi in uresnitvi zastavljene-ga cilja. Ugotovimo ali smo javnost seznanili s svojim delovanjem in ali smo svoje igralce motivirali.</i>
--	---	---	--	---

4.3 VRSTE PROJEKTOV

Na podlagi značilnosti projektov lahko projekte razvrstimo glede na naročnika, cilje in po pogostnosti. Delitev je prikazana na sliki 25.



Slika 25: Vrste projektov
Vir: Löschenger et al., 2003, 45

Notranji projekti: naročnik je vodstvo projekta, ki izvaja projekt. Notranji projekti so namenjeni izboljšanju učinkovitosti podjetja. Te projekte lahko podpirajo zunanji partnerji (Löschemberger et al., 2003, 45).

Zunanji projekti: podjetje jih izvaja za stranko, ki določi projektne cilje in prejme kot rezultat projekta določen izdelek/storitev (Löschemberger et al., 2003, 45).

Predmetno usmerjeni projekti: cilj je izdelava, sprememba ali izboljšanje izdelkov/storitev podjetja (Löschemberger et al., 2003, 45).

Procesno usmerjeni projekti: ukvarjajo se z opredelitvijo, oblikovanjem ali koordiniranjem izvedbenih del pri storitveno-izdelavnih ali informacijskih procesih (Löschemberger et al., 2003, 45).

Ponavljajoči se projekti: projekti se kljub spreminjanju nalog ponavljajo v podobni temeljni strukturi (Löschemberger et al., 2003, 45).

Enkratni projekti: se ne ponavljajo, so enkratni projekti (Löschemberger et al., 2003, 45).



Primer

Projekt Košarkarski turnir – vrsta projekta

Glede na naročnika je naš projekt notranji, saj ga bomo izvedli sami in za lastne potrebe.

Glede na cilje je projekt predmetno usmerjen, saj bomo izvedli turnir, kjer bi lahko rekli, da gre za storitev.

Glede na pogostnost: ker take turnirje izvajamo skoraj vsako leto, le da so cilji in sodelujoči drugi, lahko naš projekt opredelimo kot ponavljajoč se.

4.4 CILJI PROJEKTA

Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta. Z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev se postopoma doseže končni cilj (Glas v Možina et al., 2002, 52). Cilji morajo biti SMART (omenili smo jih že pri ciljih v organizaciji).

Pri vsakem projektu je treba poznati **cilj projekta**. Nov informacijski sistem, rekonstrukcija obstoječega obrata, proizvodnja in uvajanje novega izdelka na tržišče, izgradnja novega obrata, postavitve nove organizacije v podjetju ipd. so primeri ciljev projekta.

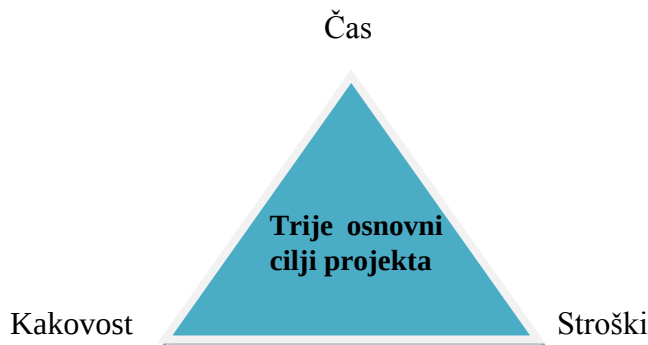


Pravilno izbrani cilji so jamstvo, da bodo ugotovljeni problemi ustrezno rešeni. Cilji so pomembni za ocenjevanje napredka med delom pri projektu in motivacijo ter so merilo, s pomočjo katerega ob koncu projekta naročnik in izvajalec presodita, v kolikšni meri je bil projekt uspešno končan.

Če ciljev ni mogoče določiti, če naročnik projekta zanje ne ve ali jih ne zna določiti, lahko rečemo, da naročnik ni pravilno izbran ali da projekt ni potreben. Če naročnik ciljev ne določi pisno ali če se mu to ne zdi potrebno, je bolje, da izvedbe take naloge ne sprejme.

Šele po opredelitvi cilja lahko določimo opravila oziroma dejavnosti, ki jih je treba opraviti, da bi dosegli postavljeni cilj. Za izvajanje dejavnosti so potrebni ljudje z ustreznim znanjem, oprema in finančna sredstva, kar lahko na kratko imenujemo **resursi**, ki pa so v večini primerov na razpolago v omejenih količinah. Dodatna omejitev pri projektih je vedno tudi **čas**, v katerem moramo izpolniti zastavljene cilje v vnaprej določeni kakovosti.

Na projekt lahko gledamo tudi kot na sredstvo za čim učinkovitejše reševanje problemov. Šele ko zaznamo problem oziroma se pojavi neka ideja – problem, da jo uresničimo, lahko začnemo načrtovati aktivnosti, ki jih bo treba izvesti za rešitev problema. Pri tem pa ne smemo pozabiti na tri osnovne cilje vsakega projekta – seveda ob predpostavki rešitve problema – to so: **čas, stroški in kakovost**, kar je prikazano na sliki 26.



Slika 26: Osnovni cilji projekta

Projekt gre skozi več faz: od začetnih idej, določitve ciljev, opredelitev nalog in vhodnih virov, predračunov do izvajanja. S finančne plati velja znano načelo, da mora biti projekt izveden **kakovostno in z minimalnimi stroški**. V projektu deluje več udeležencev: od naročnika, vodje projekta, vodstva, odločitvene skupine do izvajalcev in svetovalcev. Od njih in njihovega medsebojnega razumevanja je odvisen uspeh projekta. Temu se priključujejo tudi pravilna organizacija, komunikacija in dobro vodenje.

Ko so cilji enkrat določeni, je naloga projektnega dela **sprejemati odločitve** ob upoštevanju vplivov slednjih na vnaprej določene cilje, pri tem pa morajo upoštevati, da lahko ravnajo le s preostalimi aktivnostmi, z izvedbo katerih lahko odpravljajo morebitna odstopanja od ciljev zaradi preteklih aktivnosti in nepredvidljivih dogodkov.

Vseh ciljev ni možno vedno določiti na začetku projekta, nekateri se lahko odkrijejo tudi med izvajanjem projekta.



Primer

Projekt Košarkarski turnir – cilji

Namen našega projekta je izvedba košarkarskega turnirja na dan 22. 12. s predvidenimi stroški v obsegu 5.000 EUR. Turnir želimo izvesti brez težav.

Že pri značilnostih projekta smo opredelili glavna cilja projekta: seznanitev javnosti z delovanjem kluba in motivacija naših igralcev.

Zdaj malo bolj natančno opredelimo cilja, da bosta zadostila načelu SMART:

- Seznaniti javnost z delovanjem kluba, da pridobijo pozitivno mnenje, kar bo posledično vplivalo tudi na delovanje kluba (ugled, priznavanje rezultatov vodstva ...).*

- *Motivirati naše igralce – z organiziranjem turnirja želimo igralce na neki način tudi nagraditi za pretekla športna udejstvovanja ter motivirati, da bodo tudi v bodoče redno trenirali in na tekmah dali »vse od sebe«.*

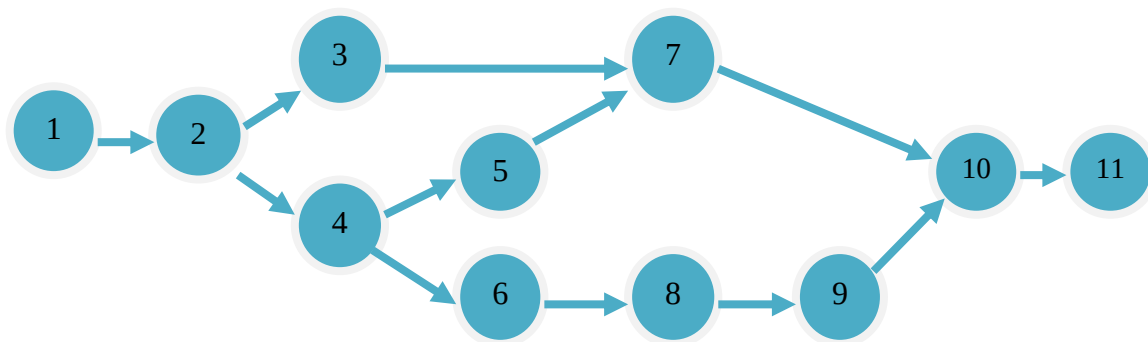
4.5 AKTIVNOSTI PROJEKTA



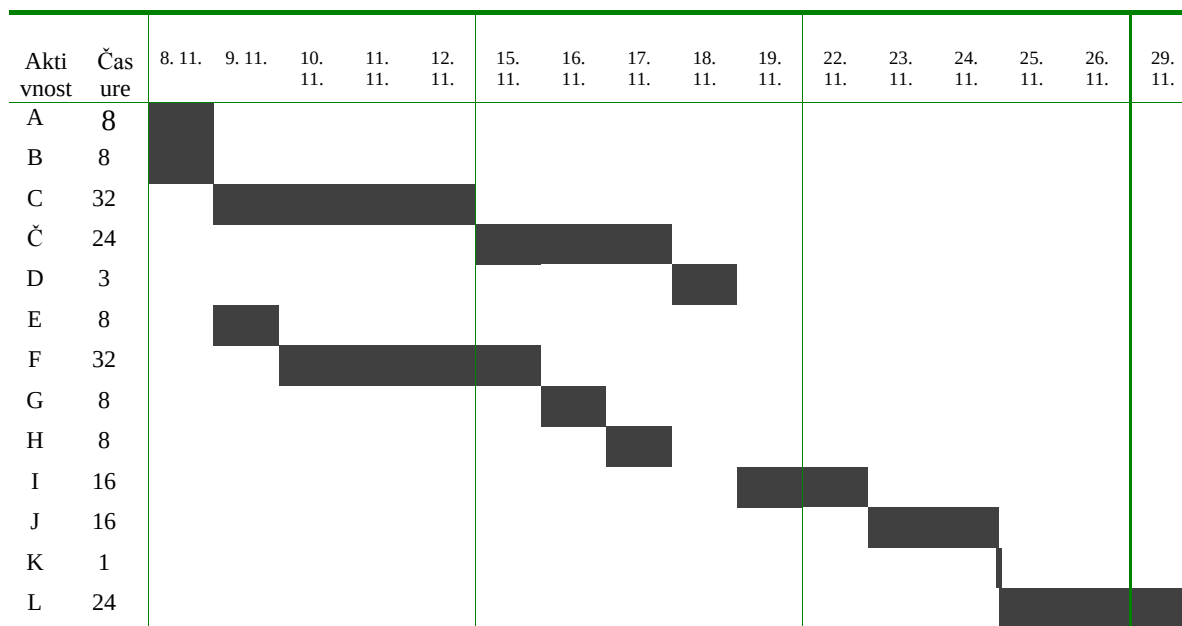
Aktivnosti projekta so vse naloge, ki jih moramo pri projektu izvesti, da bomo dosegli zastavljene cilje. Pomembno je, da vse aktivnosti dovolj natančno opredelimo že v fazi načrtovanja projekta, saj so vsakršne spremembe in usklajevanja, potem ko se projekt začne izvajati v živo, težje in dražje.

Določene aktivnosti pri projektu morajo biti izvedene, preden se začnejo druge. Pri tem si pomagamo z mrežnim planom ali gantogramom. Na ta način ugotovimo, katere aktivnosti lahko začnemo prej oziroma jih ne smemo prestavljati na poznejši rok.

Na sliki 27 je prikazan mrežni plan, kjer imamo 11 dejavnosti. Razvidno je, da je 2. aktivnost predpogoj za opravljanje 3. in 4. aktivnosti ... in da se projekt zaključí z aktivnostjo 11.



Slika 27: Mrežni plan s kritično potjo



Slika 28: Gantogram – prikaz v dnevih



Primer

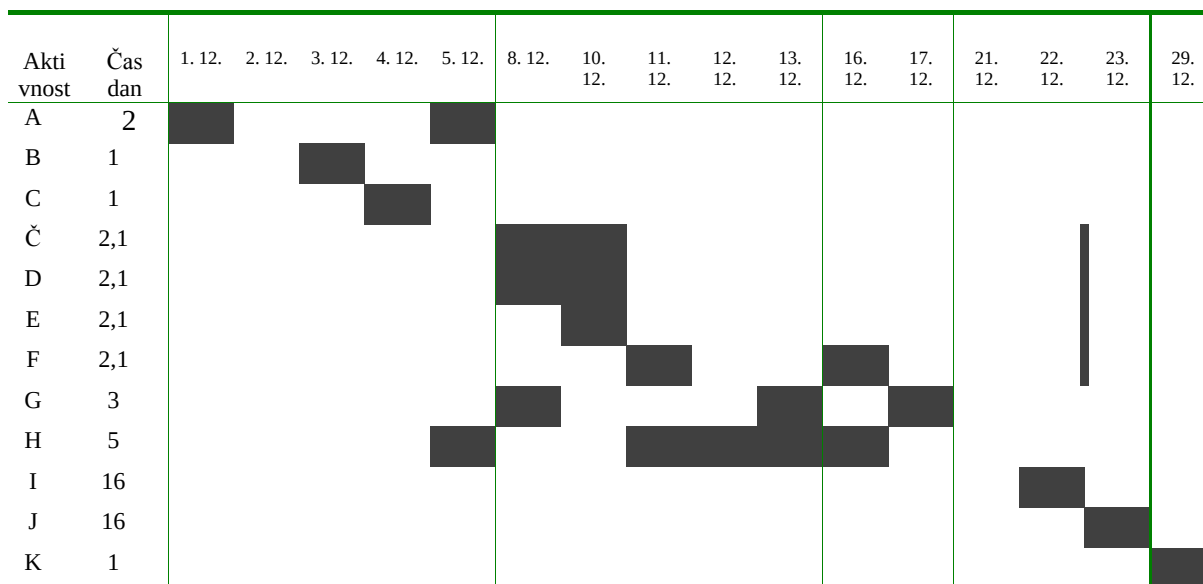
Projekt Košarkarski turnir – aktivnosti

Za lažji prikaz aktivnosti bomo izbrali gantogram. Aktivnosti so v gantogramu prikazane s črkami od A do L. Osnova za čas prikaza je dan.

Za izvedbo turnirja so naše predvidene aktivnosti naštetje spodaj.

- A: dogovor in rezervacija dvorane, podpis pogodbe z upraviteljem – 2 dni,
- B: povabilo štirih klubov na sodelovanje v turnirju – 1 dan,
- C: prijava turnirja na upravni enoti – 1 dan,
- Č: dogovor in podpis pogodbe z varnostno službo – 2,1 dneva,
- D: dogovor in podpis pogodbe z reševalci – 2,1 dneva,
- E: dogovor, najem in plačilo sodnikov – 2,1 dneva,
- F: dogovor o oglaševanju turnirja na lokalnem radiu – 2,1 dneva,
- G: načrtovanje in izdelava plakatov – povabilo širše javnosti na ogled turnirja – 3 dni,
- H: pridobivanje sponzorskih nagrad za sodelujoče igralce na turnirju – 5 dni,
- I: izvedba turnirja 22. 12. – 1 dan,
- J: kalkulacija in obračun turnirja in plačilo obveznosti – 1 dan,
- K: pisanje poročila o poteku turnirja – 1 dan.

V gantogramu so prikazane aktivnosti od A do K, pobarvana polja nam prikazujejo, na katere dneve imamo pri projektu največ aktivnosti. Iz tabele je razvidno, da imamo 8. in 10. 12. tri celodnevne aktivnosti, a ker niso zahtevne, jih ni treba prerazporediti na druge dni. Na podlagi gantograma lahko tudi ugotovimo, ali bi lahko kakšno aktivnost prestavili na prejšnji ali poznejši rok, ne da bi se nam podrl nemoten potek – predstavljamo lahko aktivnosti, ki niso pogojene z začetkom ali končanjem prejšnje ali naslednje aktivnosti.



Slika 29: Gantogram za projekt organizacija turnirja

4.6 VODENJE PROJEKTOV

Pojem vodenje projekta (projektni menedžment) zajema vse naloge, povezane z **organizacijo projekta**, kot tudi naloge v zvezi z **načrtovanjem**, **nadziranjem** in **usmerjanjem** projekta.

Vodenje projekta obsega vse naloge, ki so potrebne za jasno oblikovanje ciljev in ciljno usmerjeno vodenje projekta (Löschenger et al., 2003, 74):

- ureditev ustrezne organizacije in delovnega okolja, ki sta potrebna za izvajanje projekta;
- izboljšanje sodelovanja med razširjenimi strokovnimi področji z vzpostavitvijo primerne organizacijske strukture;
- priprava in izvajanje načrtov;
- kontroling projekta glede rezultatov, rokov, stroškov in produktivnosti.

Vodstvo projekta je odgovorno (Löschenger et al., 2003, 74):



- za **opredelitev ciljev**,
- za **načrtovanje projekta**,
- za neovirano **izvajanje projekta**,
- za **nadzor** in **usmerjanje izvajanja projekta**.

Vodstvo projekta določi projektne **cilje** na podlagi proučitve in opisa začetnega stanja, pa tudi **poti in sredstva** ter delovne **naloge** za doseganje ciljev projekta. Delovne naloge mora opredeliti v logičnem zaporedju, določiti mora izvajalce in vire (stroje, materiale, denarna sredstva), oceniti čas za izvedbo nalog in določiti rok projekta.

Pri vodenju projektov si pomagamo z mrežnim planom, gantogramom in ostalimi grafičnimi prikazi projekta.

4.7 UDELEŽENCI PRI PROJEKTU

Med izvajanjem projekta vplivata na projektne tim notranje in zunanje projektne okolje.

Notranje projektne okolje je organizacija, kjer projekt poteka. Sodelavci pri projektu so večinoma iz notranjega okolja in morajo s tem okoljem komunicirati. Kultura okolja izjemno vpliva na ravnanje in razmišljanje udeležencev pri projektu.

Zunanje projektne okolje so zunanji partnerji, kot so dobavitelji, kupci, svetovalci in podobno. Vpliv iz tega okolja se nanaša na projekt in celotno projektne skupino.



Pri vsakem projektu so obvezni udeleženci: **naročnik projekta, vodja projekta, projektne tim, izvajalci in podizvajalci** (Novak, 1990, 29). Če je projekt večji, se vključijo še drugi udeleženci, kot so nadzorno odločitvena skupina, vodstvo projekta, računalniška skupina, tajnik projekta in drugi.

4.7.1 Naročnik projekta

Vsak projekt mora imeti svojega naročnika, ki je lahko edini ali večinski uporabnik projekta.

Naročnik projekta mora **opredeliti končni cilj** projekta in datum, do katerega mora biti projekt končan, da se izogne pogostim sporom, ko se mora delo zaključiti. Zbirati in **zagotavljati mora vire sredstev**, določiti oziroma odstaviti vodjo projekta in **kontrolirati** uspešnost dela vodstva projekta, ki je odgovorno samo njemu.

Potrjuje cilje in ekonomiko, v poznejših fazah pa sprejema strateške in projektne cilje. Kot naročnik projekta skrbi predvsem za to, da bodo upoštevane njegove zahteve. Na koncu naročnik **prevzame rezultat** – npr. objekt projekta.

4.7.2 Vodja projekta (menedžer projekta)

Projektni vodja je najpomembnejši del projekta. Odgovoren je za to, ali je projekt izveden ali ne oziroma ali je izveden kakovostno ali ne.

Vodja projekta je oseba, ki **usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije**, zato da dosežejo cilje organizacije. Vodjo projekta imenuje naročnik in/ali usmerjevalna skupina. Imeti mora strokovno, metodološko in vodstveno znanje ter sposobnost. Mora obvladati vse sestavine menedžmenta (načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje, merjenje in presojanje). V določenem obsegu mora poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi.

Njegove najbolj pomembne naloge so, da predlaga cilje, preveri uresničljivost ciljev, predlaga organizacijo izvedbe projekta, določi člane tima, planira roke in stroške, poskrbi za vire, delegira naloge, poroča in drugo.

4.7.3 Projektni tim

Izbira članov **projektnega tima** mora biti naloga vodje projekta. Projektni tim igra pomembno vlogo pri uspešnem izvajanju aktivnosti projekta. Zato morajo biti izbrani člani projektnega tima dovolj izkušeni, z zadostnim znanjem o projektne delu. Lahko je izbran znotraj organizacije ali izven nje. Vsak član tima mora biti vdan projektu in timskemu delu. Projektni tim je sestavljen iz vodje projekta, stalnih sodelavcev, občasnih sodelavcev in administrativno-tehnične pomoči.

4.7.4 Izvajalci in podizvajalci

V projekt je pogosto smiselno vključiti notranje ali zunanje svetovalce ali svetovalne institucije, bodisi kot strokovnjake ali kot podporo menedžmentu.

Med izvajalce sodijo kakršna koli strokovna pomoč pri delu pri projektu, bodisi računalniška podpora ali razna računovodska dela. Ti sodelavci niso vključeni v projektni tim.

Izvajalci del, dejavnosti, skupine dejavnosti, delnega projekta ali podprojekta izvajajo posamezne dejavnosti oziroma skupino dejavnosti po fazah projekta. Ko svoje delo opravijo, ga predajo in se razrešijo svojih dolžnosti. Gre za izvajalne skupine/time pod vodstvom vodje dejavnosti, ki jih sestavljajo zaposleni v podjetju ali zunanji sodelavci. Skupine so lahko tudi mešane.

Podizvajalci se pojavljajo pri posebnih nalogah, ki jih izvajalci niso sposobni izvesti ali pa za to niso pooblašeni. Kot udeleženci projekta nastopajo, dokler ne opravijo svojega dela.



Primer

Projekt Košarkarski turnir – udeleženci pri projektu

Pri projektu sodelujejo štiri glavni udeleženci: naročnik, vodja projekta, projektni tim, izvajalci in podizvajalci.

Naročnik projekta: naročnik projekta je košarkarski klub, ki je opredelil cilj projekta, zagotovil vsa potrebna sredstva za izvedbo projekta in določil vodjo projekta.

Vodja projekta: je predsednik kluba, saj ima za organizacijo turnirja največ znanja in izkušenj, je tudi dober organizator, pozna veliko ljudi iz sveta košarke. Odgovoren je za kakovostno izvedbo projekta. Določene aktivnosti je delegiral tudi med člane projektnega tima.

Projektni tim: sestavljajo ga vodja projekta in štiri sodelavci, ki so aktivni člani kluba, med seboj so si porazdelili posamezne aktivnosti, ki jih bodo izvajali med trajanjem projekta.

Izvajalci in podizvajalci: člani košarkarskega kluba, ki bodo na dan turnirja pomagali pri izvedbi, upravnik dvorane, upravna enota, igralci štirih vabljenih klubov, sodniki, reševalna služba, varnostniki, zaposleni na lokalnem radiu, sponzorji.

4.8 PROJEKTNÁ DOKUMENTACIJA



Projektna dokumentacija je zbir podatkov in obrazcev, računalniških izpisov in ekranskih vpogledov o projektu in projektne proces. Ima dvojni pomen:

- daje informacijo o že opravljenih aktivnostih,
- dokazuje in ohranja rezultate projektnega dela.

Po vsebini delimo projektna poročila na (Löschenger et al., 2003, 123):



- **poročilo o stanju projekta** – izdelamo ga v enakih časovnih razmikih za prikazovanje napredka projekta;
- **zaključno poročilo o projektu** – opisuje potek projekta, vsebuje glavne dosežke projekta in probleme;
- **posebno projektno poročilo** – izdelamo ga v primeru nepredvidenih dogodkov ali problemov.

Za projektno dokumentacijo je pomembno, da uporabimo enotno obliko (obrazce), saj si na ta način olajšamo iskanje in branje te dokumentacije. Iz dokumentacije mora biti razvidno, kdo jo je izdelal in kako pogosto se izdeluje.

Vsak dokument ima svojo odgovorno osebo (zadolženca), ki dokument pred uporabo pregleda in odobri. Urejeno mora biti tudi obvladovanje sprememb in zamenjava dokumentacije z novo (po pravih standardov).

Dokumentacijski arhiv projekta je sestavljen iz veljavnih verzij dokumentov ali računalniških ekranskih vpogledov o multiprojektu, posameznih projektih, tekočih fazah projekta, tekočih dejavnostih, posameznih opravilih in dokumentih projekta. Torej gre za zbirke, gradiva, sestavljena gradiva, poročila, pogodbe, odločbe, predpise in navodila, informacijsko in izvedbeno dokumentacijo.

Omeniti je treba, da je za izvedbo projektov izredno pomembno časovno terminiranje in optimiranje, za kar so razvili veliko metod mrežnega planiranja.



Primer

Projekt Košarkarski turnir – projektna dokumentacija

Projektna dokumentacija, ki se je zbrala pri projektu organizacije turnirja, je:

- načrt projekta,
- dovoljenje upravne enote,
- pogodba z reševalci,
- pogodba z varnostno službo,
- pogodba z lokalnim radiem,
- vabila največjim sponzorjem kluba,
- računi izvajalcev (najem dvorane, reševalci, varnost, radio)
- kalkulacije stroškov in končni obračun,
- poročilo o projektu.

Povzetek

Projektno delo je proces, v katerem se izvajajo določene aktivnosti, da se doseže neki cilj, pri čemer sta glavni omejitvi čas in stroški. Vsak projekt ima osem glavnih značilnosti: enkratnost naloge z jasnimi cilji in omejitvami, vnaprej določeno kakovost, naloge z zapleteno vsebino dela, sestavljene iz več med seboj povezljivih delov (aktivnosti), natančno določen rok in končni rok, natančno določene stroške za izvedbo, vplive okolja in tveganja ter negotovost.

Glavne faze, skozi katere gre vsak projekt, so **projektna zamisel, predhodna študija, načrtovanje projekta in izvajanje projekta**. Po izvedbi projekta se vedno izvede ocenjevanje projekta, ki je največkrat v obliki končnega poročila.

Projekt je lahko notranji ali zunanji, predmetno ali procesno usmerjen in ponavljajoč se ali enkraten. Za izvedbo projekta mora biti že prav na začetku jasno postavljen cilj, ki je jamstvo, da bodo problemi ustrezno rešeni, hkrati pa je pomemben za ocenjevanje napredka med delom pri projektu, za motivacijo in je merilo, s katerim ob koncu projekta naročnik in izvajalec presodita, v kolikšni meri je bil projekt uspešno končan.

Za dosego cilja (ciljev) projekta so potrebne posamezne aktivnosti. To so vse naloge, ki jih moramo pri projektu izvesti, da bomo dosegli zastavljene cilje. Pomembno je, da vse aktivnosti dovolj natančno opredelimo že v fazi načrtovanja projekta, saj so vsakršne spremembe in usklajevanja, potem ko se projekt začne izvajati v živo, težje in dražje. **Aktivnosti lahko prikažemo v mrežnem planu ali gantogramu.**

Pri vsakem projektu so udeleženci: naročnik projekta, vodja projekta, projektni tim in izvajalci ter podizvajalci. Če je projekt večji, se poveča tudi krog udeležencev.

Projektna dokumentacija daje informacijo o že opravljenih aktivnostih in dokazuje ter ohranja rezultate projektnega dela. Najpogostejše oblike projektnih poročil so poročilo o stanju projekta, zaključno poročilo o projektu in posebno projektno poročilo.



Preverjanje razumevanja

1. Kaj je projektno delo? Zakaj se zanj odločimo?
2. Katere so značilnosti projekta in katere faze mora imeti vsak projekt? Določite jih pri konkretnem primeru.
3. Katere vrste projektov poznate? Za vsako vrsto projekta navedite primer in ga na kratko predstavite.
4. Kakšno vlogo imajo cilji projekta? Na kaj vse moramo biti pozorni, ko določamo cilje projekta?
5. Čemu nam pri projektu služi gantogram in na kakšen način si lahko z njim pomagamo pri konkretnem projektu?
6. Kateri udeleženci sodelujejo pri projektu? Na primeru na kratko opišite, kaj je njihovo delo pri projektu.
7. Kaj je projektna dokumentacija in čemu služi? Katera projektna poročila poznate?
8. Po vsem pridobljenem znanju o projektih si skušajte poiskati delo ali nalogo, ki jo boste izvedli po principu projektne dela. Določite značilnosti projekta, cilj projekta in faze projekta, vrsto projekta, udeležence pri projektu ter potrebno projektno dokumentacijo. Na koncu skicirajte mrežni plan ali gantogram. Namig: če nimate idej, kaj bi izvedli, izvedite projekt Organizacija dneva odprtih vrat v podjetju (lahko vašem, lahko pa si izberete kako drugo organizacijo).

5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

»Ko ravnamo z ljudmi, ne pozabimo, da pred sabo nimamo logičnih bitij. Pred sabo imamo čustvena bitja.«

(Dale Carnegie)

Verjetno ste že mnogokrat slišali besede: »Ta pa nima nobene kulture!« ali pa: »V našem podjetju je klima brezupna!« Prva navedba se tiče neke osebe, za katero je značilno, da se ne vede ustrezno, pa vendar kultura pomeni več kot vedenje nekoga. Pri drugi navedbi pa je oseba mislila na stanje v podjetju. Verjetno so v tem podjetju slabi odnosi med zaposlenimi, vodilni nimajo posluha za zaposlene ali pa zaposleni vsaj mislijo tako.

Pojma organizacijska kultura ni enostavno razložiti in nekateri ga enačijo s pojmom organizacijska klima, kar je napačno. Danes je organizacijska kultura zelo pomembna za uspešno delovanje neke organizacije. Če pogledamo dejstvo, da zadovoljni zaposleni naredijo v povprečju za 30 odstotkov več (toliko je višja njihova produktivnost, če so zadovoljni z delovnim okoljem), potem vidimo, da sistem razmišljanja organizacije in posledično tudi delovno okolje pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Morda se tega dejstva včasih vodilni premalo zavedajo. Prav oni morajo biti vzgled ostalim zaposlenim. Po drugi strani pa morajo tudi zaposleni delovati v skladu z vrednotami in zahtevami neke organizacije.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- pojma organizacijska kultura in organizacijska klima,
- značilnosti organizacijske kulture,
- kako nastaja in se širi organizacijska kultura,
- kako se spremeni organizacijska kultura,
- projekt SiOK.

5.1 POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Pomembno je, da razlikujemo pojma organizacijska kultura in organizacijska klima. Organizacijska klima je sestavni del organizacijske kulture. Razmerje med njima vidimo na sliki 30.



Slika 30: Organizacijska kultura in organizacijska klima



Organizacijska kultura je način razmišljanja in delovanja, ki je značilen za neko organizacijo in je skupen vsem zaposlenim. Lahko bi rekli, da je organizacijska kultura osebnost organizacije (duša organizacije) in izhaja iz vrednot ljudi.

Organizacijska klima pa pomeni način vedenja (obnašanja) ljudi v organizaciji, ki se kaže v njihovih medsebojnih odnosih. Kaže vzdušje v organizaciji in izhaja iz potreb ljudi.



Več definicij o organizacijski kulturi in organizacijski klimi pa si lahko preberete v diplomski nalogi, dostopni na strani <http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=6108> V knjigah avtorja Mihaliča Upravljam organizacijsko kulturo in klimo ter avtorice Mesner-Andolšek Organizacijska klima pa si lahko preberete kaj več o tej tematiki.



Vrednote so usvojena stališča posameznika. Nastajajo tako, da ljudje vedno znova preizkušamo različne možnosti; nekatere se vedno znova dobro obnesejo, začnemo verjetni vanje, postanejo vrednote. Vrednot se večinoma ne zavedamo, težko jih izražamo in so manj vidne drugim ljudem. Prenašajo se kot izročilo iz roda v rod (z geni), sprejemamo jih v otroštvu od staršev, v odrasčanju od vrstnikov in vzornikov (Tavčar, 2006, 38). **Vrednote so torej posameznikova notranja merila za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. So neke vrste izročilo, pridobijo pa se z vplivom okolja** (družina, šola ...). Vrednote posameznika vplivajo na to, kako se bo vedel (obnašal). Vrednote so dolgoročne in jih je težko spreminjati. **Potrebe pa so občutek pomanjkanja, so trenutne in se hitro spreminjajo.**

Kultura in klima sta tesno povezani, vendar imata različen pomen. Organizacijska kultura se ukvarja z reševanjem problemov v organizaciji, je vezana na preteklost in usmerjena v prihodnost. Klima pa kaže, kako zaposleni doživljajo realno stanje v organizaciji, na zadovoljstvo zaposlenih z okoljem, v katerem delajo. Organizacijska kultura je v organizaciji slabo vidna in tudi težje razpoznavna, pogosto celo prikrita. Organizacijska klima pa je hitro razpoznavna, dobro vidna in jo je skoraj nemogoče prikriti. Kulturo je težje meriti in je pogostejše predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime relativno enostavno in je z njo nemogoče neopazno manipulirati.



Enostavneje povedano: organizacijska kultura je tisto, kar zaposleni mislijo, čutijo in verjamejo. Organizacijska klima pa nastane, ko so zaposleni nekaj slišali, videli in se česa dotaknili.



Primer

Vsako podjetje ima neka osnovna načela po katerih se ravna. V podjetju Krka d. d. veliko pozornost namenjajo zaposlenim. V svoji predstavitvi podjetja navajajo, da skupaj z zaposlenimi gradijo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, učinkovitega sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela (po Skrb za zaposlene, 2011). Vse navedeno kaže na organizacijsko kulturo, saj vpliva na miselnost zaposlenih.

Klima pa je posledica organizacijske kulture, saj ko si bodo zaposleni med seboj zaupali, se spoštovali, učinkovito sodelovali v timih, se učili in odgovorno ter učinkovito delali bodo ustvarili neko klimo, v kateri se bodo dobro počutili. Klima kaže kakšni odnosi vladajo med zaposlenimi.

5.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je kot neko družbeno lepilo, ki povezuje člane določenega podjetja, za kar bi lahko rekli, da:

- so to dominantne **vrednote**, sprejete od organizacije,
- **način**, kako se stvari izvajajo,
- **filozofija**, ki je temelj politike podjetja v odnosu do zaposlenih, kupcev ...



Dominantna kultura so vrednote in verovanja, ki so razširjeni skozi vso organizacijo in so podlaga skupnim stališčem in okvir vsem odnosom ter obnašanju v organizaciji.

V vsakem večjem podjetju se lahko pojavijo subkulture (podkulture) posameznih sektorjev, kar lahko povzroči težave v komuniciranju in splošnem komuniciranju organizacije.

Močna organizacijska kultura pomeni, da člani organizacije zelo trdno zastopajo nekatera načela, vrednote, ki so del njihove organizacijske kulture. Temeljna načela določene organizacijske kulture so lahko zapisana v poslanstvu podjetja.

5.3 KAKO SE FORMIRA, ŠIRI IN SPREMINJA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura nastaja počasi in postopoma. Organizacijsko kulturo je med zaposlenimi lahko širiti na različne načine (Hodge, 1991, 449):



- **ceremonije** – posebni dogodki (uspeh, prazniki, nagrajevanje posameznikov ...);
- **obredi** – so ceremonialne aktivnosti, s katerimi podrejenim povedo pomembna sporočila (napredovanja ...);
- **rituali** (sestanek ob jutranji kavi ...);
- **pripovedovanja** – ko se govori o preteklih uspešnih dogodkih;
- **miti** – zgodbe o posameznikih (ustanoviteljih);
- **heroji in superzvezde** – heroji so uspešni posamezniki, ki v sebi utelešajo vse pomembne značilnosti organizacije, superzvezde so uspešni poslovni ljudje, ki služijo kot vzgled ostalim;
- **simboli**, kot so logotip, zastava, značka, nazivi, službeni avtomobil, pisarna, posebno mesto za parkiranje;
- **specifični jezik** – žargon podjetja.

Najlažje je postaviti načela organizacijske kulture pri **ustanavljanju podjetja**, kar je naloga ustanovitelja. Njegovo obnašanje se mora skladati z načeli organizacijske kulture in mora biti zgled vsem podrejenim.

Novo osebje se **socializira** ob prihodu v podjetje. Z novinci se opravljajo daljši razgovori, predavanja o podjetju in običajih, dobijo brošure itd. Prilagajanje organizacijski kulturi je mogoče že s samo izbiro osebja (zaposlenih), saj lahko med mnogimi izberejo tiste, ki imajo v sebi določeno mero zaželenih karakteristik oziroma osebnostnih potez.

Vsako podjetje je stalno izpostavljeno zunanjim in notranjim vplivom, to pa pomeni spremembe. Vsem spremembam se morajo podjetja prilagoditi, če hočejo preživeti in biti uspešna. Vsaka sprememba je lahko spodbudna, prinaša pa tudi negotovost. Zahtevati od ljudi, da spremenijo svoje vedenje zaradi doseganja novih ciljev, potegne za sabo spremembo notranjega reda. V primeru pozitivne klime je pri zaposlenih zaznati želeni način odzivanja v

določenih situacijah, posledica tega pa je, da lažje, hitreje in učinkovito dosežemo postavljene realne cilje podjetja. Zato je pomembno, da vodstvo organizacijsko klimo spremlja, proučuje in spreminja v zeleno stanje. Proces spremembe ni hiter in narejen »čez noč«, saj je potrebno veliko potrpežljivosti in aktivnosti v smeri prepričevanja, dokazovanja pozitivnih sprememb ter neposrednega dela pri spreminjanju v ugodno klimo (Mohorčič, 2002, 65).

Na splošno velja, da se ljudje **upirajo spremembam** (predvsem velikim), ker (Bitenc, 2009, 28):

- niso obveščeni ali so premalo obveščeni o spremembah;
- se bojijo neugodnih ekonomskih posledic;
- se bojijo socialnih neugodnosti (izguba statusa, ugleda, pozicije);
- se bojijo neznanega;
- druge neprijetnosti (spremembe življenjskega ritma, navad).

Zato spreminjanje organizacijske kulture ni enostavna naloga. Najenostavneje se da organizacijsko kulturo spremeniti v naslednjih situacijah:

- ko se podjetje znajde v **krizi**;
- pri **prehodu** podjetja iz enega v drugo življenjsko obdobje (predvsem v fazi upadanja);
- pri **mladih** podjetjih, saj tam navade in običaji še niso tako močno zakoreninjeni;
- pri **spremembah vodstvenega kadra**;
- pri **majhnih** podjetjih;
- kadar **ukoreninjenost** organizacijske kulture pri zaposlenih ni velika.



Spremembo organizacijske kulture je možno izpeljati v naslednjih korakih:

- izdelati **analizo zdajšnje situacije**;
- določiti spremembe oziroma **definirati zeleno kulturo**;
- **uvesti spremembe** – npr. izvesti reorganizacijo, prerazporediti zaposlene, spremeniti običaje in simbole, spremeniti sistem nagrajevanja zaposlenih, dati položaje ljudem, ki so zavzeti za novo kulturo;
- **nenehno spremljanje in prilagajanje** organizacijske kulture glede na zelene spremembe.



Četudi veljajo neki postopki spreminjanja organizacijske kulture, se mora vodstvo zavedati, da je spreminjanje kulture dolgoročen proces, ki se ne bo zgodil čez noč. Dostikrat traja spreminjanje tudi 10, 20 let, lahko tudi več. Drži pa, da je hitrost spreminjanja kulture odvisna od jakosti obstoječe kulture. Namreč, če je v podjetju obstoječa kultura šibka, potem se jo bo dalo veliko lažje in hitreje spremeniti, kot če je obstoječa kultura močna (dobro ukoreninjena, zaposleni so zadovoljni z njo).



Podrobno si o organizacijski klimi in kulturi v izbranem podjetju preberite v diplomskem delu, ki je dostopno na: http://www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf.

5.4 PROJEKT SIOK (SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA)

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima).

Leta 2007 je v projektu SiOK sodelovalo 117 podjetij, leta 2008 pa 98 slovenskih podjetij. V okviru projekta SiOK merijo organizacijsko klimo s pomočjo vprašalnika, ki je vse od leta 2003 enak in ga niso spreminjali. Namenjen je merjenju klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Vprašalnik vsebuje 69 vprašanj za oceno organizacijske klime in 11 vprašanj za oceno zadovoljstva z delom. Anketiranec na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 izrazi svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami.

Dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, so naslednje (po Biro Praxis, 2007):

- organiziranost,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- odnos do kakovosti,
- nagrajevanje,
- notranje komunikacije in informacije,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- razvoj kariere,
- inovativnost, iniciativnost.



Na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15> lahko preberete več o projektu SiOK.

Povzetek

Organizacijska kultura je način razmišljanja in delovanja, ki je značilen za neko organizacijo in je skupen vsem zaposlenim. Lahko bi rekli, da je organizacijska kultura osebnost podjetja in izhaja iz vrednot ljudi. **Organizacijska klima pa pomeni način vedenja (obnašanja) ljudi v organizaciji, ki se kaže v njihovih medsebojnih odnosih. Kaže vzdušje v podjetju in izhaja iz potreb ljudi.** Vrednote so posameznikova notranja merila za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno, ter vplivajo na to, kako se bo posameznik vedel. So neke vrste izročilo, pridobijo pa se z vplivom okolja.

Organizacijska kultura se lahko širi s ceremonijami, obredi, pripovedovanji o uspešni preteklosti, miti o posameznikih, simboli in jezikom.

Najlažje se organizacijska kultura postavi ob ustanovitvi podjetja, kasneje se jo težko spreminja. Najlažje se jo spremeni, ko se podjetje znajde v krizi, pri prehodu iz ene v drugo življenjsko obdobje podjetja, mladih podjetjih, spremembah v vodstvu, majhnih podjetjih in ko organizacijska struktura ni močno ukoreninjena.

S projektom SiOK se raziskuje in spremlja organizacijska klima v slovenskih organizacijah.



Preverjanje razumevanja

1. Opredelite pojem organizacijska kultura. Na katera osnovna dva dela se deli in kakšna je razlika med njima?
2. Opredelite organizacijsko klimo in pojasnite razliko med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Katero od njiju je enostavneje spremeniti? Predlagajte nekaj ukrepov, s katerimi bi spremenili organizacijsko klimo v podjetju (lahko za vaše podjetje).
3. Kaj so vrednote in kakšen vpliv imajo na organizacijsko kulturo?
4. Ali lahko organizacijsko kulturo zlahka spremenimo? Kako oziroma na kakšen način? Kakšen je postopek spreminjanja organizacijske kulture?
5. Kaj je SIOK?
6. Uravnoteženi in mirni ljudje lahko jasno določajo, kaj je zanje v življenju pomembno. Spoštujejo vrednote, ki jim dajejo prednost. Težava nastopi v nepredvidenih in konfliktnih situacijah. Če je na primer za nekoga uspeh pomembnejši od zdravja, ali bo lahko užival svoj uspeh, če bo zbolel? Če je za nekoga kakovost življenja pomembnejša od denarja, kako se bo odločil, če mu ponudijo bolje plačano delovno mesto, na katerem se bo dolgočasil? Hierarhija vrednot v takih situacijah pomaga pri odločanju in hkrati zagotavlja občutek zadovoljstva, da ste ostali zvesti sami sebi. Določite hierarhijo vaših vrednot.

6 SODOBNI VIDIKI MENEDŽMENTSKIH FUNKCIJ

Vloga menedžmenta je, da poskrbi za nemoten potek dela, da zaposlene seznani z njihovimi nalogami, odgovornostmi, cilji, vizijo in poslanstvom organizacije. Poskrbeti mora za pretok informacij znotraj organizacije, da zaposleni lahko opravljajo svoje delo. Uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od menedžmenta. Zato je pomembno, da menedžerji vedo, katere so njihove funkcije in kako jih morajo med sabo uskladiti, da bo organizacija poslovala uspešno in v skladu z zastavljenimi cilji.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- pojem menedžment,
- funkcije menedžmenta,
- ravni in področja menedžmenta,
- naloge in vloge menedžerjev,
- merila za presojanje uspešnosti menedžerjev.

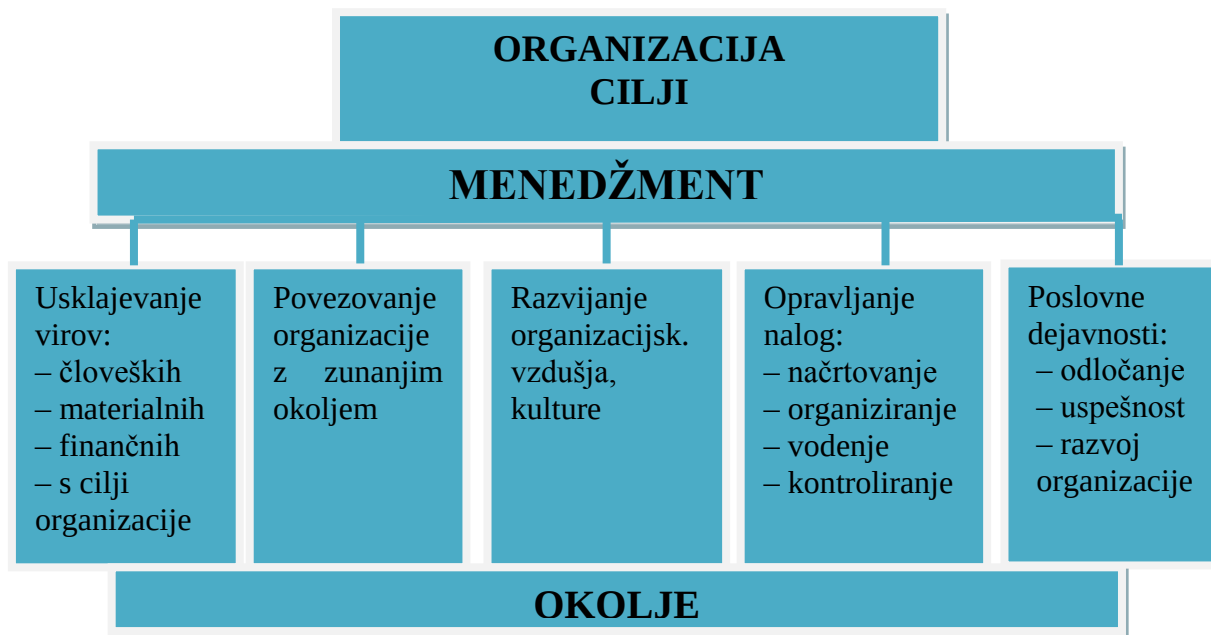
6.1 POJEM MENEDŽMENT IN DEJAVNOSTI MENEDŽMENTA

Izvor angleškega glagola »to manage« je nejasen. Tako ga nekateri povezujejo z latinskim »manu agere« (delati z roko) ali pa z »manus agere (voditi za roko oziroma dresirati konja) (Braverman, 1977, v Kovač et al., 2004, 12). Bližje pomenu menedžmenta je druga razlaga, saj menedžment tesno povezujemo z vodenjem.



Menedžment je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih virov z namenom doseganja postavljenih ciljev.

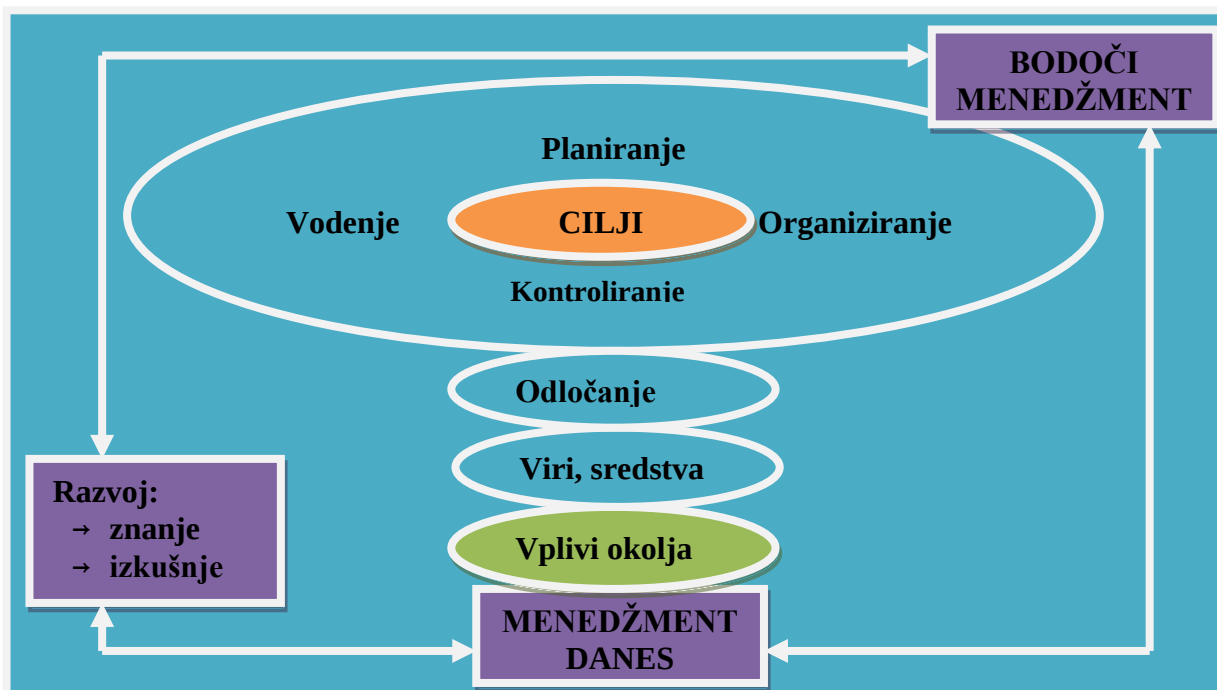
Bistveno za menedžment je, da iz med seboj nepovezanih virov oblikuje sistem, ki ima natančno opredeljen cilj. Povezanost je vidna na sliki 31.



Slika 31: Dejavnosti menedžmenta v organizaciji
Vir: Možina et al., 2002, 16

6.2 MENEDŽMENT KOT DINAMIČEN PROCES

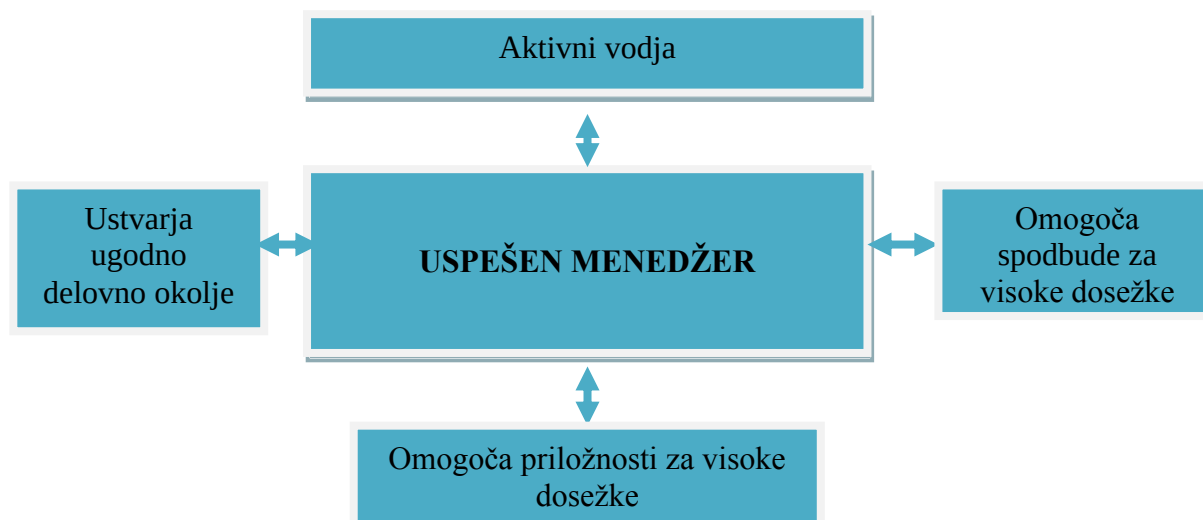
Nekateri opredeljujejo dejavnost menedžmenta kot nenehno pridobivanje znanja in izkušenj ter prenašanje tega na sodelavce v organizaciji. Doseganje ciljev v skupini, timu ne gre brez vplivanja, ta pa naj bi temeljil na znanju, ne pa na prisili. Kdor bo prvi pravočasno zaznal spremembe, se o njih poučil in pripravil ustrezne ukrepe, bo uspešnejši. Govorimo torej o ravnanju z obstoječim in novim znanjem (Možina et al., 2002, 36). To je vidno na sliki 32.



Slika 32: Menedžment kot dinamičen proces
Vir: Možina et al., 2002, 36

6.2.1 Uspešen menedžer

Uspešen menedžer je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj (Možina et al., 2002, 29). Značilnosti uspešnega menedžerja so prikazane na sliki 33.



Slika 33: Uspešen menedžer
Vir: Možina et al., 2002, 29



Uspešni menedžer je tisti, ki zna pridobljeno znanje prenašati v prakso. Torej: menedžer mora biti ne le izobražen, pač pa tudi usposobljen za to zahtevno dejavnost. Biti mora radoveden, se pripravljen učiti in včasih tudi tvegati.

Lastnosti, vrednote in motiviranost vodij:

- **sposobnosti** – inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje;
- **dosežki** – znanje, študijski uspeh, športni rezultati;
- **značilnosti** – zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu;
- **participacija** – aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor;
- **status** – socialnoekonomski položaj, popularnost;
- **situacija** – mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči.



Katere lastnosti ima vaš nadrejeni, vaš menedžer? Je uspešen?

Bi izpostavili še katero lastnost, ki bi jo menedžer nujno potreboval?

Če ste ali bi bili menedžer, katero svojo lastnost bi postavili na prvo mesto?

6.2.2 Menedžerji prihodnosti

Lastnost vrhunskih menedžerjev je, da naredijo veliko manj napak, ki so veliko manj hude (Schuster, 2010, 5).

Menedžer prihodnosti mora razmišljati napredno in biti v koraku s časom. Če zaspi, ga konkurenca lahko zelo hitro prehit.

Menedžerji prihodnjega obdobja bodo morali biti timsko naravnani. Upoštevati bodo morali tudi mehki (interesni) vidik organizacije. Da bodo pri svojem delu uspešni, bodo morali dobro obvladovati trg in poiskati prave informacije, na podlagi katerih bodo lažje sprejemali odločitve. Prav tako mora biti dober menedžer s svojim ravnanjem zgled zaposlenim.



Preberite si zanimivo knjigo avtorja Schusterja 11 menedžerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti: kako se vodilni kadri spravijo ob kariero, razum, zakonskega partnerja in veselje.

6.3 MERILA ZA PRESOJANJE MENEDŽERJEV Z VIDIKA KAKOVOSTI

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna prav od delovanja menedžerjev. Njihovo delo je usklajevalno, rezultat dela pa so odločitve, ki se kažejo zlasti v načrtovanju in snovanju, urejanju in povezovanju, poslovođenju in vodenju ter merjenju in presojanju.

Delovanje višjih menedžerjev kontrolirajo upravni odbori ali nadzorni sveti (odvisno od njihove pravne organiziranosti). Ti organi upravljanja lahko poleg drugih ukrepov kontrole predlagajo tudi zamenjavo menedžerjev. Učinkovitost menedžerjev lahko merimo z uspešnostjo podjetja, doseganjem ciljev, lastnostmi menedžerja in načinom vodenja menedžerja.

Slika 34 prikazuje področja matrike uspešnosti, po kateri lahko ocenjujemo tako menedžerje kot ostale zaposlene.



Slika 34: Matrika uspešnosti
Vir: Merkač Skok, 2005, 101

»Vlečni konji« (visoka uspešnost, nizek razvoj). Tu so visoko uspešni posamezniki, ki nimajo možnosti za nadaljnji razvoj. Niso več motivirani, imajo pa izkušnje in so delavni. Treba jih je še dodatno stimulirati.

»Dogorevajoči« (nizka uspešnost, nizek razvoj). Ljudje, ki ne prispevajo k poslovnemu uspehu organizacije, njihovo znanje je že zastarelo, ne marajo sprememb. Ker ne želijo pridobiti novih znanj, jih je najbolje zaposliti tam, kjer ne morejo škoditi.

»Problematicni« (nizka uspešnosti, visok razvoj). Pri delu niso zelo uspešni, možno pa je, da imajo precejšnje zmožnosti za nadaljnji razvoj in prispevek k podjetju. Marsikdo s tega polja je potencialna zvezda ali pa lahko postane vsaj vlečni konj. Če pa bodo ostali brez podpore in pomoči, obstaja velika verjetnost, da se bodo znašli med dogorevajočimi.

»Zvezde« (visoka uspešnost, visok razvoj). So uspešni pri delu in polni novih idej ter predlogov za delo. Takih je malo, predstavljajo pa izredno bogastvo. S svojim vedenjem vplivajo tudi na »problematicne«, saj so jim lahko za vzor. Preden »zvezde« dogorijo, preidejo v »vlečne konje«. Svoje zamisli želijo v kar največji meri uresničiti.



Kam bi uvrstili sebe glede na matriko uspešnosti? Razmislite, kaj konkretno vas motivira glede uspešnosti in kaj glede vašega razvoja.

6.4 FUNKCIJE MENEDŽMENTA

Večina avtorjev opredeljuje proces menedžmenta kot sestav štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. Nekateri avtorji temeljnim funkcijam dodajajo še funkcijo kadrovanja. V nadaljevanju sledi kratek opis, kaj posamezna funkcija zajema (Taylor v Možina et al., 2002, 71).

- **Načrtovanje (planiranje):** obsega opredelitev ciljev, napovedovanje in sestavljanje programov, tako da prave naloge izpolnimo v pravem zaporedju.
- **Organiziranje:** zajema odločanje o tem, kaj se zahteva in kaj mora kdo delati.
- **Vodenje:** vključuje dajanje navodil, usklajevanje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu.
- **Kontrola (ocenjevanje):** se nanaša na spremljanje izpolnjevanja nalog zaradi preverjanja, ali vse poteka po načrtih.

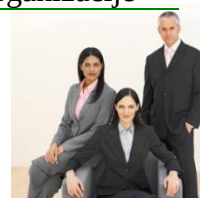
Ker pa je organizacija živa tvorba, ki se mora spreminjati, prilagajati in reagirati na notranje in zunanje okolje, je treba te funkcije malo dopolniti. Kralj (2003, 143) navaja kot temeljne naloge menedžerjev snovanje in planiranje, organiziranje in koordiniranje, vodenje ljudi k izidom ter obvladovanje podjetja z nadziranjem. Podobno Tavčar v svojem delu navaja dejavnosti, ki jih mora menedžment natančno izpolniti, če želi doseči želene cilje (po Tavčar, 2006, 24).

- **Načrtovanje in snovanje:** obsega opredelitev ciljev, napovedovanje in sestavljanje programov ter snovanje strategij za doseg teh ciljev.
- **Urejanje in povezovanje:** zajema odločanje o tem, kaj se zahteva in kaj mora kdo delati, ter povezovanje organizacije navznoter in navzven.
- **Poslovođenje in vodenje:** vključuje dajanje navodil, usklajevanje, motiviranje in vodenje ljudi.
- **Merjenje in presojanje:** se nanaša na merjenje izidov delovanja organizacije in presojanje izidov delovanja ljudi.



Tabela 2: Dvojnost dejavnosti menedžmenta

Organizacija kot instrument (instrumentalni vidik) – trdi del organizacije	Organizacija kot organizem (interesni vidik) – mehki del organizacije
Načrtovanje	Snovanje
Urejanje	Povezovanje
Poslovođenje	Vodenje
Merjenje	Presojanje



Vir: Po Tavčar, 2006, 24

Instrumentalni (trdi) vidik gleda samo na delovanje organizacije. Predvsem prevladuje interes lastnika, ki želi čim bolj uspešno delovanje organizacije. Interesni (mehki) vidik pa gleda na udeležence v organizaciji (zaposlene, partnerje, javnost ...). Tu se upoštevajo interesi zaposlenih in ostalih udeležencev organizacije. Za uspešno delovanje je treba hkrati upoštevati oba vidika.



6.5 NAČRTOVANJE IN SNOVANJE

Če menedžer v podjetju dogodkov noče prepuščati naključju, jih mora na določen način **načrtovati**. Menedžer si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Ravno nasprotno. Ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo njegova organizacija dosegala svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Po drugi strani je nemogoče stvari in dogajanja načrtovati do potankosti. Četudi menedžer to zna, je tako delo preobsežno. Ko bi na primer stvari do potankosti načrtoval (in za to porabil veliko časa in truda), bi se lahko pripetilo, da se stvari ne bi odvijale v načrtano smer (zaradi sprememb v okolju in podobno). Zato je smiselno upoštevati tudi interesni vidik (organizem), kjer se dejavnosti v organizaciji **snujejo**. To pomeni, da se začrta le neki okvir, pot do cilja. Najbolje je, da se pri tem izbere nekaj možnih variant in izmed teh najugodnejšo.

Smiselno je torej upoštevati oba vidika, instrumentalnega in interesnega. Zato menedžer načrtuje le tako daleč, kot vidi. Za bolj oddaljeno prihodnost pa je bolje, da menedžer uporabi snovanje – določi nekaj možnih poti za doseg cilja.

6.6 UREJANJE IN POVEZOVANJE



Urejanje v organizaciji je pomembno, saj je za uspešnost organizacije pomembno usklajeno delovanje vseh v organizaciji. **Urejanje** tako zajema delitev dela (hierarhija), navedbo vseh potrebnih sredstev za delo (materialna in nematerialna sredstva) in njihovo pravilno razporeditev. Prav tako je treba določiti proces delovanja v organizaciji (organizacijska struktura), pravila delovanja v organizaciji (pri tem je bolje, da je pravil manj, pa da ta držijo). Uspešna organizacija naj bi bila urejena tako, da je trdna in prilagodljiva. V odločilnih obdobjih naj bi bila trša, avtoritativna, v spremenljivem, nestabilnem okolju pa mehkejša, bolj ustvarjalna in prilagodljiva na spremembe.

Povezovanje v organizaciji je lahko na podlagi pogodbe, lastnine ali interesov. Organizacije so lahko med seboj povezane kot korporacije, matična/hčerinska podjetja, združenja in podobno. Če menedžment želi trajno povezovanje z drugimi organizacijami, je smiselno, da se povezuje na podlagi interesov vseh sodelujočih. Le taka oblika povezovanja lahko zdrži daljše obdobje.

Pri tej funkciji menedžmenta je treba hkrati upoštevati oba vidika, instrumentalnega in interesnega. Na organizacijo je treba gledati kot na instrument za doseganje ciljev, hkrati z organizacijo kot skupnostjo interesov ljudi.



6.7 POSLOVODENJE IN VODENJE

Tudi vodenje in poslovođenje se v organizaciji neločljivo prepletata.

Poslovođenje v organizaciji je bolj avtoritativno, racionalno, saj upošteva predvsem instrumentalni vidik. Uporablja se veliko analiziranja, normiranja, izračunavanja, pravila so jasna. Pri tem je poslovođenje osredotočeno predvsem na to, da je treba zagotoviti vsa potrebna sredstva za delo (materialna in nematerialna).

Vodenje je obvladovanje ljudi, zato so v ospredju interesi udeležencev v organizaciji (zaposleni, partnerji, javnost). Ljudi je treba pravilno usmerjati, če želimo, da bo njihovo delo učinkovito. Menedžer usmerja delavce s pomočjo komuniciranja. Komuniciranje obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali usmerjajo informacije. Komuniciranje je stalna aktivnost vseh posameznikov v organizaciji. Menedžerji morajo spretnost komuniciranja dobro obvladati. Za vodenje je pomembno, da si menedžer pridobi zaupanje zaposlenih. O vodenju bo več razloženo v nadaljevanju.



6.8 MERJENJE IN PRESOJANJE

Tudi pri tej funkciji je pomembna usklajenost merjenja in presojanja. Predvsem je treba določiti, kaj meriti in kaj presojati.

Za **merjenje** je značilno, da je na strani instrumentalnega vidika. Pomembna je donosnost. Značilno je avtoritativno obvladovanje organizacije, z jasnimi navodili. Pri merjenju je treba določiti pravila, na podlagi katerih se pozneje merijo odstopanja.

Presojanje je najlažje narediti tako, da se organizacijo primerja. Lahko se primerja organizacijo v različnih časovnih obdobjih ali pa z drugimi organizacijami. Pri tem je treba upoštevati, da je vsaka organizacija zase original in da nekega recepta za uspešnost ni.

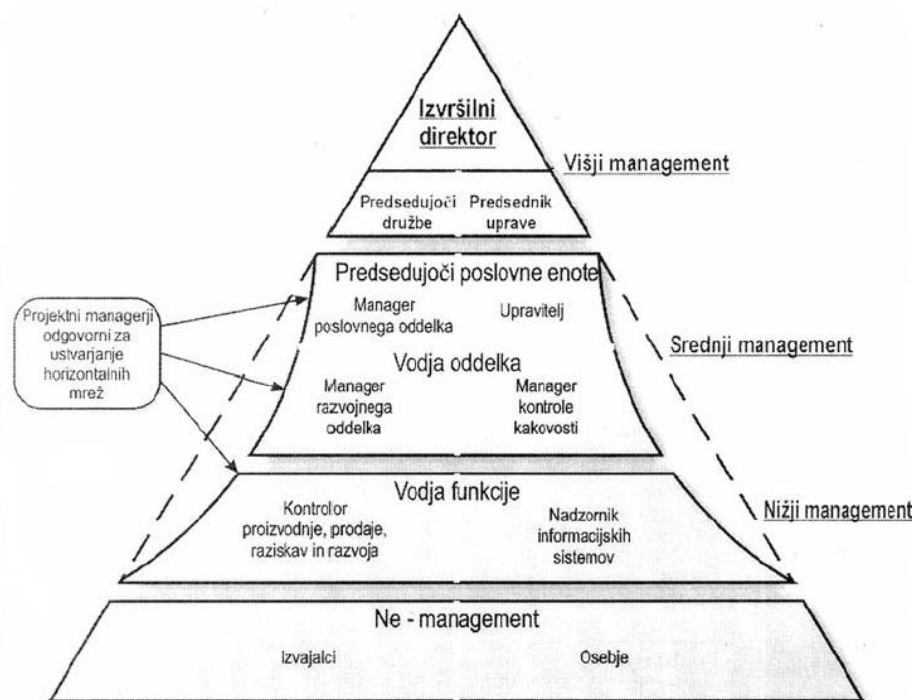
6.9 RAVNI IN PODROČJA MENEDŽMENTA

Menedžerji delujejo na različnih ravneh menedžmenta. Ločimo tri osnovne ravni menedžmenta (Dimovski et al., 2003, 8):



- **nižji menedžment** je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije;
- **srednji menedžment** deluje na srednji ravni hierarhične lestvice in je odgovoren za poslovne enote in večje oddelke organizacije;
- **vrhovni menedžment** oziroma **top menedžment** predstavljajo menedžerji, ki so na vrhu hierarhične lestvice in so odgovorni za celotno organizacijo.

Glede na to, v katero raven sodi posamezni menedžer, se razlikujejo tudi njegove naloge, pristojnosti in odgovornosti. Prav gotovo imajo največjo odgovornost višji menedžerji in najmanjšo nižji menedžerji. Prav tako gre trend v organizaciji k sploščenju organizacije, predvsem na račun srednjega menedžmenta. Ravni so prikazane na sliki 35.



Slika 35: Ravni menedžmenta v hierarhiji organizacije
Vir: Dimovski et al., 2003, 9

Nižji menedžerji so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Nižji menedžer je lahko vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, vodja oddelka in podobno. Zaposleni o svojem delu neposredno poročajo nižjemu menedžerju.

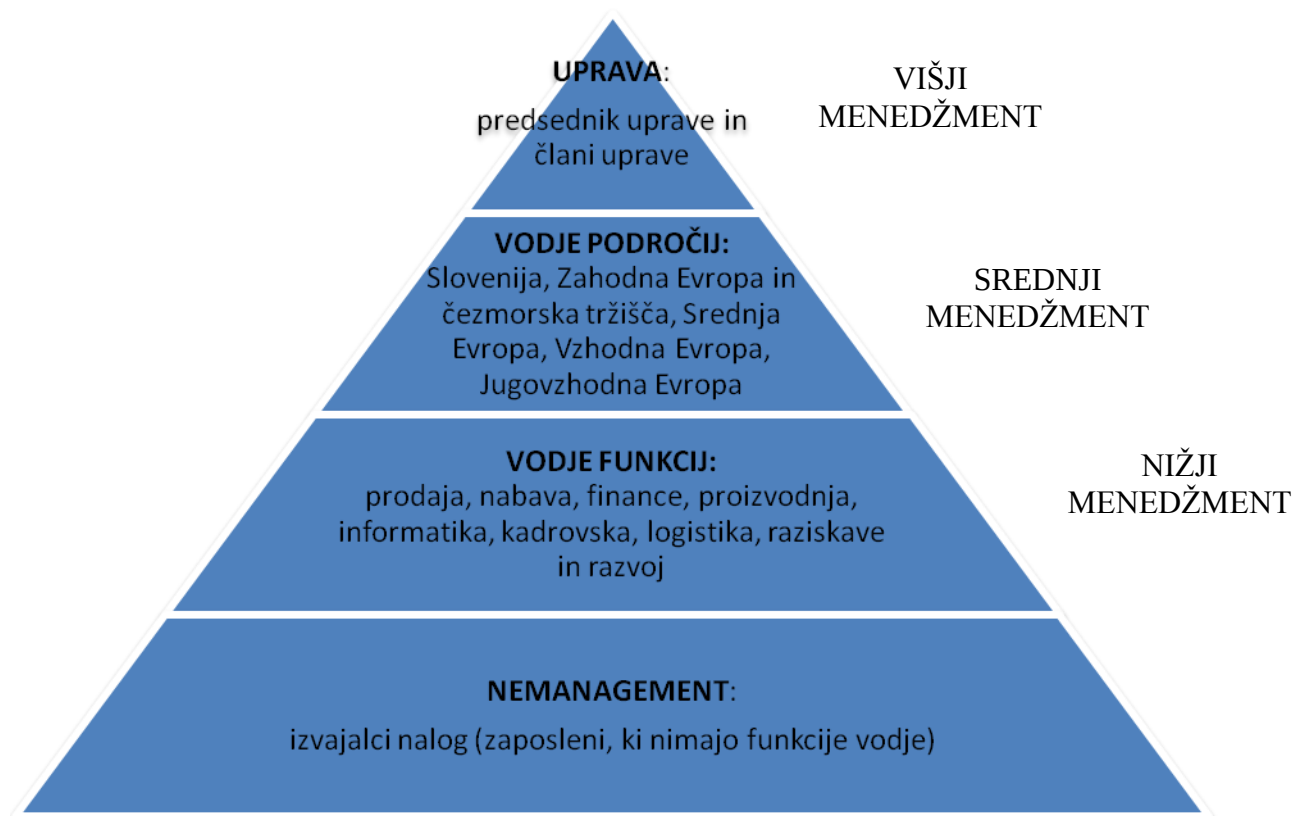
Srednji menedžerji dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela od višjega menedžmenta, nato jih oblikujejo v cilje in plane nižjim menedžerjem, da jih ti izvršujejo. Srednji menedžer je odgovoren za usklajevanje dela nižjih menedžerjev in administrativnih delavcev. Od srednjega menedžerja se pričakuje, da bo vzpostavil dobre odnose s sodelavci, spodbujal timsko delo in razreševal konflikte (Dimovski et al., 2003, 8). Nazivi srednjih menedžerjev so direktor področja, vodja sektorja.

Vrhnji menedžerji so odgovorni za celotno organizacijo. Praviloma se morajo odločati o problemih strateškega značaja z visoko stopnjo negotovosti. To so predsednik uprave, pomočnik predsednika, direktorji odsekov. Odgovorni so za postavljanje ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje zunanjega okolja ter sprejemanje strateških odločitev, ki zadevajo organizacijo kot celoto in so dolgoročne narave.

Primer



Iz organizacijske sheme podjetja Krka d. d. lahko grafično ponazorimo tudi ravni menedžmenta. Glavne ravni so tri. V upravi so predsednik uprave in štirje člani uprave. V srednjem menedžmentu so vsi vodje področij, ki so geografsko razdeljena. V nižjem menedžmentu so vodje posameznih funkcij (npr. vodja prodaje za področje Slovenije). Najnižji nivo hierarhije so zaposleni, ki nimajo statusa vodje.



Slika 36: Ravni menedžmenta v Krki d. d.

6.10 ETIKA IN MORALA MENEDŽMENTA

»Nič ne ustavi organizacije hitreje kot ljudje, ki verjamejo, da je način, kakor so delali včeraj, najboljši tudi za delo, ki jih čaka jutri. Da bi uspeli, morajo vaši ljudje spremeniti ne le svoje obnašanje, ampak tudi svoje razmišljanje o preteklosti.«

Jon Madonna

Zgornja misel še kako drži, mar ne?



V najbolj splošnem pomenu Hellriegel in Slocum (v Berlogar, 2000, 233) etiko opredelita kot **niz pravil, ki določajo pravilno in napačno vedenje, kdaj je neko vedenje deležno odobravanja in kdaj je nesprejemljivo ali napačno**. V širšem smislu etika vključuje tudi procese:

- razlikovanja vprašanj v zvezi z dejstvi in prepričanji,

- odločanja glede določanja posameznih primerov,
- odločanja, katera moralna načela so ustrezna v neki situaciji.

Tudi za menedžment velja, da mora pri svojem razmišljanju in ravnanju upoštevati etiko in etična merila.

Etika menedžmenta je sestavina filozofije podjetja in ena od temeljnih vrednot in vodilo politike podjetja, morala menedžmenta pa obsega pravila za odločanje in ravnanje menedžmenta v skladu z etiko (Kralj, 2001, 119). Etika menedžmenta je veda, ki obravnava načela ob dobrem in hudem, in norma za odločanje in ravnanje menedžmenta po teh načelih in je zato filozofija morale (Tavčar, 1995, 90).

Menedžer – kot pač vsak človek – bi rad odločal in deloval prav, pravično, dobro, rad bi se izognil odločanju in delovanju, ki je narobe, nepravično, slabo, grdo, skratka rad bi ravnal etično. Ko pa skuša to uporabiti v menedžerski praksi, se vedno znova najde v dvomih in težavah, saj mora delovati po navodilih upravljavcev (lastnikov), katerim je glavni cilj ustvarjati čim večji dobiček.

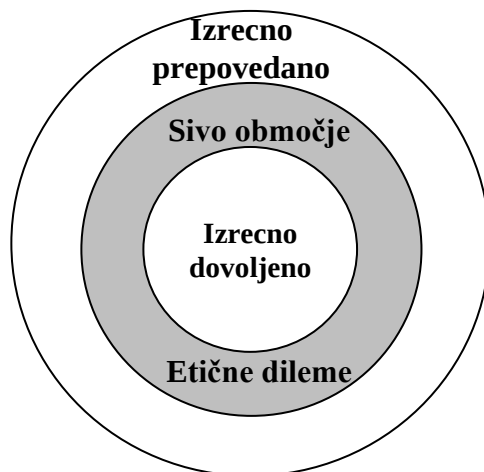
Nekaj primerov etičnih pritiskov in dilem menedžerjev:

- izrabljanje svojega položaja,
- izkoriščanje zaposlenih,
- manipuliranje z informacijami o konkurentih in poslovnih partnerjih,
- onesnaževanje okolja (četudi ni prepovedno z zakonom),
- nepravičnost pri zaposlovanju in odpuščanju delavcev,
- nepravičnost pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih,
- zavažanje kupcev.



Vsak menedžer mora v prvi vrsti ravnati tako, da je zgled zaposlenim. Veliko napako namreč dela, če od zaposlenih zahteva, da ravnajo v skladu s poslovno etiko, sam pa krši njena načela.

Menedžerji so najpogosteje v dilemi v nekem sivem območju, kar je prikazano na sliki 37.



Slika 37: Zakoni in etika
Vir: Možina et al., 2002, 211

Menedžerji se, vedno ko so na sivem območju, srečajo z nekimi etičnimi dilemami. Da bodo njihovi odgovori pravični in v skladu z etičnimi normami, pa bi si morali poiskati odgovore na vprašanja v naslednjem odstavku. Zelo podoben učinek bi dosegli tudi, če bi ravnali po načelu »ne stori drugemu ničesar takega, kar ne želiš, da drugi storijo tebi«.

Vprašanja, po katerih naj bi menedžer preverjal etičnost svojih odločitev, so (Možina et al., 2002, 220):

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

Navedena tri načela nam lahko koristijo tudi pri vsakodnevnih ravnanjih. Če se bomo ravnali v skladu z njimi, bomo veliko bolje delovali v organizaciji oziroma v naši okolici. Ljudje iz okolja nas bodo tudi bolj sprejemali in se raje družili z nami.

Vsak menedžer mora imeti štiri vrline: poštenost in pravičnost ter zaupanje in stanovitnost (žilavost) (Možina et al., 2002, 222).

»Združenje Manager je sprejelo prenovljen kodeks etike kot orodje, ki lahko menedžerju, ki se pogosto znajde v konfliktnih situacijah, olajša iskanje poštene odločitve, ne glede na to, kako težka je. S kodeksom želimo spodbujati razvoj poslovne etike, oblikovati razumljive vrednostne standarde, dajati navdih in oporo članom pri njihovem delovanju ter zarisati jasno ločnico med dobrimi in slabimi menedžerskimi praksami« (Svetelšek, 2010). Tudi častno razsodišče Združenja managerjev bo v skladu s tem kodeksom obravnavalo posamezne člane, ki so se izneverili etičnemu ravnanju.



10 načel kodeksa etike združenja Manager pa si lahko preberete na spletni strani <http://www.zdruzenje-manager.si/si/o-zdruzenju/dokumenti/kodeks-etike/>. Novi kodeks etike velja od 15. 10. 2010.



Primer

Podjetje Johnson & Johnson oziroma njen predsednik uprave pravi: »Kodeks etike je naš skupni imenovalec. Vodi nas v vsem, kar počnemo. Predstavlja poskus vzpostavitve sistema pravil in principov, ki jih vsi sprejemamo, vse odkar so naši menedžerji postali neodvisni.«

Podjetje Johnson & Johnson je leta 1982 doživelo Tylenol krizo. Tylenol so bile tablete proti bolečinam, ki so jim neznanci primešali cianid (z namenom izsiljevanja in finančnega okoriščanja na račun podjetja Johnson & Johnson), zaradi česar je umrlo 7 ljudi. Podjetje, oziroma menedžment podjetja Johnson & Johnson je takoj ob izbruhu krize prevzelo odgovornost za nastalo situacijo, čeprav niso bili neposredno odgovorni. Ukrepi podjetja so šli v smeri zagotavljanja maksimalne varnosti za širšo javnost tako, da so preko medijev (intervjuji na televiziji in radiu, časopisni oglasi, televizijski spoti in podobno) in z uporabo brezplačnega telefona, skušali opozoriti kar največ ljudi. Sklenili so zamenjati embalažo, ki je po novem ustrezala vsem najnovejšim zakonskim predpisom. Merljive stroške, ki so nastali v času Tylenol krize ocenjujejo na okoli 150 mio dolarjev. Posledično je tudi dobiček močno upadel.

Cena delnice je kmalu po odpravi krize, ponovno dosegla prejšnjo vrednost. Prav tako so se le 6 mesecev po nastanku krize močno približali prejšnji vrednosti tržnega deleža (33 %) (po Belak, 2003, 18–19).

Povzetek

Vloga menedžmenta je, da mora poskrbeti za nemoteno delo, da zaposlene seznani z nalogami in odgovornostmi, cilji, vizijo in poslanstvom organizacije. Zato mora zagotoviti ustrezen pretok informacij in pri tem uporabiti pravi način komuniciranja z zaposlenimi.

Menedžment je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter vseh razpoložljivih virov z namenom doseganja postavljenih ciljev. Da vse te naloge lahko izvaja, pa mora nenehno pridobivati nova znanja in izkušnje ter te prenašati na sodelavce v organizaciji.

Uspešen menedžer je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj, ter zna pridobljeno znanje prenašati v prakso. Prav tako mora biti timsko naravnan in upoštevati mehki vidik organizacije.

Temeljne naloge menedžerjev so načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje ter merjenje in presojanje. Pri tem menedžer dosledno upošteva tako trdi kot mehki vidik organizacije, saj sta za uspešno delo potrebna oba.

Načrtovanje obsega opredelitev ciljev in napovedovanje ter sestavljanje programov, po drugi strani mora menedžer snovati strategije za doseg teh ciljev. Urejanje zajema odločanje o tem, kaj se zahteva in kaj mora kdo delati, povezovanje pa določa obliko povezanosti organizacije. Poslovanje zajema predvsem dajanje navodil za delo in usklajevanje zaposlenih, medtem ko je vodenje osredotočeno tudi na motiviranje zaposlenih in usmerjanje zaposlenih z ustreznim načinom komuniciranja. Merjenje opredeljuje izide delovanja organizacije, presojanje pa temelji na izidih delovanja ljudi, kjer je treba upoštevati, da je vsaka organizacija original.

Poznamo tri ravni menedžmenta: nižji, srednji in vrhovni (top) menedžment.

Menedžer mora pri svojem delu upoštevati etiko in etična merila, čeprav so ta včasih v nasprotju z navodili lastnikov. Menedžer mora biti s svojim ravnanjem zgled vsem zaposlenim.



Preverjanje razumevanja

1. Opreделите pojem menedžment.
2. Dejavnost menedžmenta je dinamičen proces. Obrazložite, zakaj in kaj vse mora menedžment pri tem storiti.
3. Kakšen je uspešen menedžer? Katere lastnosti mora imeti?
4. Kako merimo učinkovitost menedžerjev?
5. Pojasnite matriko uspešnosti menedžerja.
6. Katere štiri funkcije mora opravljati menedžment?
7. Kdaj menedžer snuje in kdaj načrtuje?
8. Kaj menedžer opravlja pri funkciji urejanja in povezovanja?
9. Katere so glavne naloge menedžerja v funkciji poslovođenja in vodenja?
10. Kaj zajema funkcija merjenja in presojanja?
11. Katere tri ravni menedžmenta poznate in kaj je za vsako posamezno raven značilno? Skicirajte.
12. Vsak menedžment mora ravnati etično. Pojasnite, kaj to pomeni. Navedite nekaj neetičnih primerov ravnanja menedžerjev.
13. Rešite naslednjo moralno dilemo:
 Janez Novak in Peter Klepec sta sodelavca v srednje velikem računalniškem podjetju. Janez je ekonomist, Peter pa odličen računalniški programer. Janez Novak na tihem načrtuje ustanovitev svojega podjetja, katerega dejavnost bo računalniško programiranje. Janez razmišlja, ali naj Petru ponudi delovno mesto v svojem podjetju. Sprašuje se, kako se bodo na to odzvali vodilni v podjetju? Prav tako dvomi, kako se bo odzval Peter. Sicer ve, da Peter ni ravno zadovoljen s plačo, ki jo dobiva. Sam bi mu lahko ponudil veliko več, saj bi bili njegovi programi zelo prodajani. Skušnjava je velika ... Kakšna bi bila vaša odločitev, če bi bili na mestu Janeza Novaka?

7 VODENJE

»Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena.«

(Nelson Mandela)

Vodenje je pojem, ki se ga velikokrat preveč poenostavlja, saj je vodenje izredno kompleksna in zelo pomembna dejavnost vsake organizacije. Velikokrat se pojem vodenja zamenjuje z upraviteljstvom (menedžmentom), ki pa ne pomeni istega. Od dobrega in ustreznega vodenja v organizaciji je odvisna tudi njena uspešnost, saj vodenje usmerja ljudi, da dosežejo neki cilj. Doseganje ciljev pa pomeni uspešno poslovanje organizacije.

Vodja mora, da bo pri svojem vodenju učinkovit, natančno poznati svoje področje, obvladati mora veščine komuniciranja, poznati svoje prednosti in slabosti, biti pozitivna osebnost, pridobivati dodatna znanja in veščine, se znati prilagajati, analitično in logično razmišljati, biti naklonjen timskemu delu in podobno.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- pojem vodenje in njegov pomen,
- delegiranje,
- metode in stile vodenja,
- tipe vodenja,
- značilnosti dobrega vodje,
- pomen čustvene inteligence za vodenje.

7.1 POJEM VODENJE

Pomemben del organiziranja dela, katerega posledica je realizacija ciljev v organizaciji, je vodenje. Do realizacije ciljev namreč ne pride samo po sebi, temveč s sprotnim usklajevanjem dela ljudi. Vse to pa dosežemo z vodenjem.

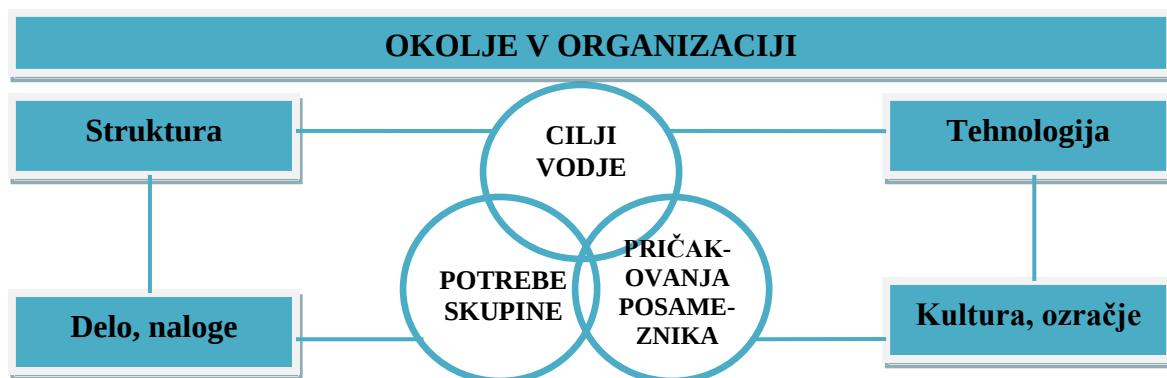
Menedžment in vodenje sta dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki se dopolnjujeta, vendar pa ne moreta nadomestiti drug drugega. Vodenje je sestavni del menedžmenta.

Vodenje je funkcija menedžmenta in je pomensko ožji od menedžmenta. Pojavlja se med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev. Pomeni vplivanje na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Dobri vodje imajo pomemben vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo kupcev ali zadovoljstvo zaposlenih (Hočevar et al., 2003, 125).

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja na ljudi za izvajanje dejavnosti, ki vodijo k doseganju ciljev. Osnovne tri sestavine vodenja so: vodja (tisti, ki izvaja vodenje), člani (tisti, ki so vodeni) in specifična situacija (okolje, znotraj katerega se odvija vodenje) (Možina et al., 2002, 499).



Pri vsakem vodenju je treba upoštevati okolje organizacije, kot so struktura, tehnologija, kultura, delo in naloge. Glede na vse navedeno vodja postavi cilje, ki morajo sovpadati s potrebami skupine in pričakovanji posameznika. Vse navedeno je prikazano na sliki 38.



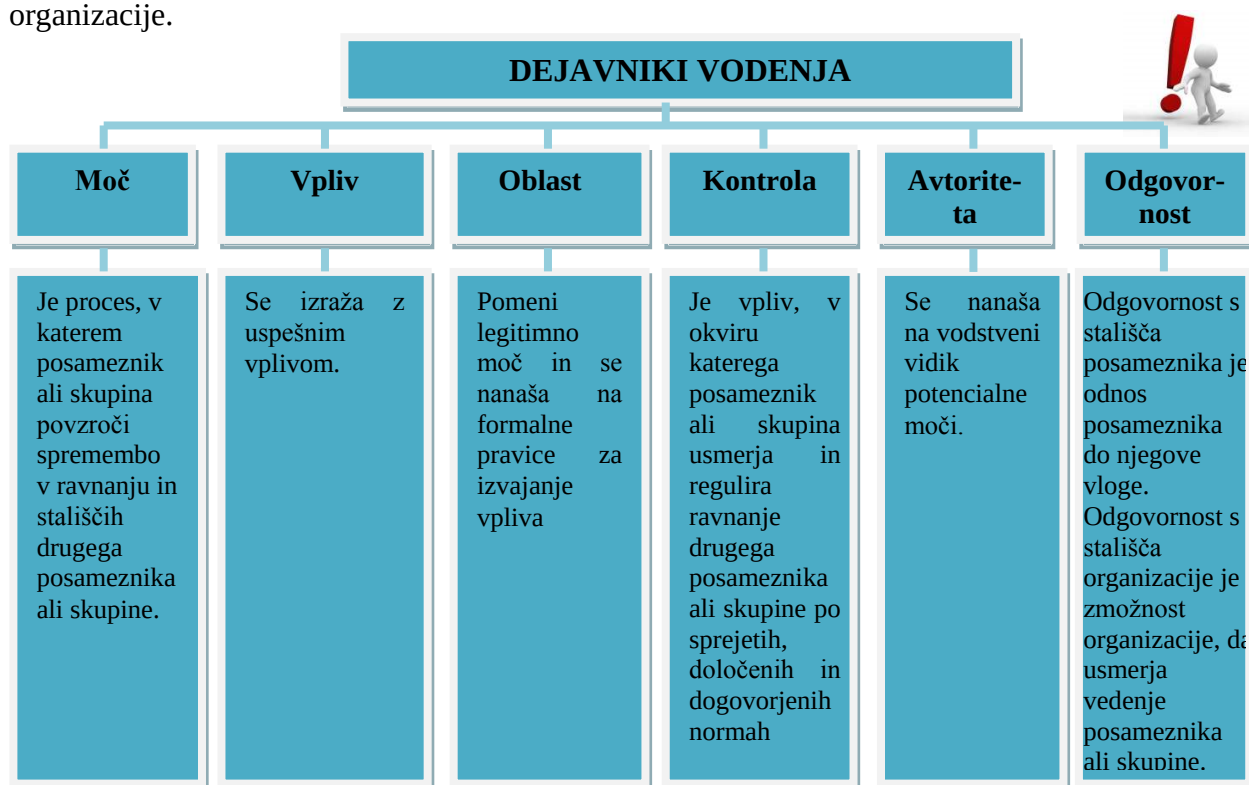
Slika 38: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje

Vir: Možina et al., 2002, 499

O vodenju govorimo, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani. Če člani vodjo izvolijo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. Najprej je treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani tima, nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Naloga vodje je, da usklajuje sestavine vodenja v produktivno celoto (Možina et al., 2002, 499).

7.2 POMEN VODENJA

Vodenje ima velik pomen za uspešno delovanje organizacije. Samo dobro vodena podjetja bodo tudi uspešno poslovala, saj se z ustreznim vodenjem dosegajo zastavljeni cilji organizacije.



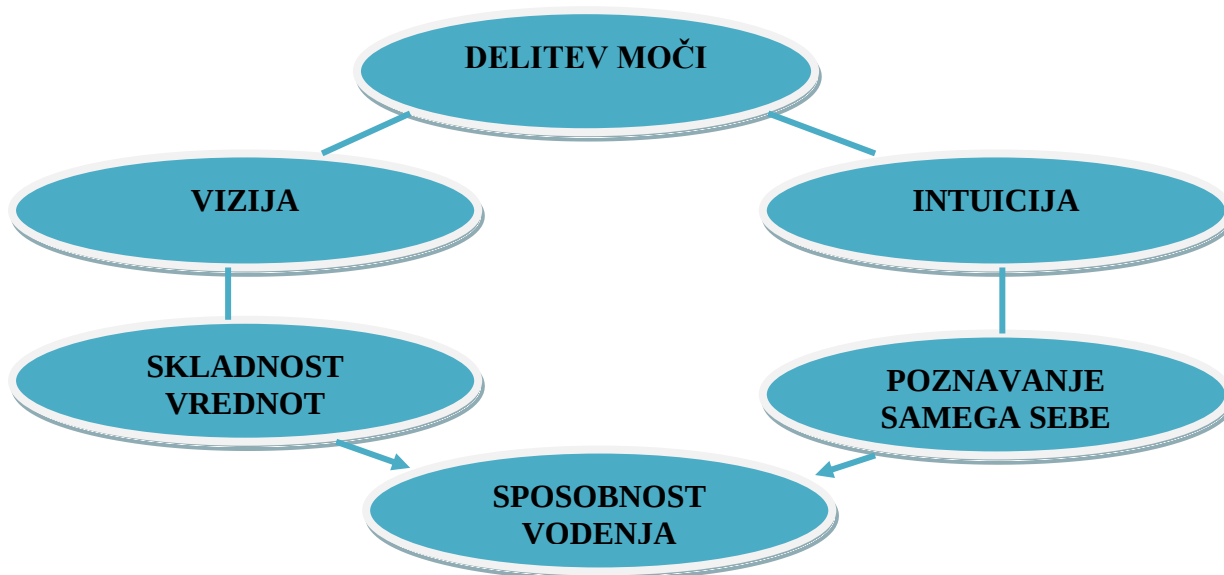
Slika 39: Dejavniki vodenja

Vir: po Možina e tal., 2000, 95

7.3 TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODENJA

Uspešni vodje potrebujejo določene sposobnosti za uspešno delo, prav jim pridejo tudi določene izkušnje iz vodenja. Uspešne organizacije bodo izbrale take vodje, ki imajo sposobnosti vodenja, ali pa si bodo take vodje sami oblikovali.

Temeljne sposobnosti vodenja so: delitev moči, intuicija, poznavanje samega sebe, vizija in skladnost vrednot (Možina et al., 2002, 502), ki so prikazane na sliki 40.



Slika 40: Temeljne sposobnosti za vodenje

Vir: Možina et al., 2002, 502

Delitev moči nastane, kadar zna vodja deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Tako vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. **Intuicija** je sposobnost imeti pregled nad položajem, predvideti spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. **Poznavanje samega sebe** je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegli svoje slabosti. **Vizija** je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za uresničevanje tega. **Skladnost vrednot** pa pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih ter jih združiti v skladno celoto (Možina et al., 2002, 503).



Primer

Neko malo slovensko podjetje vodi direktor, ki je šolski primer dobrega vodje. Izdelano ima jasno vizijo svojega podjetja, saj želi v prihodnjih desetih letih postati eno od vodilnih podjetij v svoji dejavnosti na območju Slovenije. Svojo vizijo je s svojim navdušenjem prenesel tudi na ostale zaposlene. Lahko bi rekli, da ima sedmi čut za poslovnost, saj se je v času gospodarske in finančne krize zelo dobro znašel, pravzaprav, jo je celo izkoristil v svoj prid. Medtem, ko so v konkurenčnih podjetjih malo zaspali, je sam svoje ideje skoraj v celoti uresničil. Zelo dobro pozna svoje dobre lastnosti, je pozitivna osebnost, kar njegovi zaposleni zelo cenijo. Nikoli od njih ne zahteva nekaj, česar tudi sam ni pripravljen storiti. Je zelo dober vodja, saj s svojim dobrim zgledom vleče tudi preostale zaposlene. Zaposlene ustrezno nagradi, tako denarno kot nedenarno. Okoli sebe ima zbrane ljudi, ki so jim skupne vrednote kot so delavnost, poštenost, znanje, komunikativnost in ustvarjalnost. Poznate tudi vi kakšno podobno podjetje? Bi delali v takem podjetju?

7.4 DELEGIRANJE

Dober vodja mora znati naloge tudi delegirati. Pri tem mora seveda prevzeti odgovornost za to dejanje, saj mora dobro presoditi, komu in katero nalogo bo delegiral (vsi niso usposobljeni, vse naloge niso primerne za delegiranje). Zato mora dobro poznati tako nalogo kot podrejene. Z delegiranjem se vodja razbremeni, prav tako s tem lahko motivira podrejene, da se bodo počutili koristne.



Delegiranje je sestavni del vodenja in pomeni **dodeljevanje moči, pooblastil in nalog drugim, pooblašcanje drugih, da prevzamejo odločitve in izvršujejo naloge ter zaupanje področij odgovornosti in nalog drugim**. Postopek delegiranja je treba analizirati za vsak primer posebej in pretehtati, kaj bi bilo najboljše. Vodja mora vedeti odgovore na vprašanja (Možina et al., 2002, 505):

- Kaj je treba narediti?
- Kdo je odgovoren?
- Zakaj je treba nalogo izvesti?
- Kako naj se naloga izvede?
- Kdaj mora biti naloga opravljena?

Menedžer naj delegira tiste naloge, za katere **ni potrebno, da jih opravi sam** (Možina et al., 2002, 505).

Ni dobro delegirati nalog, od katerih je **neposredno odvisna naša delovna uspešnost** in kjer so lahko **posledice odločitev odločilnega pomena** za organizacijo. Četudi se vodju včasih zdi, da bi nalogo opravil sam hitreje in bolje, mora nalogo delegirati, sicer lahko kaj hitro postane preobremenjen.



Primer

Mojca je že tri mesece neposredni vodja sedmim zaposlenim. Vodja je postala prvič in je imela doslej za to delo le malo prakse.

Vsak zaposleni opravlja različno delo, ki ima svoja pravila, delovne naloge pa so med seboj prepletene, zato je uspeh enote odvisen od tesnega sodelovanja med sodelavci. Mojca se je zelo potrudila; razdelila je delovne naloge, postavila roke za izvršitev in razrešitev problemov z namenom, da bi skupina dosegla učinkovite rezultate. Zaradi slabe usposobljenosti dveh delavcev in stalnih sporov znotraj skupine so se dela zamudila, delavci pa so bili osebno razočarani. Mojca bi rada posvetila več svojega časa reševanju internih problemov v skupini, toda videti je bilo, da ji pisanje poročil in delo z dokumentacijo vzame preveč časa. V zadnjem času je začela pogosteje ostajati v pisarni dlje, ker so odnosi med sodelavci postali sovražni. Storilnost skupine je upadla pod vsa pričakovanja in Mojca se vedno bolj boji, da jo bodo odpustili.

Kaj je po vašem največja napaka, ki jo dela Mojca? Kako bi situacijo rešili vi?

7.5 METODE VODENJA

Različne metode vodenja imajo tudi različne uspehe. Merijo se izključno po tem, ali je organizacija dosegla cilj. Vodja vodi svoje podrejene po metodi vodenja, ki mu je osebno blizu, prav tako so pomembne lastnosti pri izbiri dejavnost in velikost podjetja, njegova organiziranost, lastnosti zaposlenih in podobno.



V svetu so znane predvsem naslednje **metode vodenja** (Možina et al., 2000, 27).

- **Vodenje z izjemami:** ta način vodenja temelji na ideji, da se vodje ne ukvarjajo s podrobnostmi, temveč samo z izjemami.
- **Vodenje s pravili:** vodja določi pravila in delavec se na osnovi postavljenih pravil sam odloča, kaj bo storil v vsaki fazi procesa.
- **Vodenje z motiviranjem:** temelji na vplivu vedenja – izkorišča se želja po uresničevanju samega sebe. Pričakuje se, da bodo delavci bolj delovni, če se lahko izražajo, če je delo privlačno in je v njem veliko samostojnosti in če lahko sami kontrolirajo svoje rezultate.
- **Vodenje s soudeležbo:** je vezano izključno na sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah. Ljudje, ki sodelujejo pri oblikovanju ciljev, se z njimi zlahka sprijaznijo. Pričakuje se, da bodo zavzeto opravljali načrtovano delo;
- **Vodenje z delegiranjem:** bistvo je v delegiranju odgovornosti. Sodelavci postanejo odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja;
- **Vodenje s cilji:** določijo se cilji v organizaciji in nato usmerjamo sodelavce k uspešnemu doseganju teh ciljev.

7.6 STILI VODENJA

Stilov vodenja ne smemo zamenjati z modeli vodenja. Način vodenja temelji na ideji, kako iz ljudi izvabiti čim boljše delo.

Stil vodenja se nanaša na določen **vzorec vedenja**, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Stil vodenja pa ni odvisen samo od načina vodenja vodje, ampak tudi od **naloge in sprejemljivosti** v kolektivu. Vodja, ki bo skušal ljudem vsiljevati določen stil vodenja, ki ga ljudje ne sprejemajo, bo moral kmalu zapustiti svoje delovno mesto.



Omenimo samo nekaj danes najpogostejših **stilov vodenja: birokratski, razvijalski, dobrohotni avtokratski, izvrševalski, dezerterski, misijonarski, avtokratski in kompromisarski** stil vodenja (Možina, 1994, 93).



Podrobneje si o posameznih stilih vodenja lahko preberete v knjigi Osnove vodenja avtorja Možine. Lahko boste ugotovili, kateri izmed stilov vodenja je vam najbližji.

Kouzes in Posner (2007, X–XVII) na vprašanje, kakšen naj bo dober vodja, pravita: »Vodje imajo svojo glavo v oblakih, noge pa na tleh. Gledati morajo naprej, saj le tako ohranjajo občutek za smer in oblikujejo vizijo o tem, kaj je možno in zaželeno.«

Vrsta in način vodenja sta odvisna predvsem od vrste dejavnosti, kjer se uporabljata. Način vodenja pravzaprav izhaja iz filozofije vodenja nasploh. Odgovor na vprašanje, **kaj delajo** vodje, izhaja iz **njihove filozofije ali vrste vodenja, kako** to počnejo, pa je vidno iz **stilov vodenja**, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodje v organizaciji z enako filozofijo vodenja.

7.7 TIPI VODENJA



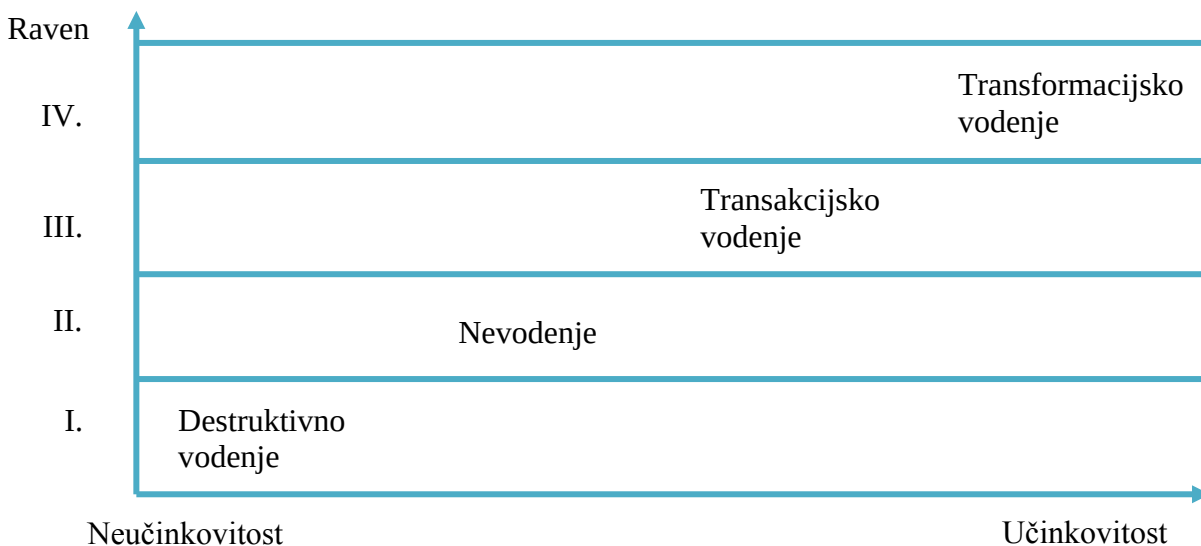
Možina (1994, 27) deli **tipе vodenja** na **transakcijsko in transformacijsko**.

Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oziroma le opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih. Je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane (Možina, 1994, 27).

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Na kratko, transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem. Transformacijsko vodenje vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije (Možina, 1994, 27).

Na podlagi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Vendar tudi transformacijsko vodenje ni zdravilo za vse. Združbe, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno kadrovske zasledbo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom, so lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem. Nasprotno pa združbe, ki delajo v nemirnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastara, izdelujejo proizvode s kratkim življenjskim ciklom in podobno, potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje. To zaposlene pripravi do tega, da so bolj pripravljeni na spremembe, da delajo z veseljem, so prizadevnejši in dosegajo boljše rezultate.

Na sliki 41 so predstavljene ravni vodenja, kamor sta vključeni tudi transakcijsko in transformacijsko vodenje. Destruktivno vodenje je največkrat v primeru mladih vodij, ki nimajo izkušenj in slabo obvladajo medsebojne odnose. Pri nevodenju se vodja izogiba odločanju in usmerjanju svojih podrejenih.



Slika 41: Ravni vodenja
Vir: Hočevar et al., 2003, 154

7.8 DOBER VODJA

Metod Dragonja, direktor Poslovne šole Bled, je v intervjuju dejal: »Prva lastnost, ki jo mora imeti dober vodja, je predvsem, da postavi vizijo. Vizija pomeni, da postavi neko smer, po kateri želi popeljati bodisi svoj kolektiv, neko družbeno sredino, lahko celo državo. In da zna navdušiti svoje sodelavce in širši krog ljudi zato, da to vizijo kupijo, da vanjo verjamejo in da

se potem tudi ne samo navdušijo, ampak da se mobilizirajo zato, da sledijo tej viziji in cilju. Vodja, ki je dober, mora predvsem imeti zelo velik občutek za delo z ljudmi, občutek za širšo družbeno odgovornost. In posebej v poslovnem svetu danes se poudarja, da morajo vodje oblikovati tudi sposobnost za uvajanje sprememb.«

Alenka Orel, predstavnica Evropske hiše izobraževalnega združenja, je povedala: »Razdelila bi vodje na menedžerje in pa na prave »leaderje«. Jaz vidim razliko, da je menedžer neke vrste upravljaivec, kar pomeni, da se sprašuje, da kontrolira. Se pravi, da odgovarja na vprašanje, kako in kdaj. Medtem ko je »leader« neke vrste karizmatična osebnost, da ima sposobnost, ima energijo, ki jo izžareva.«

»Težko je najti vodjo, ki bi ustrezal zgoraj opisanemu profilu v potankosti. Zato lahko iščemo uspešnega vodjo na različnih življenjskih področjih, ne samo v poslu (šport, politika, glasba itd.) in pri njih opazujemo/opazimo določene vodstvene kompetence, ki jih delajo uspešne,« pravi Janez Žezlina iz podjetja Socius Consulting. »Če se za slovenski in tuji primer osredotočim na poslovno okolje, bi v Sloveniji zaradi določenih vodstvenih kompetenc izbral Zorana Jankoviča (nekdanji predsednik uprave Mercatorja = sposobnost navduševanja in učinkovitega komuniciranja, vodenje z zgledom) in Liborja Vončina (nekdanji predsednik uprave Telekomu) oziroma Tatjano Fink (predsednica uprave Trima) in Sonjo Gole (predsednica uprave Adrie Mobila) – za vse tri je značilno vodenje z zgledom, pristop, da je vodja prvi kadrovik/trener v podjetju, osredotočanje na razvoj človeških potencialov v podjetju, sposobnost pritegniti zaposlene za doseganje skupnih ciljev.«

Dober vodja mora imeti fizični izgled, biti mora inteligen, dominanten, aktiven in samozavesten (Zupan, 2003, 22).



Poleg teh lastnosti naj bi vodja znal oziroma imel sposobnost prilagodljivosti situaciji, občutek za socialne odnose, kooperativnost, odločnost, zanesljivost, zmožnost delovanja pod pritiskom, pripravljenost sprejeti odgovornost, ustvarjalnost, diplomacija, tekoče izražanje, organiziranost in prepričljivost, poštenost.

Dober vodja zna odkriti talente in jih tudi navezati nase. Ne sme gledati preozko oziroma razmišljati na stari način. Pomembne mu morajo biti ključne stvari, z malenkostmi naj se ne ukvarja. Premagovati mora probleme, ki so še tako zahtevni in kompleksni. Podrejeni mu morajo zaupati, zato ne sme biti brezčuten in aroganten. Prav tako jim njihov položaj ne sme stopiti v glavo, saj si na ta način prav gotovo ne bodo priborili zaupanja podrejenih. Prav nasprotno, na tak način ga bodo izgubili. Tudi dober menedžer lahko naredi napako, ki pa jo mora priznati. Pri svojem vodenju mora znati obvladovati čustva, kar pomeni, da ne sme biti vzkipljiv in muhast. Prav tako mora znati poslušati svoje podrejene in upoštevati njihova mnenja in predloge.



Primer

Alenka in Darja delata v računalniškem centru pod vodstvom Jelke. Obe sta potrti. Zaradi svojega dela negotujeta druga drugi. Alenka je nezadovoljna, ker doslej še ni dobila v roke opisa svojega dela in ker le delno razume, kaj vodja od nje pričakuje. Ko je povprašala Jelko o tem, ji je ta odgovorila: »Ne sekiraj se, poskrbela bom, da boš imela kaj početi.« Alenka nikoli ne dobi nove naloge, dokler ne opravi prejšnje, ki ji je bila poverjena. Včasih mine dan ali več, preden ji Jelka lahko naloži novo nalogo. Pred kratkim je Alenka samodejno začela pomagati sodelavcem, ker ni imela početi kaj drugega, toda Jelka jo je pozneje opozorila: »Nikoli več ne stori česa takega! Razdelitev nalog je moje delo.« Od tedaj sodelavci kritizirajo Alenko, ker se jim ne pridruži, kadar imajo veliko dela, ona pa je prosta.

Darja je, nasprotno, zaskrbljena, ker se ji delo v službi kopiči. Problem se je pojavil zaradi nenehnega spreminjanja delovnih ciljev, ki ji niso bili sporočeni, vse dokler ni potekel čas, v katerem bi moralo biti delo opravljeno. Jelka vztraja pri tem, da sama osebno opravi vse pogovore z enotami, ki sodelujejo z njenim oddelkom. Ker pa je preobremenjena, ji pogosto ne uspe pravočasno predati pomembnih informacij Darji, enako pa tudi od nje pozno prejme odgovor, ki ga potrebujejo drugi.

Kje dela napako Jelka? Kaj naj storita Alenka in Darja?



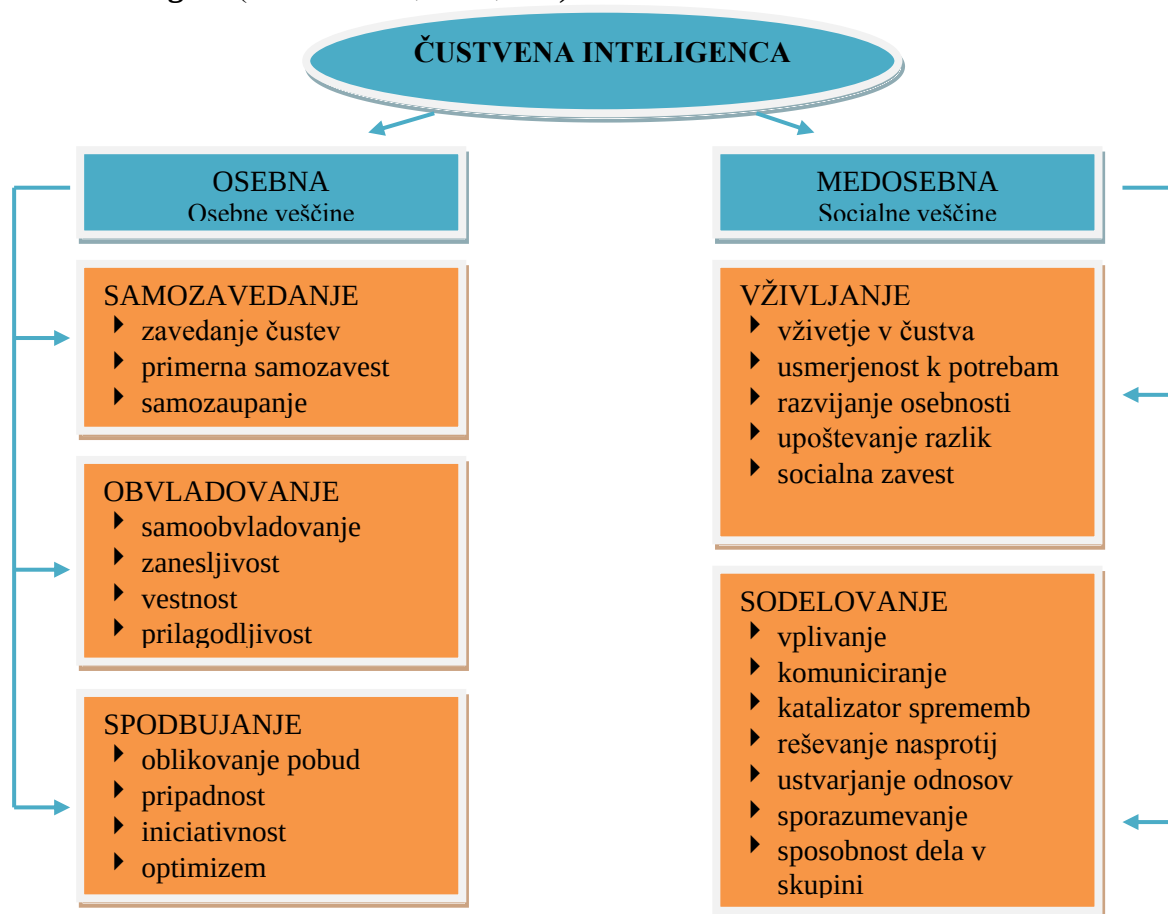
Na spletni strani <http://www.finance.si/180577> si lahko preberete članek Hladni slovenski menedžerji, kjer boste izvedeli, da sicer znajo delegirati in nadzirati, vendar jim je zelo pomemben zaslužek.

7.9 VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENCA

Enako, kot so čustva neločljiva od življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Ker vodja sodelavcem daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem vedno srečuje z osebami, ki ne samo da mislijo in ravna različno, ampak tudi občutijo različno.



Čustveno inteligenco opredeljujemo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev in čustev drugih ljudi ter se nanje uspešno odzivati. Je tudi socialna veščina, ki se kaže kot uspešno ravnanje s samim seboj in v odnosih z drugimi (Možina et al., 2002, 510).



Slika 42: Čustvena inteligenca
Vir: Možina et. al., 2002, 510

Na sliki 42 so predstavljena področja čustvene inteligence, ki zajemajo osebne in medosebne veščine posameznika. Predvsem je področje pomembno za vodje, saj obvladovanje čustvene inteligence vpliva na uspešnost vodenja.

Raziskave so pokazale, da je zlasti pri vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti.

Povzamemo lahko, da so čustva tudi **del kapitala organizacije**. Čustveno razviti ljudje, ki poznajo samega sebe, se zavedajo, razumejo svoje razpoloženje, svoja čustva in motivacijske vzvode in reakcije svojega delovanja, so kos večini nalog, ki jih prevzamejo. Možina (et al., 2002, 511) je mnenja, da na tak način zavarujejo sebe in skupino pred neuspehi, samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati svoja čustva, drugi pa jih spoštujejo in zaupajo organizaciji.

Povzetek

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja na ljudi za izvajanje dejavnosti, ki vodijo k doseganju ciljev. Za to so potrebni: vodja, člani in specifična situacija, znotraj katere se vodenje odvija.

Vodenje ima velik pomen za uspešno delovanje organizacije, saj bodo samo dobro vodena podjetja dosegala zastavljene cilje in posledično poslovala uspešno. **Za uspešno vodenje so pomembni dejavniki: moč, vpliv, oblast, kontrola, avtoriteta in odgovornost.** Temeljne sposobnosti, ki jih potrebuje vodja, so: delitev moči, intuicija, poznavanje samega sebe, vizija in skladnost vrednot.

Delegiranje pomeni dodeljevanje moči, pooblastil in nalog drugim, pooblašcanje drugih, da prevzamejo odločitve in izvršujejo naloge, in zaupanje področij odgovornosti ter nalog drugim. Delegiranje sodi med naloge, ki jih mora obvladovati vsak vodja.

Vsak vodja si lahko izbere vodenje med naslednjimi metodami vodenja: vodenje z izjemami, vodenje s pravili, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem in vodenje s cilji. Na izbiro metode vplivajo dejavnost podjetja, njegova organiziranost, lastnosti zaposlenih, znanje in lastnosti vodje, situacija in drugi dejavniki. **Vse našteto vpliva tudi na stil vodenja, ki je lahko: birokratski, razvijalski, dobrohotno avtorski, dezerterski, misijonarski, avtorski in kompromisarski.**

V osnovi ločimo dva tipa vodenja: transakcijsko in transformacijsko. Transakcijsko je manj prijazno za zaposlene kot transformacijsko.

Dober vodja mora imeti določene lastnosti, kot so: fizični videz, inteligentnost, dominantnost, visoka raven energije in samozavest.

Prav tako je za uspešno vodenje treba upoštevati čustveno inteligenco, ki vsebuje zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev in čustev drugih ljudi ter se nanje uspešno odzivati. V osnovi jo razdelimo na osebno in medosebno.



Preverjanje razumevanja

1. Opredelite pojem vodenje. Kako vpliva na vodenje okolje v organizaciji?
2. Kakšen pomen ima vodenje za podjetje? Kateri dejavniki so pri tem pomembni?
3. Naštete in na kratko opišite temeljne sposobnosti vodenja.
4. Kaj je delegiranje? Katere naloge je smiselno delegirati in za katere naloge se delegiranje odsvetuje?
5. Naštete in na kratko opišite metode vodenja. Katera metoda se vam zdi primernejša za vodenje v majhnem podjetju? Utemeljite svojo odločitev.
6. Naštete stile vodenja. Kateri izmed stilov bi bil najprimernejši za vodenje večje skupine ljudi? Utemeljite svojo odločitev.
7. Katera dva tipa vodenja ločimo? Na kratko ju povzemite. Kateri izmed tipov vodenja je vam osebno bližji?
8. Katere lastnosti mora imeti dober vodja?
9. Zakaj je pri vodenju pomembna tudi čustvena inteligenca?

8 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Teorija učeče se organizacije je bila prvič objavljena leta 1990. Za začetnika te teorije velja Peter Senge, ki je objavil svoje delo, svetovno uspešnico z naslovom *The Fifth Discipline*. V delu navaja primer bratov Wright, ki sta leta 1903 s svojim letalom letela 12 sekund in preletela 12 čevljev. Šele 32 let pozneje, leta 1935, je bilo izdelano prvo letalo za prevoz potnikov. Senge učečo se organizacijo primerja s človekovo željo po letenju in v njej vidi prevladujoči tip organizacije v prihodnosti.

Na ravni države znanje predstavlja odločilni dejavnik za ohranjanje delovnih mest, prav tako pospešuje življenjsko raven. Pomemben pa je tudi v podjetjih, saj je vir razvoja podjetja in ključ do uspeha podjetja.

Koncept učeče se organizacije pomeni drugačen odnos do znanja zaposlenih. Posledično se spremeni tudi način vodenja in način razmišljanja v podjetju. Vodstvo v učeči se organizaciji je spodbujevalec novih idej in upošteva mnenje vsakega zaposlenega.

Konceptu učeče se organizacije podjetja namenjajo čedalje večji pomen, saj vodi k boljšemu delovanju podjetja in popolnejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. Izobrazba zaposlenih je pomemben dejavnik uspešnega poslovanja, zato ga morajo podjetja spodbujati.

Prvo slovensko podjetje, ki je prejelo certifikat učeče se podjetje, je bilo podjetje Premogovnik Velenje (leta 2005).

V tem poglavju bomo obravnavali:

- pojem učeča se organizacija,
- koncept učeče se organizacije,
- glavne prednosti učeče se organizacije.

8.1 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Danes so spremembe v zunanjem okolju (globalizacija, spremembe zakonodaje, napredek znanosti in tehnologije, novi trendi v družbi ...) vedno bolj izrazite in intenzivne. Posledično se podjetja pri svojem poslovanju soočajo z novimi izzivi, ki od njih zahtevajo vedno nove načine odzivanja na nastale spremembe. To pa lahko dosežejo le z izpopolnjevanjem znanja in veščin svojih zaposlenih. Tako je za uspešen razvoj podjetij vse bolj odločilnega pomena ravno znanje, ki predstavlja intelektualno lastnino zaposlenih znotraj organizacije.

Eden izmed pristopov za soočanje podjetja s spremembami v okolju je tudi koncept učeče se organizacije, ki temelji na **nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja**, to pa je mogoče doseči samo z **osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem**.

Pojem učeča se organizacija se je začel intenzivneje pojavljati v medijih po letu 1990, koncept tovrstne organizacije pa ima svoje korenine v ZDA in Veliki Britaniji.

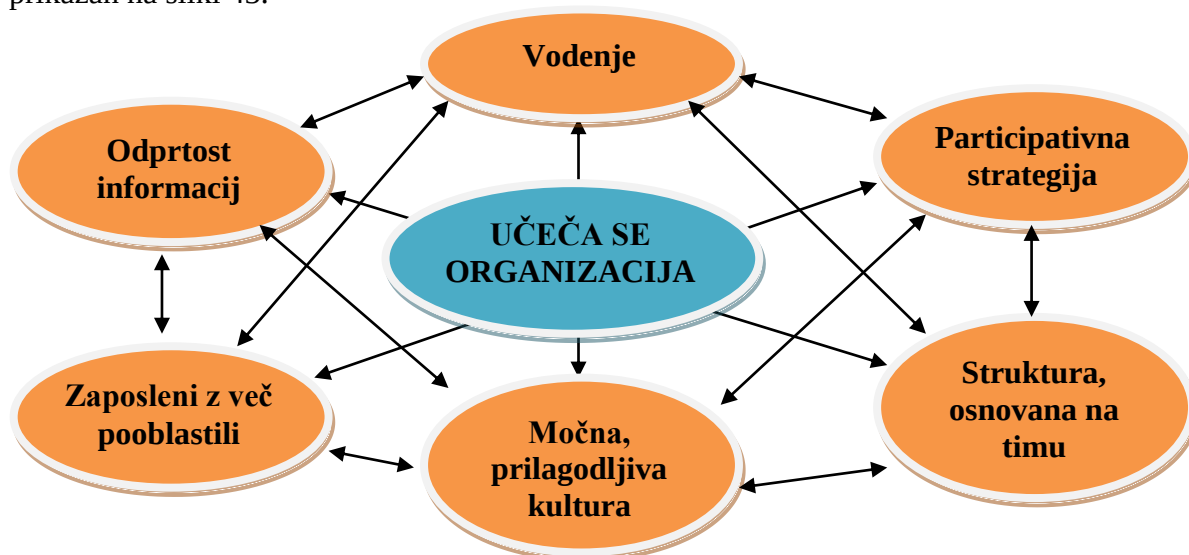


Avtorji različno podajajo pojem učeča se organizacija. Podrobno si jih lahko preberete v diplomski nalogi, dostopni na spletni strani <http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=12317>.



Obstajajo številne teoretične opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo **pomen učenja in znanja tako posameznikov kot organizacije kot celote**. Učeče se organizacije imajo sposobnost nenehnega učenja, so odprte za okolje in imajo željo po povečevanju sposobnosti učenja.

Model interaktivnih elementov v učeči se organizaciji je model, ki najceloviteje povzema prednostne naloge in spremembe, ki jih na šestih področjih predstavljajo sodobna podjetja, in sicer na področju dajanja večjih pooblastil zaposlenim, strukture, vodenja, participativne strategije, prilagodljive kulture in komunikacije (Dimovski et al., 2005, 74–75). Model je prikazan na sliki 43.



Slika 43: Model interaktivnih elementov v učeči se organizaciji

Vir: Dimovski et al., 2005, 75

Tabela 3: Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo v nekaterih elementih organizacije

Element	Tradicionalna organizacija	Učeča se organizacija
Oblika hierarhije	Vertikalna	Horizontalna
Način vodenja	Avtokratsko	Vzajemno
Cilj organizacije	Dobiček	Zadovoljstvo potrošnikov
Vrsta tržišča	Domače	Globalno
Prednost	Stroški	Kakovost
Nosilci dela	Posamezniki	Skupine (timi)
Organizacijska usmerjenost	Funkcija	Proces
Najpomembnejši vir	Kapital	Informacije in znanje
Pričakovanja zaposlenih	Plača	Osebnostni razvoj
Inovacije	Strokovne službe	Vsi zaposleni
Oblika komuniciranja	Od zgoraj navzdol	V vseh smereh

Vir: po Marovt, 1998, 24

Proces preobrazbe podjetja v učeče se podjetje poteka torej preko razvoja in spreminjanja posameznika, kar se posledično odraža v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti celotnega podjetja.

Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki **traja več let**. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora

preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji podjetja, kar se posledično odraža v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture. Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki spodbujajo: neprestano učenje, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika, ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih ...

Koncept učeče se organizacije kot **mehak pristop** k spreminjanju organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka ali zmerna, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki ali zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

8.2 ZNAČILNOSTI IN KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE



Učeča se organizacija neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. **V organizaciji poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. Zato mora organizacija spremeniti način poslovanja in postaviti človeka na prvo mesto. Iskati mora rešitve, ki bodo za manj vloženega dela in časa prinesle več rezultatov. Hkrati mora ohranjati in celo povečevati tržno usmerjenost, ki ohranja človeški obraz.** Ključni pogoj za učečo se organizacijo so **zaposleni, ki so pripravljeni s stalnim učenjem pridobljeno znanje izmenjavati in ga vgrajevati v procese** (Hsiu-Fen, 2006).

Med ostalimi so navedeni tudi naslednji potrebni pogoji za učečo se organizacijo: zagotovljen prost pretok informacij, opolnomočenje zaposlenih in na timih temelječa organizacijska struktura (Dimovski et al., 2005, 36). Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima nenehno željo po povečevanju sposobnosti učenja.



Več o značilnostih učeče se organizacije lahko preberete v knjigi Vlada Dimovskega Učeča se organizacija.

8.3 GLAVNE PREDNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

Povečano znanje in izboljšane veščine povečajo posameznikove sposobnosti za prilagoditev okolju in za spreminjanje tega okolja, dvigajo njegovo samospoštovanje in samozavest. Ljudje lahko pri učenju in razvoju naletijo na ovire, ki se jih morajo strokovnjaki za razvoj človekovih virov zavedati: strah in pomanjkanje samozavesti, nepripravljenost za tveganje, pomanjkanje priložnosti, slaba komunikacija, okolje, ki jih ne podpira (Dimovski et al., 2009, 29).



Z učečo se organizacijo v podjetju dosežemo **konkurenčno prednost, progresivno samospreminjanje, prilagodljive in razmišljujoče zaposlene, razvoj zaposlenih in povečano stopnjo timskega dela** (Možina et al., 2002, 22–23).

V učeči se organizaciji je odziv podjetja hitrejši, delo je mnogo bolje opravljeno, vedno več je inovacij, učenje prinaša konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami, delavci so ponosni in zadovoljni, boljša je komunikacija v organizaciji in večji prenos znanja na

zaposlene, učenje poteka na podlagi preteklih izkušenj, problemi se rešujejo sistematično, učenje poteka na primerih drugih (organizacij).

V današnjem tržnem okolju imajo največjo možnost za uspeh tista podjetja, ki se **znajo hitro prilagoditi**. Pri tem jim je koncept učeče se organizacije lahko v veliko pomoč oziroma je celo eden od možnih načinov, da postanejo bolj prilagodljivi.



V prilogi lahko izpolnite vprašalnik, s katerim boste ugotovili, ali je vaša organizacija usmerjena k učeči se organizaciji.

Povzetek

Učeča se organizacija temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja, to pa je mogoče doseči samo z osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem. Ljudje v njej nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov.

Učeča se organizacija poudarja pomen učenja in znanja tako posameznikov kot organizacije kot celote. Učeča se organizacija je sposobna nenehnega učenja, je odprta za okolje in si želi povečevati sposobnosti učenja.

Ključni pogoj za učečo se organizacijo so zaposleni, ki so pripravljeni s stalnim učenjem pridobljeno znanje izmenjavati in ga vgrajevati v procese.

Z učečo se organizacijo v podjetju dosežemo konkurenčno prednost, progresivno samospreminjanje, prilagodljive in razmišljujoče zaposlene, razvoj zaposlenih in povečano stopnjo timskega dela.



Preverjanje razumevanja

1. Opredelite pojem učeča se organizacija. Zakaj je za organizacije pomembno, da postanejo učeče se organizacije?
2. Ali je prehod od tradicionalne k učeči se organizaciji enostaven in hiter? Pojasnite.
3. Navedite nekaj glavnih značilnosti učeče se organizacije. Katere značilnosti se vam zdijo najpomembnejše?
4. Katere so glavne prednosti učeče se organizacije?

9 POSLOVNE SPREMEMBE GLEDE NA TREND RAZVOJA (ANALIZA SWOT)

Danes mnoga podjetja, preden začnejo s poslovanjem, naredijo analizo SWOT. Na ta način se lahko vnaprej pripravijo na določene slabosti in pasti oziroma se lahko določenim pastem na ta način celo izognejo (če jih opazijo zadosti zgodaj).

Z analizo SWOT podjetje ugotovi, kje je in kakšne so njegove možnosti za uspešno poslovanje v prihodnosti.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- pojem analiza SWOT,
- pomen analize SWOT.

9.1 ANALIZA SWOT IN NJEN POMEN



Analiza SWOT je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti. Analiza SWOT pomaga menedžmentu, da se osredotoči na ključne stvari in aktivnosti oziroma dejavnosti ter na področja, kjer je podjetje močno in kjer ima največ priložnosti (Možina et al., 2002, 306). Uporablja se predvsem v podjetništvu v namen načrtovanja strategij, lahko pa jo uporabimo tudi v lastni – samoanalizi pred začetkom kakšnega projekta. V bistvu gre za metodo, ki le strukturira to, kar sicer običajno sami že delno počnemo – preverjamo, kje smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo bolje in kaj nam grozi.

S – Strenght	=	P rednost
W – Weakness	=	S labost
O – Opportunity	=	P riložnost
T – Threat	=	N evarnost

V literaturi v slovenskem jeziku se uporablja tudi slovenska različica okrajšave (PSPN), kar je razvidno iz zgornjega prevoda. Zasledimo pa analizo SWOT tudi pod imenom SPIN (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti).

Z enostavno in razumljivo strukturo omogoča analiza SWOT vrednotenje sposobnosti podjetja in analizo okolja, v katerem podjetje posluje. To pomeni, da lahko podjetje z njeno uporabo opredeli svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz okolja. Omogoča tudi realno postavljanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev.



Iskanje prednosti in slabosti podjetja je **notranja analiza** podjetja, ki predstavlja en del celovite analize SWOT in pomaga ugotoviti, v kakšnem položaju je podjetje v primerjavi s konkurenčnimi podjetji v določenem trenutku. Pri tem ugotovimo prednosti in slabosti podjetja.



Drugi del analize SWOT pa predstavlja **zunanja analiza**, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Na ta način poiščemo morebitne poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo podjetje soočiti v prihodnosti. Zunanja analiza zajema analizo širokega okolja in ožjega okolja podjetja. Analiza širokega podjetja zajema (Pučko, 2005, 124): gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno. Ožje okolje podjetja pa predstavlja panoga, znotraj katere podjetje posluje.

Pomembno je, da organizacije izdelajo analizo SWOT prav na začetku poslovanja, pa tudi pozneje, npr. ko v podjetju načrtujejo večje spremembe, ko se zgodijo spremembe na trgu (kupci, konkurenca, dobavitelji). S pridobljenimi podatki bo organizacija veliko lažje in hitreje reagirala na spremembe. Prav tako je treba analizo narediti vsake toliko časa, saj lahko organizacije prezrejo določene slabosti in nevarnosti, ki ji pretijo.

9.2 IZVAJANJE ANALIZE SWOT

Z analizo SWOT je mogoče pregledati tudi skladnosti novih idej o izdelkih v povezavi s strateškimi cilji in sprejeto politiko in strategijo podjetja. Analizo SWOT je najlažje izvesti tako, da si podjetje zapiše odgovore na vprašanja, ki si jih je zadalo.

Tabela 4: Nekaj splošnih usmeritev za analizo SWOT

PREDNOSTI	SLABOSTI
♦ posebne prednosti ♦ ustrezni finančni resursi ♦ primerne konkurenčne vsebine ♦ dobro mnenje kupcev ♦ vodilni položaj na tržišču ♦ ustrezne funkcijske strategije ♦ osamitev pred močnimi pritiski konkurence ♦ lastništvo tehnologije ♦ stroškovne prednosti ♦ sposobnosti inoviranja proizvodov ♦ dober menedžement?	♦ ni jasne strateške usmeritve ♦ poslabšanje konkurenčnega položaja ♦ zastareli pripomočki ♦ pomanjkanje ključnih veščin ♦ neprimeren način izvajanja strategije ♦ dovzetnost za pritiske konkurence ♦ zaostajanje pri R & R ♦ slab ugled na tržišču ♦ preozka usmerjenost proizvodne linije ♦ pomanjkanje finančnih resursov
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
♦ pojav novih tržišč ali segmentov ♦ dodajanje proizvodnih linij ♦ diverzifikacija v sorodne proizvode ♦ dodajanje komplementarnih proizvodov ♦ vertikalna integracija ♦ sposobnost premika v boljšo strateško skupino ♦ ugoden položaj med tekmeci ♦ hitrejša rast	♦ vstop novih konkurentov ♦ naraščanje prodaje substitutov ♦ počasnejša tržna rast ♦ neugodna politika države ♦ rast pritiska konkurence ♦ rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev ♦ dovzetnost za recesijo in poslovni cikel ♦ spreminjanje potreb in želja kupcev ♦ druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992

Rezultati te analize so pogosto poučni: izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo. Analizo SWOT lahko podjetja naredijo tudi za konkurente, njihovi rezultati so lahko zanimive ugotovitve. Predvsem pri slabostih in nevarnostih konkurence skušamo te obrniti sebi v prid.

9.2.1 Prednostna vprašanja

Prednosti predstavljajo resurs, večšino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko poiščemo marsikje:

- v kadrih, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne kontakte, so motivirani za izvedbo aktivnosti;
- v osnovnih sredstvih, med katerimi lahko izstopajo zgradbe, oprema za proizvodnjo, laboratoriji;
- v organiziranosti podjetja;
- v finančnih resursih, ki omogočajo financiranje načrtanih ciljev v podjetju;
- v ugledu podjetja, dolgoletna prisotnost na trgu;
- dolga in obsežna zgodovina podjetja;
- v dobrih odnosih s kupci in dobavitelji.

Prednostna vprašanja je treba obravnavati s stališča posameznika in odjemalcev. Pomembno je, da so odgovori realni, da odražajo dejansko stanje.

9.2.2 Slabostna vprašanja

Slabosti v nasprotju s prednostmi identificiramo kot omejitve ali pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, sposobnosti vodstva kot slabe tržne prijeme ali pomanjkanje blagovnih znamk, ki bi lahko močno vplivale na uspešnost podjetja, in v drugem.

Tudi ta vprašanja je treba obravnavati od znotraj in zunaj, pri čemer mora podjetje preveriti, ali se opazijo slabosti, ki jih sami ne opazijo ali so jih spregledali. Najbolje je, da so odgovori realni, saj se je z morebitnimi neprijetnostmi treba soočiti čim prej.

9.2.3 Priložnostna vprašanja

Priložnosti predstavljajo tisto v zunanjem okolju podjetja, ki pripomore k uresničevanju zastavljenih ciljev. Gre lahko za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja.

9.2.4 Nevarnostna vprašanja

Nevarnosti predstavljajo tisto v zunanjem okolju, kar ovira podjetje pri doseganju postavljenih ciljev. Podjetje je zaradi njih v neugodnem položaju, spremeni se lahko struktura zaradi vstopa novih podjetij na trg, država lahko spremeni obstoječo zakonodajo, dobavitelji poslabšajo nabavne pogoje, pride do sprememb na tehnološkem področju idr.



Primer analize SWOT za podjetje XY

PREDNOSTI	SLABOSTI
→ dobri odnosi s strankami → velik tržni delež → dobro sodelovanje s poslovnimi partnerji → strokovni in izkušeni zaposleni → dolgoletna tradicija podjetja → uveljavljena blagovna znamka proizvodov	→ nizka motiviranost zaposlenih → nizka stopnja informacijske usposobljenosti → neustrezna lastniška struktura (prevelika razpršenost) → velik del zaposlenih v režiji → previsoke zaloge → slaba plačilna sposobnost podjetja → pogoste zapoznele dobave – posledično sorazmerno veliko reklamacij
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
→ uvedba novih tehnologij v proizvodni postopek → novi prodajni programi (izboljšanje obstoječih proizvodov), s tem se lahko doseže tudi večji tržni delež → uvedba nove prodajne poti (spletna prodaja), kar bo vplivalo tudi na večji tržni delež → ni veliko konkurence → elektronsko poslovanje z dobavitelji	→ prihod novih konkurentov → sprememba zakonodaje na področju naše panoge → dolgotrajnost gospodarske krize – nižja plačilna sposobnost kupcev

Povzetek

Analiza SWOT ugotavlja, kje je podjetje in kakšne so njegove možnosti za uspešno poslovanje v prihodnosti.

V osnovi se deli na notranjo in zunanjo analizo. Z notranjo analizo ocenjujemo samo podjetje, njegove značilnosti, njegove vire in podobno. Tu poiščemo prednosti in slabosti podjetja, ki odražajo zdajšnje stanje podjetja. Z zunanjo analizo pa pregledamo situacijo okolja, v katerem podjetje deluje, zato poiščemo priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti v prihodnosti.



Preverjanje razumevanja

1. Kaj pomeni kratica SWOT?
2. Katera štiri glavna področja zajema analiza SWOT?
3. Kateri dve obliki analize zajema analiza SWOT?
4. Izdelajte analizo SWOT za vašo organizacijo. Pri vsakem področju opredelite vsaj 5 možnosti (5 prednosti, 5 slabosti, 5 priložnosti in 5 nevarnosti).

10 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Ravnanje (upravljanje) z ljudmi pri delu se kot tujka pojavlja tudi v kratici HRM (Human Resource Management). Pomen tega področja v organizacijah pridobiva pomen, saj je od tega, kakšne kadre bodo izbrali, v veliki meri odvisna tudi uspešnost poslovanja organizacije. Prav tako je pomembno, kako ravnamo z zaposlenimi, predvsem so tu zajeta področja: ocenjevanje (vrednotenje) zaposlenih, motiviranje, izobraževanje in skrb za njihov razvoj.

V podjetju Mobitel d. d. imajo zapisano: »Najmočnejše vezi so tiste, ki jih ne vidimo,« česar se še kako zavedamo, zato gradimo močne vezi tudi med zaposlenimi. Naše prednostne naloge na tem področju so: načrtovanje in razvoj kariere zaposlenih, interna in eksterna izobraževanja, spodbujanje izobraževanja ob delu, prenos znanja in izkušenj s pomočjo strokovnjakov, motiviranje in spodbujanje zavzetosti in družabna srečanja. Več si lahko preberete na njihovi spletni strani <http://www.mobitel.si/splosno/zaposlitev/skrb-za-zaposlene.aspx>. Iz navedenega lahko razberemo, da v podjetju posvečajo ravnanju z ljudmi pri delu velik pomen.

Že v poglavju Sodobni vidiki menedžmentskih funkcij smo predstavili dva vidika: trdega in mehkega. HRM mora ob podpori celotne organizacije skrbeti za mehki vidik organizacije – za zaposlene. Te se mora v organizaciji obravnavati kot kapital in ne kot strošek. Ravnanje s človeškimi viri ni domena samo kadrovske funkcije, temveč cele organizacije.

Pri branju literature s tega področja boste zasledili pojme kadrovski menedžment, menedžment človeških virov, ravnanje z ljudmi pri delu, ravnanje s človeškimi viri, upravljanje s človeškimi viri.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- pojem ravnanje z ljudmi in človeški viri,
- planiranje kadrov,
- pridobivanje kadrov,
- izbiranje kadrov,
- uvajanje kadrov,
- razvoj in usposabljanje zaposlenih,
- prenehanje delovnega razmerja,
- vrednotenje zaposlenih,
- motiviranje zaposlenih.

10.1 KAJ ZAJEMA RAVNANJE Z LJUDMI

Za uspešnost in razvoj organizacije je pomembno, da ima ob pravem času na pravem mestu prave ljudi. Prav tako je pomembno prave ljudi obdržati.

Zaposleni so danes lahko **vir konkurenčnosti podjetja**, saj so ljudje z največjimi zmožnostmi redki (Zupan, 1999, 15).

Zaposlovanje v širšem smislu je proces, ki zajema celo verigo aktivnosti, od planiranja do postopanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu govorimo takrat, ko

mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu, na primer izbiranje delavca (Lipičnik, 1998, 78).

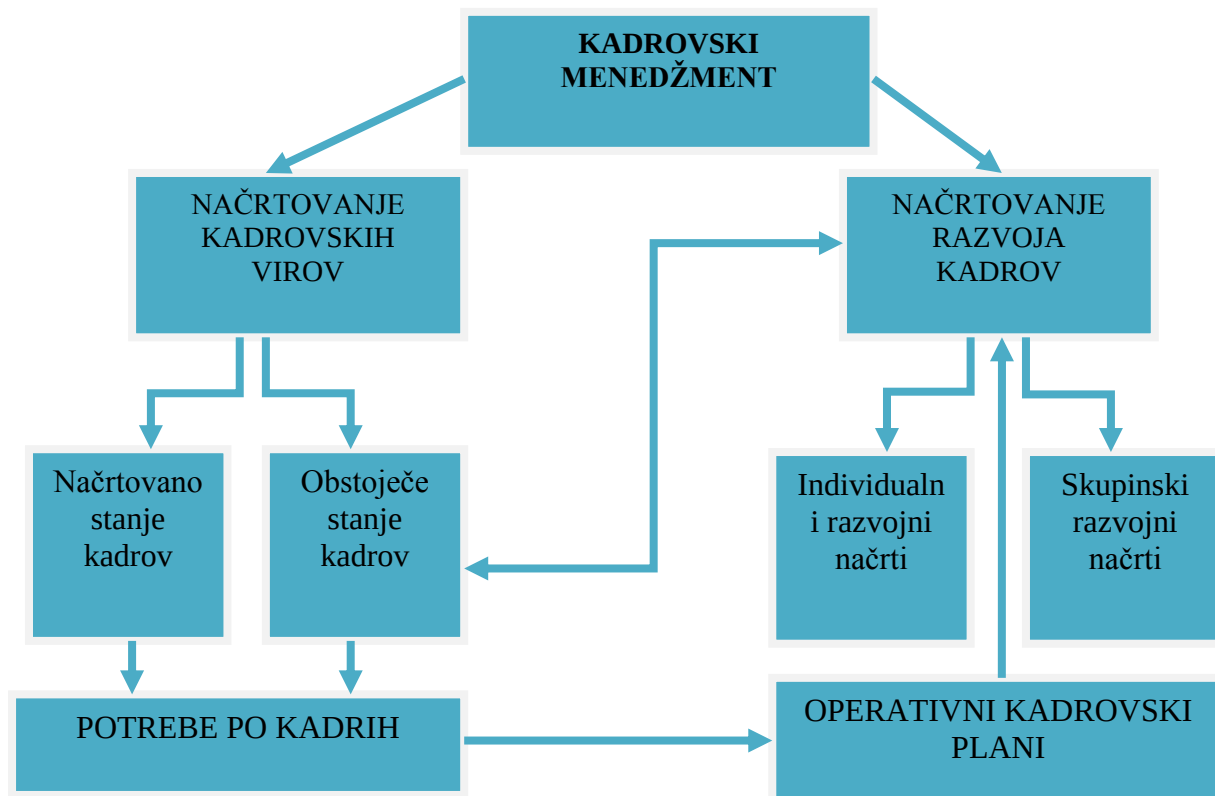


Ravnanje z ljudmi zajema proces zagotavljanja oziroma pridobivanja zaposlenih, ki bodo razpolagali s potrebnimi znanji in veščinami in bodo ustrezno motivirani za učinkovito delo. V nadaljevanju pa mora poskrbeti za ustrezno vrednotenje, motivacijo in usposabljanje zdajšnjega ali novega osebja.

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

Menedžment človeških virov zajema aktivnosti, kot so upravljanje zunanjega in notranjega okolja podjetja, ocenjevanje dela in rezultatov dela in pridobivanje, razvijanje ter nagrajevanje zaposlenih v podjetju. Cilj kadrovanja je zagotoviti večje število ustrezno usposobljenih kandidatov, izmed katerih bi lahko izbrali bodoče delavce (Treven, 1998, 181).

Povezanost kadrovskih virov in načrtovanje razvoja kadrov sta prikazana na sliki 44.



Slika 44: Povezanost načrtovanja kadrovskih virov in načrtovanja razvoja kadrov

Vir: Možina, 1998, 31

V mnogih evropskih korporacijah je mesto kadrovskega direktorja ali člana uprave, ki je zadolžen za kadre, drugo najpomembnejše v hierarhiji. Slovenija je s 57 odstotki zastopanja kadrovske funkcije v upravi podjetja povsem primerljiva s 54 odstotki v Evropski uniji (Merkač Skok, 2005).



Slika 45: Vrste kadrov

Vir: Florjančič in Jereb, v Bernik et al., 1999, 51

Organizacija bo ustrezno poskrbela za svoje človeške vire, če bo zaposlenim nudila varnost zaposlitve, imela selektivno zaposlovanje, omogočala timsko delo, nudila visoke plače, ki bodo vezane na uspešnost, imela obsežno usposabljanje, zmanjševala statusne razlike in imela obsežno komuniciranje.



Proces kadrovanja oziroma ravnanja z ljudmi je sestavljen iz naslednjih faz: **planiranja, pridobivanja, izbiranja, uvajanja, razvoja kadrov in prenehanja delovnega razmerja** (Hellriegel in Slocum, 1992, v Novak 2009, 85).

10.2 PLANIRANJE KADROV



Planiranje kadrov je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih. Za podjetje ima bistven pomen, saj z ustreznim planiranjem dolgoročno načrtujemo kariere in življenja ljudi. Planiranje obsega tako potrebno število ljudi kot način ugotavljanja potrebnih virov in opredelitev korakov za njihovo pridobivanje (Florjančič in Jereb v Bernik et al., 1999, 14).

Da lahko v podjetju začnejo s planiranjem kadrov, morajo imeti **analizo zdajšnjega stanja** zaposlenih (število, poklic, izobrazbena struktura, znanja in veščine, funkcije). Na podlagi te analize se določi, koliko bo zaposlenih, kateri bodo odšli (ki so pred upokojitvijo) in kje bodo potrebe po novih zaposlenih.

Pri planiranju kadrov v podjetju je treba opredeliti, **koliko kadrov potrebujemo, kakšno znanje in sposobnosti naj imajo kadri, na katerih delovnih mestih se potrebuje kadre (lokacije), kdaj se potrebuje kadre in za koliko časa** (po Novak, 2009, 89).



**(Enostaven) Primer planiranja kadrov v proizvodnem podjetju**

	<i>1. četrletje</i>	<i>2. četrletje</i>	<i>3. četrletje</i>	<i>4. četrletje</i>
<i>Prodaja</i>	1 × poslovodja, 5 let del. izkušenj, VI. stopnja izobrazbe poslovne smeri (zaradi odprtja nove poslovalnice)		1 × prodajalec, 3 leta delovnih izkušenj, za eno leto (nadomeščanje porodniške)	
	2 × prodajalec, 3 leta del. izkušenj, za nedoločen čas (poskusna doba 3 mesece) (zaradi odprtja nove poslovalnice)			
<i>Finance</i>	1 × računovodja, 3 leta delovnih izkušenj, VI. stopnja, smer računovodja, za nedoločen čas (poskusna doba 6 mesecev) (zaradi povečanega obsega dela)			1 × knjigovodja, 3 leta del. izkušenj, V. stopnja, smer ekonomist, za nedoločen čas (poskusna doba 3 mesece) (zaradi odhoda zaposlene v pokoj)
<i>Proizvodnja</i>		5 × kontrolor, študentsko delo, 2 meseca (nadomeščanje zaposlenih na LD)		4 × delavec v pakirnici, študentsko delo, 14 dni (povečan obseg dela)

10.3 PRIDOBIVANJE KADROV

Pridobivanje kadrov vključuje iskanje ustreznega števila posameznikov s primerno usposobljenostjo in znanjem ter spodbujanje zadostnega števila teh, da se prijavijo za delo v neki organizaciji (Novak, 2009, 96).

Pri pridobivanju kadrov mora kadrovska služba tesno sodelovati z menedžmentom, ki mora natančno opredeliti, kakšne kadre potrebuje na prostih oziroma razpoložljivih delovnih mestih.

Osnova za pridobivanje kadrov je **opis dela**, ki natančno opredeljuje značilnosti posameznega delovnega mesta. Nato se v organizaciji odločajo, s pomočjo katere metode bodo pridobivali kadre. Da bodo v organizaciji pridobili čim bolj ustrezne kadre, morajo izbrati pravo metodo pridobivanja kadrov.

Na sliki 46 so prikazane metode pridobivanja kadrov.

METODE PRIDOBIVANJA KADROV	
Metode neformalnega pridobivanja	– poizvedovanje – novačenje – priporočila
Neposredno javljanje kandidatov	Javljanje »na slepo« z osebnimi obiski in s pisanjem prošenj, ponudb itd.
Stiki s šolami	Obiski dijakov in študentov, nudenje delovne prakse in mentorstva ter materialnih pogojev pri izdelavi diplomskih, seminarских in drugih nalog; »placement program« – zagotovitev zaposlitve dijakom in študentom, ki so v času študija »rasli« s podjetjem; npr. Krkino sodelovanje s srednjimi šolami in fakultetami, štipendiranje.
Poslanstvo Zavoda RS za zaposlovanje	Z mrežo svojih območnih služb in uradov za delo (predvsem ukrepi aktivne politike zaposlovanja – APZ).
Zasebne agencije za zaposlovanje	Zagotavljanje kadrov organizacijam z zaposlitvijo pri agenciji in delom pri naročniku kadra, posredovanje kadrov in dela delodajalcem oziroma iskalcem zaposlitve, funkcionalno opismenjevanje iskalcev dela zaradi povečanja zaposlitvenih možnosti itd.
Objave na javnih in vidnih mestih	Na oglasnih deskah organizacije in v Uradnem listu.
Razpisi in oglasi v javnih medijih	V časopisih in na spletnih straneh podjetja.

Slika 46: Metode pridobivanja kadrov

Lovci na glave (Head hunters) so kadrovski strokovnjaki, ki odkrivajo talentirane ali sposobne strokovnjake, ki jih potem pregovorijo za prestop v organizacijo, ki jo zastopajo. Za to dobijo posebno nagrado, največkrat v višini enomesečne plače pridobljenega strokovnjaka.



Na spletni strani <http://www.krka.si/sl/zaposlitev-v-krki/prosta-delovna-mesta> si lahko ogledate, kako imajo v Krki, d. d., urejen postopek iskanja novih kadrov.

Poiščite še kakšno podjetje, ki kadre išče na svojevrsten in zanimiv način.

Ko v organizaciji izberejo metodo pridobivanja, in če ne izberejo zasebne agencije za zaposlovanje, nadaljujejo s postopkom pridobivanja, to je, da sestavijo oglas in ga objavijo ali pa se pozanimajo o ustreznosti kadrov na Zavodu RS za zaposlovanje.

10.4 IZBIRANJE KADROV



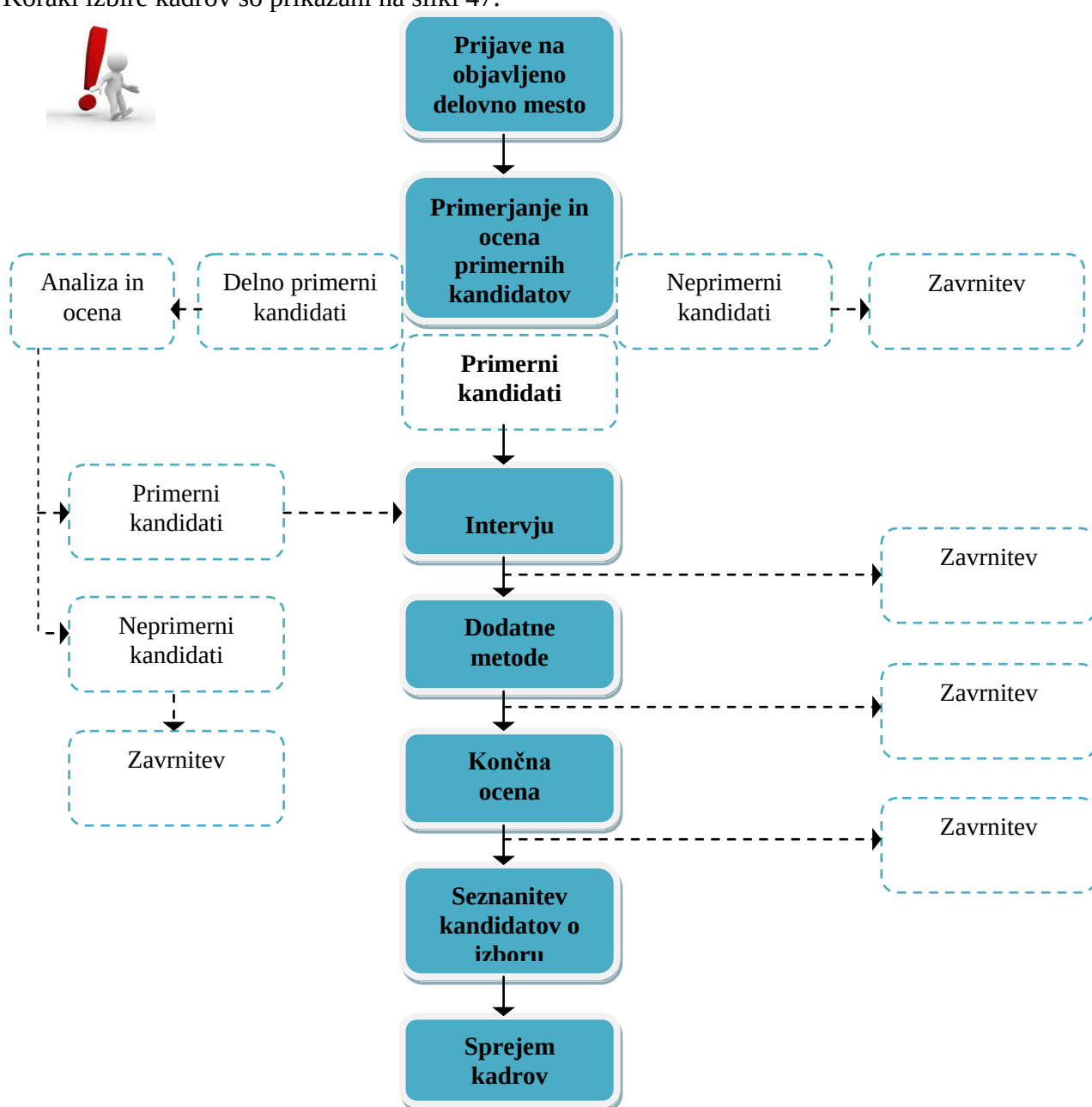
Izbiranje kadrov je postopek, kjer se naredi izbor med kandidati, za katere se domneva, da imajo lastnosti, znanja in sposobnosti, ki se zahtevajo za določeno delovno mesto.

Da bi bil izbor ustrezen, bi morala organizacija za vsakega kandidata odgovoriti na tri vprašanja (Caruth in Handlogten, 1997, v Novak, 2009, 114):

- Kaj lahko posameznik organizaciji prinese (izkušnje, izobrazba, sposobnosti, lastnosti)?
- Kaj bo posameznik organizaciji dejansko prinesel (motiviranost posameznika)?
- Kako dobro se kandidat ujema z organizacijo (primerjava z organizacijsko kulturo)?



Koraki izbire kadrov so prikazani na sliki 47.



Slika 47: Izbirni postopek
Vir: Novak, 2009, 120

Pri selekciji se morajo v organizaciji zavedati napak, ki jih lahko naredijo v postopku izbire. Lahko namreč izberejo kandidate, za katere se po zaposlitvi izkaže, da ne dosegajo pričakovanih rezultatov. Lahko bi odklonili tiste, ki bi v primeru zaposlitve učinkovito opravljali svoje delo (bi izpolnili pričakovanja). Eden od možnih razlogov je lahko, da njihova prijava po mnenju organizacije ni bila zanimiva.

Na začetku se izbere manj zahtevne metode, ko je krog ustreznih kandidatov ožji, pa se prehaja na bolj zahtevne metode. V primeru, da je o kandidatu dovolj podatkov, se katera od metod lahko izpusti (Novak, 2009, 120).

V primeru, da bodo v organizaciji namenili izbiri premalo časa in pozornosti, bo to povečalo stroške in se posledično kazalo tudi v uspešnosti podjetja. Če bo organizacija izbirala kandidate na hitro ali površno, bo najverjetneje treba kadre pozneje dodatno usposablјati. Vse to privede do višjih stroškov in se posledično kaže v slabših rezultatih organizacije.

Metode in postopki za izbor kadrov so pisne prijave, življenjepis in dokazila, prijavni obrazci oziroma kadrovski vprašalniki, intervjuji, testi, delovni preizkusi, opazovalni centri, priporočila in zdravniški pregledi (Novak, 2009, 122).

Najpogosteje so **prijave** v pisni obliki, ki so ji priloženi življenjepis in dokazila o zahtevanih znanjih in spretnostih.

Prijavni obrazci so vprašalniki, ki kandidata sprašujejo o podatkih, pomembnih za organizacijo, ali pa so podlaga za primerjavo z drugimi kandidati.

Intervju je organiziran pogovor, s pomočjo katerega od kandidata pridobimo določene podatke in informacije.

S **testi** se zbirajo določene informacije o kandidatu (interesi, znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti). Poznamo različne teste: teste sposobnosti, osebnosti, uspešnosti in znanja, inteligenčne teste, teste posebnih sposobnosti in druge.

Delovne preizkuse izvedejo v organizacijah, kjer želijo kandidata praktično preveriti glede določenega znanja, spretnosti, veščine (npr. tajnica sestavi dopis).

Včasih je za delo na nekem delovnem mestu težko oceniti potrebne veščine. V **ocenjevalnih centrih** se kandidata opazuje v kontroliranem okolju. Kandidati morajo opraviti določeno nalogo, ki je kar se da podobna bodoči delovni zadolžitvi. Na primer: da se za določeno delovno mesto zahteva od kandidatov, da znajo izvesti dobro predstavitev, se simulira tiskovna konferenca.

Priporočila najpogosteje pridobijo od bivšega delodajalca. Priporočila so napisana mnenja o sposobnostih kandidata, njegovih dosežkih in podobno.

Zdravniški pregled je metoda, ki se opravi proti koncu izbirnega postopka. Na ta način se preveri zdravstveno stanje ustreznih kandidatov.



Obstaja nabor nekaj najpogostejših vprašanj, ki jih delodajalec postavi kandidatom, kaj naj bi kandidati spraševali delodajalce in kaj naj kandidat razčisti, preden gre na razgovor. Dostopni so na spletni strani <http://www.nastop.si/index.php?m=15&cid=65>.

Na vsa ta vprašanja je treba vnaprej poznati odgovore oziroma jih pričakovati. Tako se lahko izognemo nepričakovanim in neprijetnim situacijam na razgovoru.



Na spletni strani <http://si.iq-test.eu/trenutno-razpolozljivi-testi/> imate na razpolago dva enostavna testa: prvi je za ugotavljanje logičnega razmišljanja, drugi za ugotavljanje sposobnosti reševanja matematičnih problemov.

10.5 UVAJANJE KADROV



Uvajanje kadrov zajema seznanjanje novozaposlenih z organizacijo, socialnim delovnim okoljem (nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci ...), fizičnim delovnim okoljem (prostori, delovna sredstva) in delom (nalogami in opravili) (Novak, 2009, 136).

Cilj uvajalnega postopka je čim prej delati s polno storilnostjo, pri tem pa dosecati osebno zadovoljstvo. Zaposleni naj bi se čim prej socializiral z organizacijo, obenem pa s svojim osebnim pečatom sam »personaliziral« organizacijo, kjer naj bi delal. Prav tako se uvaja kadre, ki so prišli na novo delovno mesto znotraj organizacije.

Najpogostejši načini uvajanja kadrov so **informiranje, uvajalni seminarji, svetovanje, kroženje, poskusno delo in pripravništvo** (Novak, 2009, 141).

Če se organizacija na uvajanja ne pripravi temeljito, so zaposleni prepuščeni sami sebi in se učijo na svojih napakah. Posledice so lahko fluktuacija (odhodi), absentizem (odsotnost), nezgode pri delu, manjša storilnost zaposlenih in slab odnos zaposlenih do lastnine.

10.6 RAZVOJ KADROV

Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina, 1998, 45), ki prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti podjetja in njegovemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela ter znanja (Florjančič in Jereb, v Bernik, 1999, 45).

Vsaka organizacija mora poskrbeti tako za strokovno pridobivanje formalne in neformalne strokovne izobrazbe kot osebnostni razvoj posameznika (razvoj osebnostnih ciljev posameznika).



Z vidika organizacije je razvoj kadrov pomemben predvsem zato, ker se poveča storilnost v podjetju, izdelki oziroma storitve bodo kakovostnejši, pa tudi delavci bodo bolj prilagodljivi (Florjančič et al., 2001, 51):

- **večje storilnosti** (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave);
- **boljše kakovosti izdelkov ali storitev** (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov);
- **večje prilagojenosti delavcev delu** (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

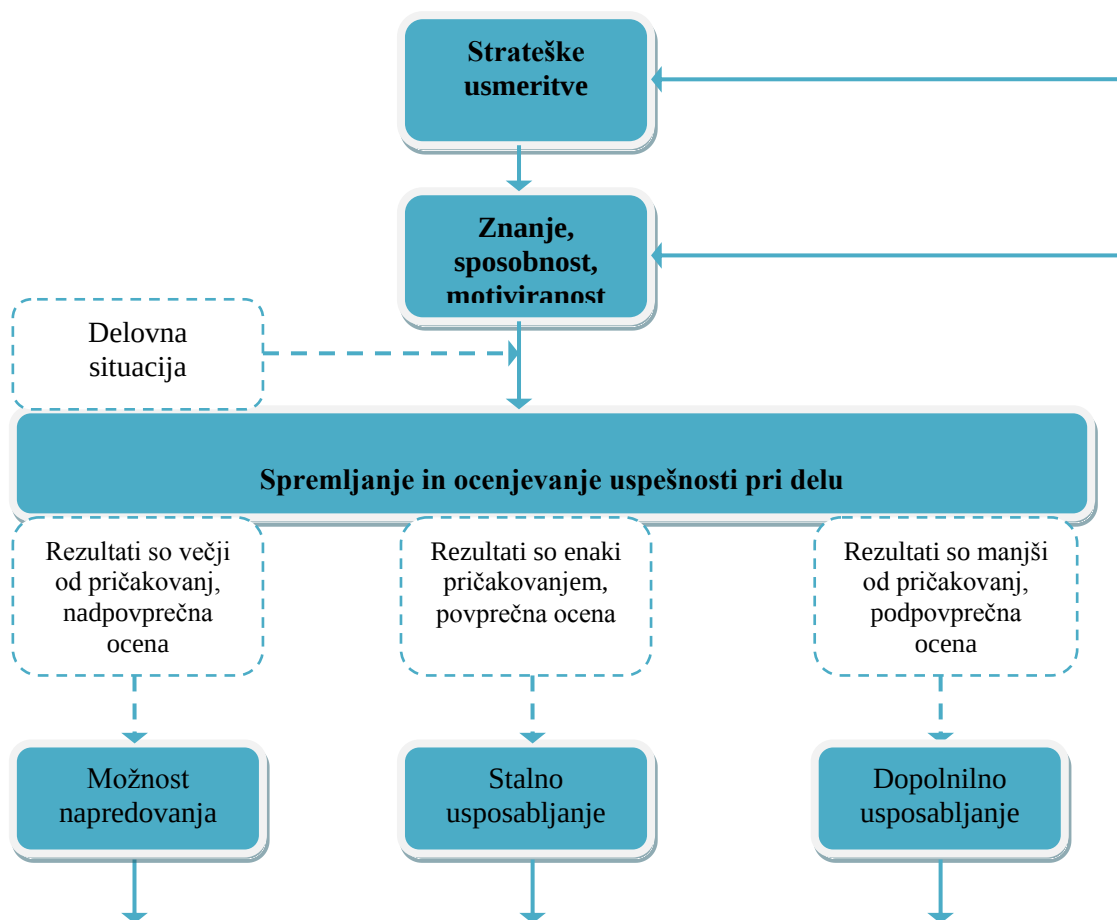
Z vidika zaposlenih pa je razvoj kadrov pomemben zato, ker (Florjančič v Možina, 1998, 51):

- **zagotavlja možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj;**

- zagotavlja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezane ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti;
- povečuje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti;
- povečuje posameznikovo poklicno fleksibilnost in mobilnost;
- povečuje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Pri razvoju zaposlenih se upošteva matrika uspešnosti, ki smo jo natančneje opredelili v poglavju menedžmenta. Zaposlene razdelimo med vlečne konje, zvezde, dogorevajoče ali problematične. Glede na uvrstitev se opredelijo najustreznejše metode razvoja zaposlenih.

Za uspešen razvoj zaposlenih je treba natančno izdelati tudi **sistem napredovanja** v organizaciji. Pomembne informacije za razvoj zaposlenih daje spremljanje in ocenjevanje uspešnosti pri delu. Postopek je prikazan na sliki 48.



Slika 48: Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti dela
Vir: Novak, 2009, 145

10.7 PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA



Prenehanje delovnega razmerja nastane na pobudo delodajalca ali zaposlenega. Delavec lahko odpove delovno razmerje kadar koli, delodajalec pa le v primerih, ki so določeni z Zakonom o delovnih razmerjih. Delavci lahko zapuščajo podjetje zaradi slabe plače, slabih medsebojnih odnosov, ker ni možnosti napredovanja, ker je delo neustrezno ali so slabe delovne razmere in podobno. Pri tem se morajo v organizaciji zavedati problema odhoda zaposlenih, predvsem strokovnjakov in uspešnih zaposlenih. Zato je še kako pomembno ustvarjanje dobre klime in ustreznega načina

motivacije zaposlenih. Delodajalec lahko odpusti delavca zaradi poslovnih razlogov (prenehanje potreb po opravljanju določenega dela, ekonomski ali organizacijski razlogi), zaradi razloga nesposobnosti (delavec ne dosega pričakovanih rezultatov) ali zaradi krivdnega razloga (zaposleni krši pogodbene obveznosti).

Naj omenimo tudi odhod v pokoj, ki je razlog prenehanja delovnega razmerja. Edino v tem primeru lahko natančno načrtujemo število zaposlenih, ki bodo iz podjetja odšli.

10.8 NAGRAJEVANJE IN VREDNOTENJE ZAPOSLENIH



Vrednotenje dela je del plačnega sistema in je podlaga za oblikovanje sistema nagrajevanja zaposlenih. Vrednotenje dela v organizaciji temelji na analizi dela in opisih delovnih mest. Za to delo morajo biti izvajalci ustrezno usposobljeni. Na podlagi pregledne sistemizacije dela se ugotovijo zahteve za opravljanje dela in odgovornosti na delovnem mestu. To je podlaga za izdelavo sistema vrednotenja dela, ki ga je treba izvesti za vsa delovna mesta. Sistem nagrajevanja je pomemben tudi za pridobivanje novih zaposlenih.

V podjetjih imajo dostikrat težko delo, saj je objektivni in pošten plačilni sistem težko izdelati. Vsa delovna mesta v organizaciji morajo biti enako ovrednotena.

Nagrada, ki jo delodajalec zagotavlja zaposlenim, lahko privabi ali odvrne nov kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Rozman, 2000, 244).

Z vrednotenjem dela opredelimo tudi razmerje med najvišjo in najnižjo plačo. Leta 2010 je bila v podjetju Gorenje je povprečna bruto plača 1430 evrov, neto pa 944 evrov. Najnižja bruto plača je 853 evrov, kar je 600 evrov neto, najvišja bruto plača pa 12.900 evrov, kar je 5625 evrov neto. Iz slednjega lahko izračunamo, da je razmerje 1 : 9 . V trgovski družbi Merkur je bilo leta 2010 razmerje 1 : 10. V podjetju Pipistrel je razmerje 1 : 3,5. Zanimivo je, da ima najnižjo plačo direktor Ivo Boscarol (po Zupan, 2010).

Najpogostejše napake pri vrednotenju dela so:

- »halo efekt« – vtis na podlagi ene ali zadnje karakteristike posameznika;
- kontrast – primerjanje posameznikov med seboj namesto s pričakovanim standardom;
- da se zaposlenega ovrednoti na podlagi zadnjega dosežka;
- da je ocenjevalec preveč popustljiv;
- da je ocenjevalec prestrog;
- da ocenjevalec vidi sebe kot odgovornega za uspeh in druge za neuspeh.

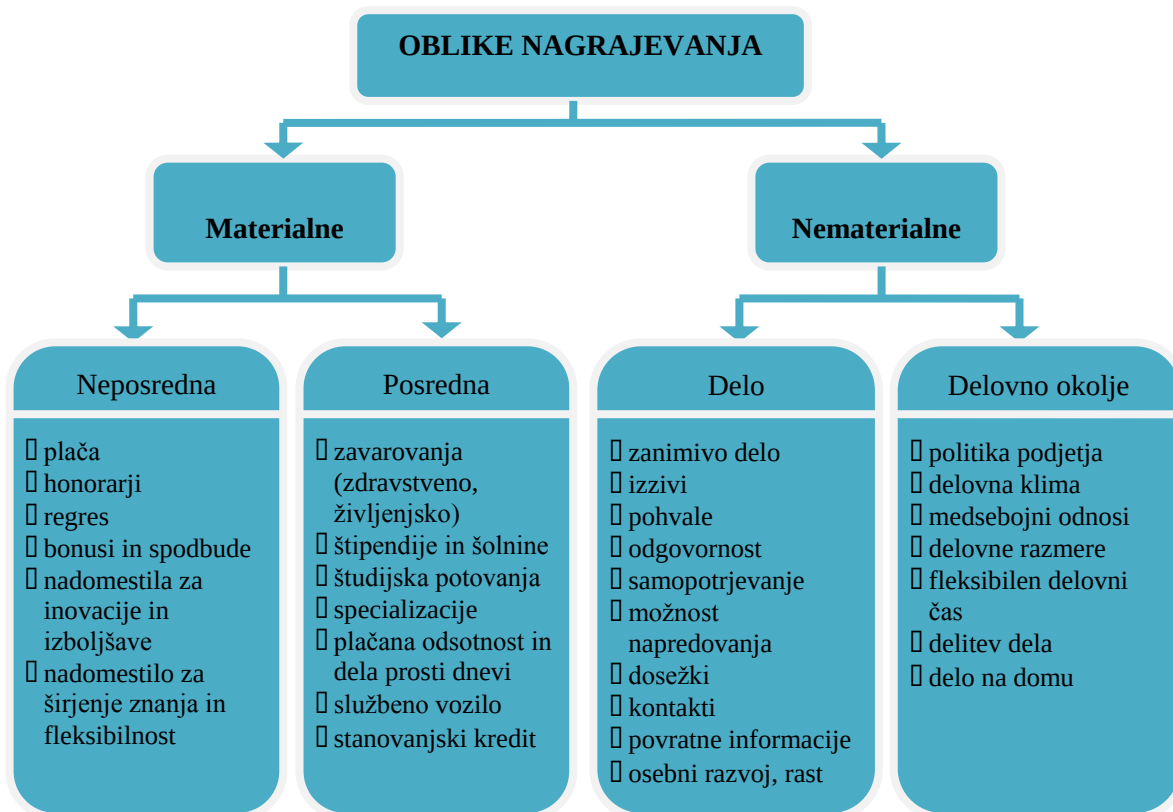
Oceno zaposlenega lahko poda nadrejeni, skupina nadrejenih, sodelavci, da sodelavci ocenjujejo nadrejene ali da delavec ocenjuje samega sebe. Katerega od teh konceptov izberejo v organizaciji, je odvisno od sistema nagrajevanja. Pogosto se kombinirata dva ali celo več načinov ocenjevanja.

Nekaj osnovnih značilnost plač v Sloveniji:

- razmerja med tarifnimi skupinami določa splošna kolektivna pogodba (1 : 3);
- v kolektivni pogodbi je določena osnovna plača ne glede na poslovanje organizacije;
- variabilni del plače – računanje delovne uspešnosti zaposlenih;
- dodatki, ki se obračunavajo glede na konkretno situacijo, npr. vodja oceni, da določeni zaposleni dobi dodatek na plačo zaradi izjemnih dosežkov;

- organizacije zaposlenim nudijo razne bonitete: uporaba službenega avtomobila, parkirno mesto ...

Na sliki 49 so navedene najpogostejše materialne in nematerialne oblike nagrajevanja.



Slika 49: Oblike nagrajevanja zaposlenih
Vir: Motivacijske tehnike, 2006



Natančne podatke o zneskih povprečnih plač in gibanju plač v Sloveniji si lahko ogledate na spletni strani Statističnega urada RS http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3586.

Sredi leta 2010 so bile najvišje plače v finančnih in zavarovalniških organizacijah.

10.9 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH



Motivacija je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo (Lipičnik, 1998, 409). Je proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, 11). Brez motivacije človek ne more izvesti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje združbe, v kateri je zaposlen.

Vsak človek ima v življenju različne potrebe. Skozi motivacijski proces posameznik zadovoljuje te potrebe. Kadar je neka potreba nezadovoljena, nastane v organizmu določena napetost, ki jo predstavlja motiv. Z ustreznim vedenjem lahko zadovoljimo potrebo in na tak način odpravimo napetost (Treven, 2001, 125).

Dober menedžer pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, primerno njihovim zmožnostim s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok, 2005, 69).

Niti ene same človekove dejavnosti, tudi ne dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti **zelo zapleteni, poznani in/ali nepoznani**. Zato nikoli ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj ko mislimo, da smo – in včasih tudi smo – odkrili večino glavnih gibal človekove dejavnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo.

Poznamo različna sredstva motiviranja, zunanje in notranje spodbude k delu. Od teh je za zdaj še najmočnejša materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih. Tako npr. priznanja, promocije, odlikovanja, pa tudi samostojnost, osebni razvoj ipd. posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb.



Za doseganje visoke notranje motivacije zaposlenih morajo biti izpolnjeni trije osnovni pogoji, in sicer: **zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno** (Černetič, 2007, str. 228).

10.9.1 Teorije motivacij

V strokovni literaturi lahko najdemo številne teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela oziroma od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno.

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, je trdila, da **ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa bi se z delom izognili neugodju**. Bistvo te trditve bi lahko uporabili pri motiviranju zaposlenih pri delu tako, da bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo, ali pa jih – ravno tako v zameno za delo – obvarovali raznih neprijetnosti.

Na motivacijo vplivajo različni **dejavniki** in njihova medsebojna interakcija (Lipičnik, 1998, 163):

- **razlike med posamezniki** – osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi (kaj motivira posameznika);
- **značilnosti dela** – prepoznavanje nalog, njihove značilnosti, potrebne zmožnosti, avtonomija nalog, povratne informacije – kakšne lastnosti (sposobnosti, delovanje) se zahtevajo od tistega, ki opravlja delo;
- **organizacijska praksa** – pravila združbe, splošna politika, sistem nagrajevanja (kako organizacijski sistem pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu).

Ljudje smo si med seboj različni, zato nas tudi motivirajo različne zadeve. V nadaljevanju so opisane najbolj znane motivacijske teorije.

McGregorjeva teorija x in teorija y ter teorija z



Douglas McGregor je najprej trdil, da so **ljudje po naravi leni** in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih kakor koli prisilite k delu. To prepričanost označujemo s **teorijo x**. Vsi pa, ki se ravna po njej pri motiviranju, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov.

Nasprotno kot trdi teorija x, je **teorija y** predpostavljala, da so vsi **ljudje načelno pridni** delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci ravna po včasih skoraj preveč blago.

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in teoriji y se je predvsem na Japonskem uveljavila **teorija z**, ki predpostavlja, da bodo **ljudje postali delavni**, če jim bomo zgradili ustrezne **vrednote**. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi in vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno in kakovostno.

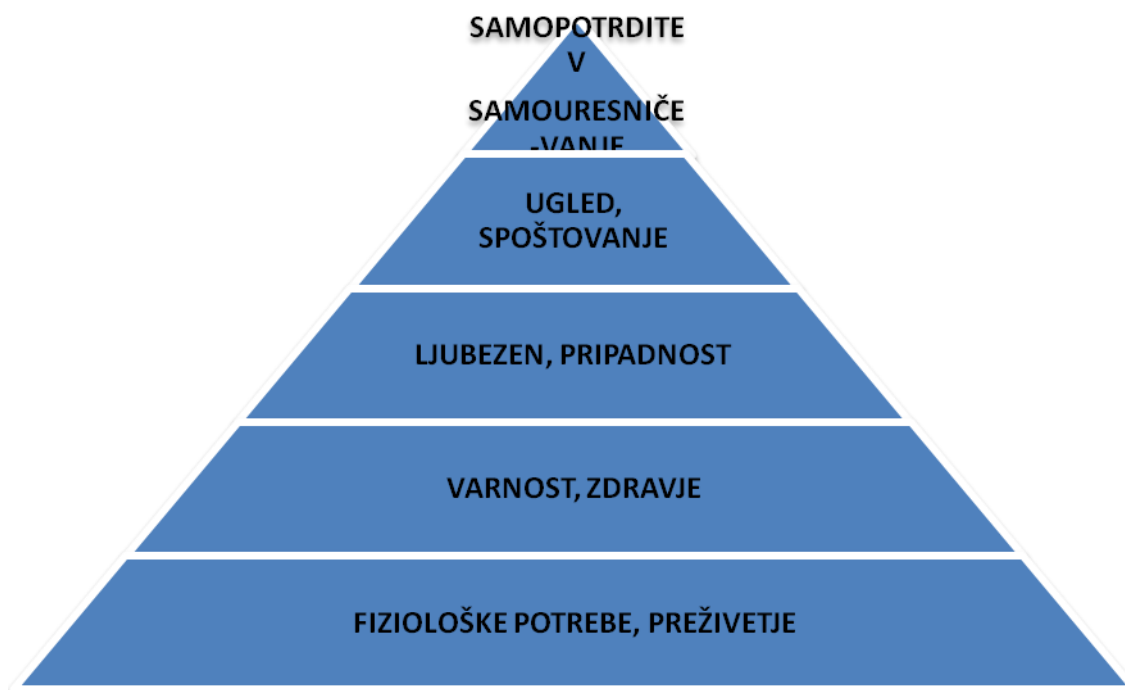


Ali se strinjate s teorijo x? Ste bolj naklonjeni teoriji y?

Motivacijska teorija po Maslowu



Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena **navzgor**, k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, nato potrebo po ugledu in spoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Lestvica potreb po Maslowu je prikazana na sliki 50.



Slika 50: Lestvica potreb po Maslowu
Vir: Lipičnik in Možina, 1993

Če potrebe na nižjih ravneh niso zadovoljene ali niso zadovoljene v zadostni meri, ljudje težijo k temu, da bi najprej zadovoljili te želje oziroma potrebe, šele nato se izrazijo potrebe na višjih ravneh.



Skušajte ugotoviti kako visoko ste na Maslowi lestvici potreb.



Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva (Uhan, 2000, 24).

V svoji študiji je spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in prišel do sklepa, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve veliki skupini: **higienike (satisfaktorje)** in **motivatorje**. Vsaka skupina ima v njihovem delovnem okolju drugačen vpliv na zaposlene. Higieniki preprečujejo nezadovoljstvo, medtem ko motivatorji vodijo k zadovoljstvu.

Higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti (preprečujejo nezadovoljstvo) ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki ustvarjajo samo nevtralno osnovo, ustrezno izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev. Med higienike sodijo v glavnem zaslužek, medosebni odnosi, organizacijske in delovne razmere, status, zasebno življenje, odnosi z nadrejenimi in podrejenimi. Pomembni pa postanejo tisti trenutek, ko te potrebe niso več zadovoljene. Ali drugače: ni rečeno, da bi moral delavec, ki je zadovoljen z zaslužkom, delovnimi razmerami, predstojniki in sodelavci, delati bolje in več.

Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu (vodijo k zadovoljstvu). So dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim: to so zanimivo delo, zadovoljstvo z delom, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo, napredovanje, prepoznavanje, odgovornost. Očitno pa je, da so higieniki prav tako pomembni kot motivatorji, saj ustvarjajo slednjim učinkovito startno osnovo.

Tabela 5: Higieniki in motivatorji

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
– zaslužek	– zanimivo delo
– politika podjetja	– zadovoljstvo z delom
– medsebojni odnosi	– uspeh pri delu
– organizacijske in delovne razmere	– samostojnost pri delu
– status	– priznanje
– odnosi z nadrejenimi	– napredovanje
	– odgovornost

Herzberg je s proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti higienik.



Ali tudi vas spodbujajo motivatorji, ki so zapisani v tabeli 5? Razmislite in navedite še kakšen dejavnik, ki vas motivira da delate več in bolje.

Obstajajo še druge motivacijske teorije, kot so Heckman-Oldhamov model obogatitve dela, Leavittova motivacijska teorija, Vroomova motivacijska teorija, *ki si jih lahko natančneje preberete v knjigi Ravnanje z ljudmi pri delu avtorja Lipičnika.*

Povzetek

Ravnanje z ljudmi pri delu ima za organizacije velik pomen, saj zaposleni lahko predstavljajo vir konkurenčnosti.

Ravnanje z ljudmi zajema proces zagotavljanja oziroma pridobivanja zaposlenih, ki bodo razpolagali s potrebnimi znanji in veščinami ter bodo ustrezno motivirani za učinkovito delo. V nadaljevanju pa mora poskrbeti za ustrezno vrednotenje, motivacijo in usposabljanje zdajšnjega ali novega osebja. Pri tem mora upravljati s kadrovskim znanjem, sposobnostmi in osebnostnimi lastnosti zaposlenih.

V osnovi poznamo kadre v širšem in ožjem smislu, kadre v pripravi in kadre v funkciji. Človeški viri pa so sposobnosti, znanje, spretnosti, osebnostne lastnosti in človeške zmožnosti.

Proces kadrovanja sestavljajo planiranje, pridobivanje, izbiranje, uvajanje, razvoj kadrov in prenehanje delovnega razmerja. Planiranje kadrov je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih. Pridobivanje kadrov vključuje iskanje ustreznega števila posameznikov s primerno usposobljenostjo in znanjem ter spodbujanje zadostnega števila ljudi, da se prijavijo za delo v neki organizaciji. Izbiranje kadrov je postopek, kjer se med kandidati, za katere se domneva, da imajo lastnosti, znanja in sposobnosti, ki se zahtevajo za določeno delovno mesto, naredi izbor. Uvajanje kadrov zajema seznanjanje novozaposlenih z organizacijo, socialnim delovnim okoljem (nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci ...), fizičnim delovnim okoljem (prostori, delovna sredstva) ter delom (nalogami in opravili). Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih, ki prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti podjetja in njegovemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela ter znanja. Prenehanje delovnega razmerja nastane na pobudo delodajalca ali zaposlenega.

Vrednotenje dela je sistematičen proces za oblikovanje relativne vrednosti del in temelji na analizi dela in opisih delovnih mest. Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je pomembno za zaposlene in delodajalce.

Motivacija je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Je proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju.

Motivacijske teorije so: McGregorjeva teorija X in Y, motivacijska teorija po Maslowu in Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.



Preverjanje razumevanja

1. Kaj zajema proces ravnanja z ljudmi?
2. Kako v osnovi delimo kadre?
3. Kaj štejemo med človeške vire?
4. Kako poteka proces kadrovanja oziroma ravnanja z ljudmi pri delu?
5. Kaj zajema vrednotenje zaposlenih?
6. Zakaj je pomembno nagrajevanje zaposlenih?
7. Kaj je motivacija in kateri trije pogoji morajo biti izpolnjeni za doseganje visoke notranje motivacije?
8. Kaj določata McGregorjeva teorija x in teorija y? Kakšna je teorija z? Kako bi komentirali te tri teorije?
9. Kaj je značilno za motivacijsko teorijo po Maslowu? Kako bi to motivacijsko teorijo uporabili v vaši organizaciji?
10. Kaj določa Herzbergova motivacijska teorija? Razmislite in opredelite, kaj so za vas higieniki in kaj motivatorji?

9 LITERATURA

Adizes, I., et al. *Človeku prijazno vodenje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1996.

Bavec, C. *Urejenost podjetja – strukture. Zapiski predavanj 2004/2005*. Koper: Fakulteta za management, 2005.

Berlogar, J. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000.

Bernik, I., et al. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 1999.

Biro Praxis (online). 2010. Kaj je SIOK? (citirano 20. 6. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>.

Bitenc, M. *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja – učbenik*. Ljubljana: RS Ministrstvo za šolstvo in šport, 2009.

Brajša, P. *Sedem skrivnosti uspešnega managerja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.

Brown, C. *Marketing communications: frameworks, theories and applications*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

Černetič, M. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 2007.

Dimovski, V., in Colnar, T. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2005.

Dimovski, V., Penger, S., in Peterlin, J. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, Ljubljana, 2009.

Dimovski, V., Penger, S., in Žnidaršič, J. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.

Florjančič, J., in Vukovič, G. *Kadrovska funkcija – menedžment*. Kranj: Moderna organizacija, 2001.

Hauc, A. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba, 2002.

Hočevar, M., Jaklič, M., in Zagoršek, H. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV, 2003.

Hodge, W. *Organization Theory. A Strategic Approach*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991.

Hsiu-Fen, L. *Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing*, Knowledge Management Research & Practice 4, 2006.

Ivanko, Š. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2004.

- Kodeks etike Združenja Manager (online). 2010. (citirano 13. 10. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/o-zdruzenju/dokumenti/kodeks-etike/>.
- Kouzes, J. M., in Posner, B. Z. *The Leadership Challenge*. 4th ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.
- Kovač, J., in Tivadar, M. *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: Samozaložba, 2004.
- Kralj, J. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management, 2003.
- Kralj, J. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2001.
- Lipičnik B., in Možina, S. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993.
- Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2005.
- Lipičnik, B. *Ravnaje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Löschenberger, J., et al. *Praktikum 3 iz gospodarskega poslovanja*. Ljubljana: Mohorjeva družba, 2003.
- Maddux, R. B. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992.
- Marovt, M. *Kultura podjetja in konkurenčno okolje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Merkač Skok, M. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management, 2005.
- Mohorčič, S. *Različnost klime v enoti podjetja Recinko in njen vpliv na doseganje ciljev*. Specialistično delo. Ekonomska fakulteta, 2002.
- Motivacijske tehnike (online). 2010. (citirano 12. 12. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Možina, S., Bernik, J., Merkač M., in Svetic, A. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Možina, S., et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998.
- Možina, S., et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Novak, H. *Projektno učno delo: drugačna pot do znanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1990.
- Novak, V. *Kadrovanje*. Kranj: moderna organizacija, 2009.
- Organigram (online). 2010. (citirano 3. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.petro.si/o-petrolu/organigram>.

Organizacijska struktura (online). 2010. (citirano 4. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.krka.si/sl/o-krki/kdo-je-kdo/organizacijska-struktura>.

Primer uspešnega delovanja motivacijskih spodbud v timskem delu (online). 2011. (citirano 17. 1. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=64%3Asandi-keber&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=80.

Pučko, D., et al. *Strateško poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.

Razvojne faze tima (online). 2009. (citirano 6. 4. 2010). Dostopno na naslovu: <http://harvestmotivationconference.com/index.php/si/Razvojne-faze-tima.html>.

Rozman, R. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.

Rozman, S., et al. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.

Schuster, K. 11 menedžerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti: kako se vodilni kadri spravijo ob kariero, razum, zakonskega partnerja in veselje. Ljubljana: Časnik Finance, 2010.

Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*. New York: Currency Doubleday, 1990.

Skrb za zaposlene (online). 2011. (citirano 17. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.krka.si/sl/o-krki/druzbeno-odgovornost/skrb-za-zaposlene>.

Skrb za zaposlene (online). 2011. (citirano 17. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.mobitel.si/splosno/zaposlitev/skrb-za-zaposlene.aspx>.

Skupina Mercator (online). 2011. (citirano 15. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/skupina-mercator/>.

Tavčar, M. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management, 2006.

Tavčar, M. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola, 1995.

Treven, S. SWOT analiza. *Organizacija in kadri*. Kranj, 25 (11): 644–653, 1992.

Uhan, S. *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.

Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1994.

Werther, W. B., in Davis, K. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill, 1993.

Zupan, N. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.

Zupan, N., in Kaše, R. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.

Zupan, Š. *Najvišje božičnice v farmaciji* (online). 2010. (citirano 12. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://24ur.com/novice/slovenija/najvisje-bozicnice-v-farmaciji.html>.

PRILOGE

Vprašalnik USMERJENOST K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Z naslednjim vprašalnikom preverite ali ste v vaši organizaciji usmerjeni k učeči se organizaciji. Se ne strinjam s trditvijo = 1, se povsem strinjam s trditvijo = 4.

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
1. Zaposleni vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v organizaciji.	1	2	3	4
2. Zaposleni skupaj z vodjem načrtujejo svoje učenje in razvoj.	1	2	3	4
3. Vodstvo podpira vizijo učeče se organizacije.	1	2	3	4
4. Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev v organizaciji.	1	2	3	4
5. Znanja, ki so potrebna v organizaciji, so načrtovana in zapisana.	1	2	3	4
6. Organizacija nagraduje vse oblike in vrste učenja.	1	2	3	4
7. Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine in organizacije.	1	2	3	4
8. Vodje imajo vlogo mentorja in spodbujajo učenje sodelavcev.	1	2	3	4
9. Potrebe po učenju pridobiva organizacija tudi od strank, kupcev.	1	2	3	4
10. Zaposleni sodelujejo tudi pri reševanju problemov v organizaciji.	1	2	3	4
11. Zaposleni sodelujejo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah v organiz.	1	2	3	4
12. Zaposleni so obveščeni o doseženih ciljih, rezultatih dela.	1	2	3	4
13. Sodelavci aktivno iščejo informacije za izboljšanje dela.	1	2	3	4
14. Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljajo pri svojem delu.	1	2	3	4
15. Sodelavci delijo svoje znanje z drugimi v organizaciji.	1	2	3	4
16. Vodstvo poudarja timski način učenja in dela.	1	2	3	4
17. Novo znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.	1	2	3	4
18. Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ozračje za učenje.	1	2	3	4
19. Za iskanje novega znanja daje organizacija ustrezna priznanja.	1	2	3	4
20. Organizacija ima posebne kazalnike, ki merijo uporabo znanja.	1	2	3	4

Rezultati: seštejte točke. Če ste dosegli rezultat:

60 – 80 točk: vaša organizacija ima značilnost učeče se organizacije.

40 – 60 točk: vaša organizacija je na dobri poti k učenju.

Manj kot 40: razmislite kje so ovire, ki se pojavljajo na poti k učeči se organizaciji.



Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



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