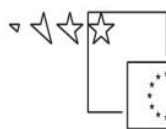




REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT**



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

# **ORGANIZACIJA IN TEHNIKE VODENJA**

**ANAMARIJA KEJŽAR  
MATEJA ŠKABAR**

Višješolski strokovni program: Organizator socialne mreže  
Učbenik: Organizacija in tehnike vodenja  
Gradivo za 1. letnik

**Avtorici:**

Dr. Anamarija Kejžar, dipl. soc. del.  
(1. do 6. poglavje)  
Mag. Mateja Škabar, dipl. org. dela  
(7. poglavje)  
ZAVOD IRC  
Višja strokovna šola



**Strokovni recenzent:**

Sanja Brezničar, univ. dipl. psiholog

**Lektorica:**

Mag. Lidija Zupanc Grmek, prof. slovenščine in filozofije

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

005(075.8)

KEJŽAR, Anamarija

Organizacija in tehnike vodenja [Elektronski vir] : gradivo za  
1. letnik / Anamarija Kejžar, Mateja Škabar. - El. knjiga. -  
Ljubljana : Zavod IRC, 2011. - (Višješolski strokovni program  
Organizator socialne mreže / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokument/Organizacija\\_in\\_tehnike\\_vodenja-Kejzar\\_Skabar.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokument/Organizacija_in_tehnike_vodenja-Kejzar_Skabar.pdf). -  
Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-21-5

1. Škabar, Mateja  
258175488

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 132. seji dne 23.9.2011 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.01301-5/2011/11-2 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

<b>PREDGOVOR</b> .....	3
<b>1 ORGANIZACIJA</b> .....	5
1.1 POJEM ORGANIZACIJE .....	5
1.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	9
1.2.1 Model organizacijske strukture.....	14
1.2.2 Organizacijski modeli .....	16
<b>2 POSAMEZNIK IN SKUPINA</b> .....	20
2.1 POJMA SKUPINA IN TIM .....	21
2.1.1 Vrste skupin .....	23
2.1.2 Razvoj skupine.....	25
2.1.3 Odločanje v skupini .....	27
2.2 TIM .....	28
2.2.1 Vloge v timu .....	29
2.2.2 Kako povečati učinkovitost tima? .....	30
<b>3 VODENJE</b> .....	34
3.1 OPREDELITEV POJMOV VODENJE IN MENEDŽMENT .....	34
3.2 ČUSTVENA INTELIGENCA .....	37
3.3 PROCES VODENJA .....	39
3.3 ODLOČANJE .....	43
<b>4 MENEDŽMENT</b> .....	47
4.1 FUNKCIJE MENEDŽMENTA.....	48
4.1.1 Načrtovanje.....	49
4.1.2 Organiziranje .....	50
4.1.3 Vodenje.....	50
4.1.4 Kontroliranje.....	51
4.2 VODENJE IN INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI.....	52
4.2.1 Upravljanje intelektualnega kapitala .....	54
4.3 PIRAMIDA CILJEV .....	56
<b>5 KAKOVOST V ORGANIZACIJI</b> .....	61
5.1 KAJ JE KAKOVOST?.....	62
5.2 PRESOJA KAKOVOSTI DELA SODELAVCEV .....	65
5.3 OD CELOVITEGA UPRAVLJANJA KAKOVOSTI DO UPRAVLJANJA ZNANJA.....	67
<b>6 UPRAVLJANJE ČASA</b> .....	71

6.1 NAČRTOVANJE ČASA .....	72
6.2 KRADLJIVCI ČASA.....	75
6.3 DELEGIRANJE NALOG .....	78
<b>7 PROJEKTNO VODENJE.....</b>	<b>81</b>
7.1 OSNOVNI POJMI .....	82
7.2 ZNAČILNOSTI PROJEKTNEGA VODENJA .....	83
7.2.1 Elementi in veščine projektne vodenja.....	84
7.3 NAČRTOVANJE PROJEKTA .....	86
7.4 STRUKTURA PROJEKTA ALI DELOVNI PROGRAM.....	87
7.5 NAČRTOVANJE IN VODENJE STROŠKOV.....	89
7.5.1 Izračuni različnih vrst stroškov .....	90
7.6 PROJEKTNA POROČILA .....	93
<b>8 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>103</b>
<b>9 LITERATURA .....</b>	<b>104</b>

## Kazalo slik

Slika 1: Organizacija v okolju .....	6
Slika 2: Kaj ločuje uspešno organizacijo od neuspešne? .....	7
Slika 3: Ravni menedžmenta v birokratski organizaciji.....	12
Slika 4: Hipertekst organizacija.....	13
Slika 5: Model organizacijske strukture .....	15
Slika 6: Osnovni mehanizmi koordinacije .....	16
Slika 7: Faze odločanja.....	27
Slika 8: Funkcije vodenja in menedžmenta.....	35
Slika 9 : Nosilni stebri vodenja v učeči se organizaciji.....	42
Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije.....	53
Slika 11: Piramida ciljev .....	56
Slika 12 : Znanstveni management F. Taylorja.....	61
Slika 13: Total Quality Management.....	63
Slika 14: Načrtovanje dela.....	73
Slika 15: Primeri projekta: Slovenske ceste, koncert skavtov, tabor Mirno more .....	81
Slika 16: Osnovni pogoji za zadostitev pojma projekt .....	82
Slika 17: Povezanost procesov projektnega vodenja.....	83
Slika 18: Naloge projektne vodstva .....	83
Slika 19: Projektni cikel.....	84
Slika 20: Določitev ciljev in drugih aktivnosti projektnega načrta .....	86
Slika 21: Projektna metodika.....	87
Slika 22: Primer diagrama strukture projekta.....	88
Slika 23: Primer prikaza mrežnega diagrama PERT .....	89
Slika 24: Primer Ganttovega diagrama poteka aktivnosti .....	90
Slika 25: Slikovna ponazoritev izračuna ure delavca na projektu.....	90

Slika 26: Slikovna ponazoritev izračuna potnega stroška.....	91
Slika 27: Primer izračuna vseh stroškov delovnega paketa za enega od partnerjev na projektu .....	92

## PREDGOVOR

Če želimo postati dober vodja, je potrebno marsikaj – znanje, izkušnje, pripravljenost prilagajanja, sposobnost komuniciranja itd. Najpomembnejša pa je vaša pripravljenost za odkrivanje novega znanja in pridobivanje novih sposobnosti. Učbenik je sestavljen po učnem načrtu tako, da vam ponuja temeljno védenje, ki pa je za dobro organiziranje in vodenje premalo. Skozi besedilo boste nenehno povabljeni k poglobljenemu samostojnemu proučevanju, seveda ob pomoči predavatelja. V vsakem poglavju je kar nekaj zastavljenih vprašanj (konceptualnih in drugih, usmerjenih v prakso), ki bodo od vas terjala nadaljnji študij, razmislek, delo v skupini ali individualno delo. To je odvisno od vas in od predavatelja. V zaključku vsakega poglavja je napisan povzetek, navedena je priporočena literatura, prav gotovo pa boste ob samostojnem delu našli še druge vire. Seznanite svojo skupino z njimi.

Učbenik prav gotovo ne ponuja recepta v smislu »enominutni vodja«. Nedvomno pa vas bo spodbujal na poti nadaljnjega osebnega in kariernega razvoja in pridobivanja potrebnih kompetenc za vodjo. Potreben je le vaš trud ter pripravljenost spremeniti se, proučevati, razmišljati in znati argumentirati.

Ali imate namen samo opraviti izpit? Zastavite si višji cilj – prevzemite vodstvene naloge in jih opravljajte tako, da se bodo lahko sodelavci učili od vas in jim boste za zgled s svojim delovanjem.

Tistih spoznanj, ki jih boste odkrili sami, ne boste pozabili!

Anamarija Kejžar in Mateja Škabar

## Razlaga delov učbenika:

V TEM POGLAVJU BOMO  
OBRAVNAVALI

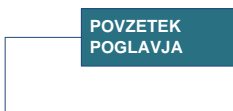
(Ključna spoznanja v poglavju)



Vprašanja, katerih iskanje odgovorov vas bo peljalo h globljemu razumevanju (*primerno za skupinsko delo na predavanjih ali individualni študij doma*) z nadaljnjim študijem ali primeri in vprašanja iz prakse



Primer aplikacije teorije v praksi



Kratek povzetek poglavja

PRIPOROČENO BRANJE

Dodatno priporočeno branje



Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje snovi iz učbenika

# 1 ORGANIZACIJA

V TEM POGLAVJU BOMO  
OBRAVNAVALI

- *pojem in nastanek organizacije,*
- *vplive okolja na organizacijo,*
- *organizacijsko strukturo in organizacijske modele.*

Beseda **organizacija** izvira iz grških časov in pomeni orodje oz. napravo.

Že v prazgodovini so se ljudje povezovali v organizacije – skupaj so lovili in nabirali hrano, se bojevali in vzgajali otroke. Tako so osnovali prvo človeško organizacijo – družino. S civilizacijskim razvojem so se tudi same organizacije specializirale. Tako sam proces specializacije v družbi pomeni večjo kakovost in raznovrstnost dobrin, sam razvoj pa pomeni več znanja o tem, kako narediti prej, bolje, hitreje in z manj stroški. Si želimo pripadati organizaciji? Menim, da to sploh ni pravo vprašanje – že ko se rodimo, se rodimo v organizacijo.

RAZMISLITE

1. *Poskusite opredeliti, katerim organizacijam pripadate. Ko ste jih napisali, jih razvrstite po skupinah glede na lastnosti. Označite, katere ste si izbrali sami in katerim organizacijam pripadate brez vaše zavestne odločitve.*
2. *Koliko imate možnosti spreminjati pravila organizacije? Kaj se zgodi, če ne upoštevate pravil organizacij, katerim pripadate?*

## 1.1 POJEM ORGANIZACIJE

Kaj je organizacija, kaj pogojuje njen obstoj?

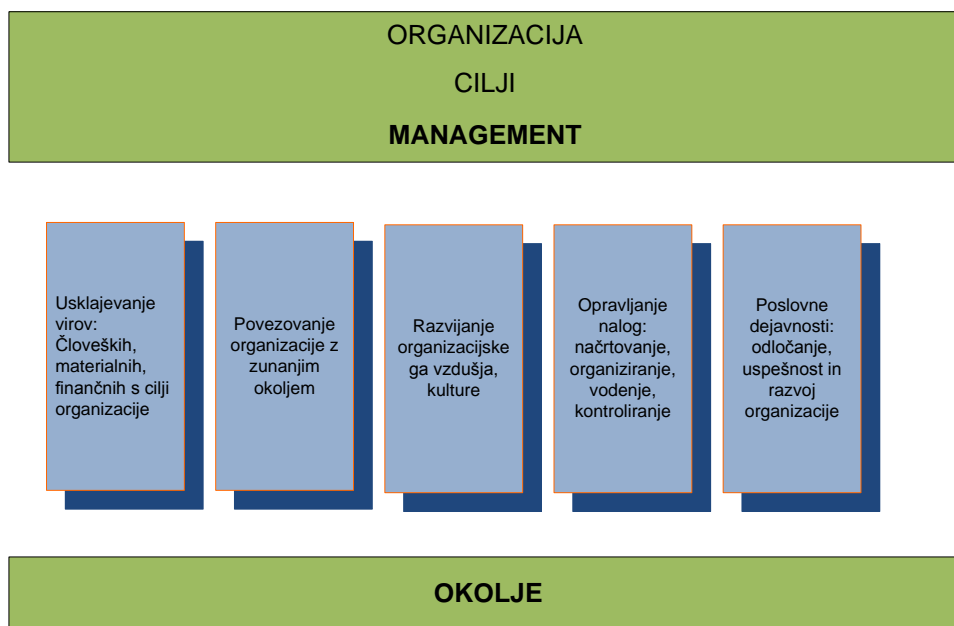
Obstoj organizacije pogojujejo **ljudje oz. skupnosti, ki delujejo skupaj za doseg skupnih ciljev**. Tako lahko organizacije prepoznamo že v obliki družine, bolj poznane oblike organizacije pa so podjetje, skupina, društva, združenja, stranke... **Skupni cilji so tisti, ki**

**povezujejo posameznike v organizacijo.** Skupne cilje določajo tisti, ki so v organizaciji najbolj vplivni, tisti, ki so jo ustanovili. Oče in mati v družini, lastniki v podjetju.

Organizacijo lahko razdelimo v tri skupine:

- organizacija kot sistem,
- organizacija v tehničnem smislu,
- organizacija kot množica medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, 15).

Organizacija kot sistem združuje ljudi k doseganju ciljev, organizacija v tehničnem smislu pa pomeni zavestno človekovo dejavnost, katere namen je učinkovitost. Organizacijo kot množico medsebojnih razmerij pa opredeljuje struktura in organizacija kot proces, v katerem se razvija struktura.



Slika 1: Organizacija v okolju

Vir: Možina in drugi avtorji, 1996

Organizacija deluje dobro, kadar vsi člani organizacije delujejo za dosego skupnega cilja. To se lahko zgodi skozi načrtovano aktivnost ali kot spontano delovanje, vedno pa je odvisna od skupnega napora.

Uspešna organizacija	Neuspešna organizacija
Jasno definirani cilji	Nejasni ali nepoznani cilji
Struktura je povezana s cilji	Ni povezanosti med cilji in strukturo
Fleksibilno načrtovanje	Osredotočenost le na trenutne težave
Zavezanost osebnemu razvoju	Prezir (contempt) do posameznikov in skupin
Medsebojno zaupanje, podpora, spoštovanje	Skrb le za svoje koristi, svoje cilje in svoj položaj
Pravočasna povratna informacija	Nejasna sporočila vodstva
Jasni postopki	Birokratska rigidnost ali neprestane spremembe brez vzroka
Dobro definiran koncept socialne odgovornosti	Odsotnost prevzemanja odgovornosti za delovanje organizacije v okolju
Jasna komunikacija	Opravljanje, nejasne informacije, skrivnosti
Participativno odločanje	Odloča vodstvo, mnenje zaposlenih ni pomembno

Slika 2: Kaj ločuje uspešno organizacijo od neuspešne?

Vir: Prirejeno po Huczynski in Buchanan, 2007, 562

V kateri organizaciji bi raje delali? V uspešni pričakujejo zaposleni in vodstvo od vas predanost organizaciji, pošten in odkrit odnos, spoštovanje organizacijske kulture in vašo pripravljenost na stalno rast. V neuspešni organizaciji bi imeli verjetno več priložnosti za bolj pasiven pristop k delu, dela z nadpovprečnimi rezultati vam ne bi šteli v dobro, saj bi to pomenilo, da ste drugačni. Za kaj se boste odločili, če imate to možnost? Zakaj?

**Organizacija je uspešna, če tako sodi širši krog vplivnih udeležencev** (zaposleni, poslovni partnerji, krajevno okolje, družba, država itd., ki so od organizacije deležni koristi, kakršne ustrezajo njihovim interesom). Organizacija more biti dolgoročno uspešna le, če večina ljudi v njej usvoji podobno predstavo o organizaciji v prihodnosti – in če si za udeležanje te predstave, vizije, složno prizadevajo. Dobra vizija obsega in usklajuje interese večine za organizacijo pomembnih udeležencev (Tavčar, 2008, 21–23).


 Primer iz prakse

*Kako se učijo pravil v Toyoti?*

*Menedžerji v Toyoti ne dajo natančnih navodil o tem, kako se opravlja delo. Namesto tega raje uporabljajo pristop, kjer morajo zaposleni sami raziskovati pravila in načine reševanja problemov. Ko zaposleni opravlja delo, mu nadrejeni zastavlja različna vprašanja, kot so:*

- *Kako opravljaš to delo?*

- *Kako veš, da pravilno opravljaš to delo?*
- *Kako veš, da tvoj izdelek nima napak?*
- *Kaj narediš, če se soočiš s problemom?*

*Na podlagi takih vprašanj dobijo zaposleni poglobljeno znanje o svojem delu, odgovornosti za svoje delo in celotnem poteku delovnega procesa. Takšen način uvajanja v organizacijo se izkaže za zelo uspešnega, vendar le v primeru, da se menedžer vključi v delovni proces in z vprašanji pomaga razumeti delo, saj pravila niso zapisana.*

Zavedati se moramo, da na organizacijo vpliva vrsta dejavnikov. **Organizacija** namreč nikoli ne deluje brez okolja – vedno **je odvisna od vplivov in sprejemanja okolja**. Okolje samo pa je rezultat preteklosti, sedanjosti in usmerjenosti prihodnosti, določene kulture okolja in njegovih prebivalcev in zakonskih vplivov.

Pri tem pa se soočimo s pojmom organizacijska struktura, organizacijska strategija, poslanstvo in vizija.

Menim, da je na tem mestu najprej potrebno opozoriti na razliko med pojmom poslanstvo in vizija, saj se velikokrat uporabljata sočasno, brez jasnega razlikovanja med uporabljenima pojmom (Dimovski, 2005):

- **Poslanstvo** je razlog, zaradi katerega organizacija obstaja. Poslanstvo je običajno opisano kratko in jasno. Iz poslanstva izhajajo cilji organizacije.
- **Vizija** je opis organizacije v prihodnosti, njene poslovne dejavnosti in delovanja v celoti. S postavljenimi in jasno predstavljenimi vizijami sporočamo zaposlenim, kaj želimo doseči, in odkrivamo, kaj je na tej poti potrebno spremeniti.

Nastanek ter tudi kasnejši razvoj in rast podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega in širšega okolja. Podjetja ne nastajajo, se ne razvijajo in ne rastejo zgolj na osnovi spoznavanja obstoječih potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih in drugačnih dobrinah. Zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih (ne le odkrivanju že obstoječih!) strateških možnosti podjetja izhajajo iz politike podjetja. Na ravni strateškega menedžmenta se uresničujejo te zamisli s strategijami. **Strategija podjetja** je način uresničevanja temeljnih ciljev podjetja, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak, 1993, 162-168).

Organizacija teži k izbiri najboljših strategij – takšnih, s katerimi bo lahko dosegala in zagotavljala učinkovitost in uspešnost. Na izbiro strategije vplivajo z vidika organizacije predvsem dejavnost in položaj organizacije, v širšem okviru pa ekonomski, družbeni, tehnološki in okoljski dejavniki.



1. *Raziščite, kaj opredeljuje PEST za vam dobro poznano organizacijo (Politika, ekonomija, socialno okolje in tehnologija). Opredelite in prednostno razvrstite vplive okolja na organizacijo, v kateri ste zaposleni (ali pa jo najbolj poznate, npr. bližnja trgovina, frizer, proizvodna organizacija, šola, društvo). Pri tem poskusite zajeti čim bolj celostno sliko, to je vplive iz preteklosti, sedanjosti in morebitne vplive prihodnosti.*
2. *Opredelite in zapišite poslanstvo in vizijo organizacije, v kateri delate oz. preživljate svoj čas.*
3. *Razmislite, kaj določa naše vrednote, vedenje, predsodke in razmišljanje.*
4. *Poiščite v strokovni literaturi opredelitev pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima. Kako se na novo zaposleni seznanijo z organizacijsko kulturo? Mu jo razložijo sodelavci ali se sam prilagaja, z opazovanjem?*
5. *Na kaj mora biti pozoren vodja pri uvajanju sprememb v organizacijsko kulturo?*

## 1.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Med dogodki, ki so najbolj pomembno vplivali na spremembe v gospodarstvu, sodijo razvoj tehnologije, ki je z novimi izdelki in materiali spremenil način življenja, z industrializacijo so se znižale cene in pojavila se je potrošniška družba, z globalizacijo je konkurenca postala svetovna in ne le v okviru naših meja ali sosedov. Na gospodarstvo pa je pomembno vplivala tudi svetovna gospodarska politika, ki je odprla prehode za pretok blaga in storitev.

Organizacije so morale prilagoditi svojo strategijo in strukturo novim potrebam, novim pričakovanjem kupcev in uporabnikov.

**Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v organizaciji.** Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev. Ker se cilji s časom spreminjajo, moramo organizacijske strukture prilagajati spremenjenim ciljem (Ivanko, 1994, 373–374). Organizacijo oziroma njene člane na samem začetku ustanovitve povezuje skupna želja, pogled v prihodnost – vizija. Zastavljena vizija je tisto, kar člane organizacije medsebojno povezuje. Iz vizije izhaja strateški načrt, v katerem zastavimo strateške cilje (kako bomo dosegli zastavljeni strateški načrt in se približali viziji).

Ciljev pa ni dovolj le postavljati, treba jih je dosegati. Vse, kar prispeva k doseganju ciljev, je strategija organizacije – glavne sestavine so dejavnosti, urejenost in sredstva. Dejavnosti so

predvsem inoviranje, proizvodjanje (izdelkov in storitev) in menjava oz. trženje. Urejenost obsega členjenost organizacije (pravila, delitev dela in pristojnosti), procese in povezave; temelj urejenosti je vedenje ljudi, to pa v veliki meri izraža kulturo organizacije. Sredstva so materialna (finančna in materialna v ožjem smislu) in nematerialna (ljudje, zavzetost in znanje). Več kot sredstva so temeljne zmožnosti organizacije – vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin strategije, ki povečujejo učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije (Tavčar, 2008, 23).

Cilji organizacije morajo biti specifični, merljivi, relevantni, dosegljivi in časovno opredeljeni (Brown imenuje takšno postavljanje ciljev SMART po začetnicah).

Na organiziranje strukture vplivajo tako notranji, kot zunanji dejavniki. Pri načrtovanju organizacijske strukture moramo proučiti tako notranje kot zunanje dejavnike.

**Notranji dejavniki**, ki pomembno vplivajo na strukturo organizacije, so:

- kadrovski viri,
- tehnologija,
- poslovna strategija,
- velikost organizacije,
- organizacijska kultura.

**Zunanji dejavniki**, ki pomembno vplivajo na strukturo organizacije, so naslednji:

- okolje organizacije,
- razvoj tehnologije,
- konkurenca,
- zakonodaja.

Zavedati se moramo, da še tako uspešna organizacija ne bo obstala, če se ne bo prilagajala okolju. Organizacijo je zato potrebno pojmovati kot živ organizem, ki se prilagaja na spremembe iz okolja. Zato predstavlja eno pomembnejših nalog za vodstvo organizacije, da lahko pravočasno prilagaja organizacijsko strukturo vsem spremembam v okolju in v organizaciji. Drucker (2004) deli osnovno teorijo poslovanja na tri dele:

- o okolju organizacije (o družbi in njeni sestavi, trgu, odjemalcih in tehnologiji),
- o posebnem poslanstvu organizacije (specifičnost oz. posebnost organizacije, ki jo loči od konkurentov) in
- o ključnih sposobnostih, ki so potrebne za izpolnjevanje poslanstva organizacije.

Tavčar (2008, 27) meni, da morajo teorijo poslovanja poznati in razumeti vsi v organizacijah. Pri tem opozarja, da je to v pričetku delovanja organizacije preprosto, kasneje, ko postane

organizacija uspešna, pa organizacija svojo teorijo jemlje čedalje bolj samoumevno in se je vse manj zaveda. Tako se loteva tistega, kar je lažje, in ne tistega, kar bi bilo potrebno. Ko neha razmišljati in se spraševati, pa izgubi stik z okoljem, sposobnost zaznavanja potreb in pričakovanj iz okolja. Ker je teorija poslovanja domneva, in sicer domneva o stvareh, ki se nenehno spreminjajo – o družbi, trgih, odjemalcih, tehnologiji, jo je potrebno nenehno preverjati.

**Da je organizacijska struktura na eni strani skladna s poslanstvom in zastavljenimi cilji ter po drugi strani s teorijo poslovanja, mora vodstvo organizacije preverjati notranje in zunanje dejavnike in ukrepati pravočasno.**

Organizacija je dinamična skupnost interesov, organizem, zato se spreminjata tako formalna kot neformalna urejenost. Tekoča formalna urejenost sicer izhaja iz srednjeročno določene; srednjeročna sledi temeljni urejenosti, ki jo deloma določa kultura, deloma pa miselnost menedžmenta. Vendar pa se tekoča prilagaja dinamičnemu okolju, v katerem deluje organizacija; spremembe sprotne urejenosti vplivajo na srednjeročno, ta pa postopoma spreminja tudi kulturo in miselnost (filozofijo) menedžmenta (Tavčar, 2008, 29). V nadaljevanju si oglejmo dva popolnoma nasprotna primera organizacijske strukture: Webrov birokratski model in hipertekst organizacijo znanja avtorjev Nonaka in Takeuchija.

Četudi je teorija o birokratskem modelu organizacije Maxa Webra doživela precej kritik, pa naj bi bile **birokratske organizacije** po njegovem mnenju uspešne ravno zaradi svojih značilnosti:

1. trajna delitev opravil po pristojnosti in jasna razmejitev dela,
2. hierarhična struktura,
3. pravila in orientacija postopkov,
4. strokovnost zaposlenih v organizaciji,
5. delo s polnim delovnim časom zaposlenih,
6. potek dela po vnaprej določenih merilih,
7. depersonalizacija odnosov in
8. menedžment, ločen od lastnikov.

Organizacije javnega sektorja so se, bolj kot druge organizacije, naslonile na temeljne stebre Webrove birokracije, ki vključujejo hierarhično, jasno in specializirano organizacijo. Vsaka organizacija seveda terja neko kontrolo, vendar pa bi se, glede na družbene potrebe in nadaljnji razvoj, kontrola v smislu oblikovanja vsakega vidika obnašanja morala spremeniti bolj v vlogo koordinacije in skupnih akcij za doseg ciljev.



Slika 3: Ravni menedžmenta v birokratski organizaciji

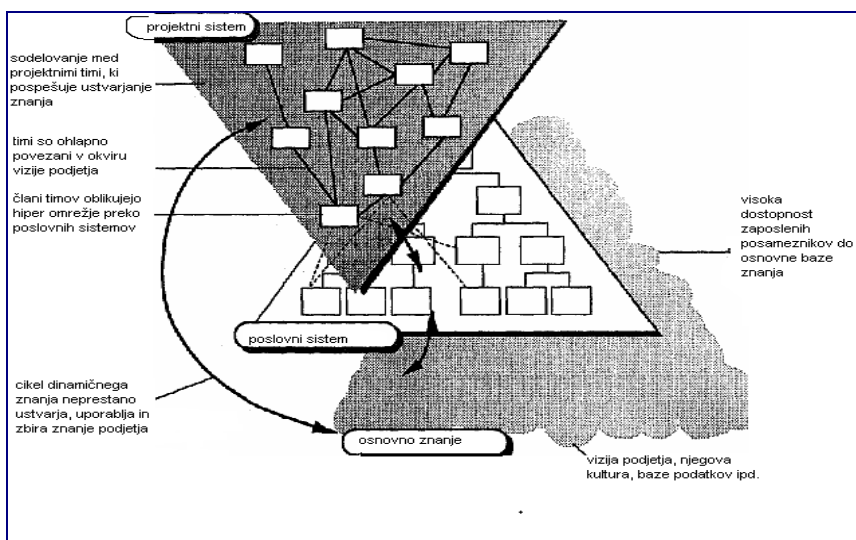
Vir: Lasten

»Izboljššan« Webrov model so povzele vse večje sodobne organizacije, tako gospodarske kot organizacije znotraj javne uprave. Navkljub svoji »birokratski« naravi pa velike gospodarske organizacije vpeljujejo med prvimi sodobnejše načine vodenja, strateško upravljajo z znanjem ter decentralizacijo. Tu velja opozoriti na razlike med zasebnim ter javnim sektorjem: določenost ciljev in namena organizacije; odgovornost, avtonomija, osredotočenost na delovanje in okolje (LaPalombara 2003, 558). Avtor navaja tudi izredno težko uvajanje kakršnihkoli sprememb ter naravnost uprave, da ne deluje inovativno glede na težko breme normativne »prtljage«, ki jo nosi, za razliko od zasebnega sektorja.

RAZMISLITE

1. Kakšne so prednosti in slabosti piramidne organizacije? Navedite primere piramidne strukture organizacije v zasebnem in javnem sektorju.
2. Kaj pomeni centralizacija in kaj decentralizacija?

Kot nasprotje Webrovi teoriji se seznanimo še s **hipertekst organizacijo**, kjer je poudarek na avtonomnosti, prevzemanju odgovornosti, projektne oz. skupinske delu in nenehnem pretoku komunikacije in znanja.



Slika 4: Hipertekst organizacija

Vir: Nonaka in Takeuchi, 1995, 169

Hipertekst organizacija predstavlja primer uspešnih organizacij, ki imajo zmožnost hitrega odzivanja na spremembe iz okolja, kjer je dobra komunikacija, zaupanje in visoka stopnja osebne odgovornosti za opravljeno delo.

Kot lahko ugotovimo, pri oblikovanju strukture ni enoznačnega odgovora – kot mora vsaka organizacija vedeti za svoj razlog ustanovitve ali obstoja (v čem smo mi posebni, najboljši,...), pa je potrebno pri oblikovanju strukture potrebno upoštevati notranje in zunanje dejavnike organizacije.

#### RAZMISLITE

1. V čem se po vašem mnenju spreminja način vodenja piramidne in hipertekst organizacije?
2. Kakšna je vloga menedžerja v piramidni in hipertekst organizaciji, kako poteka komuniciranje?
3. Nekateri menijo, da lahko preveč ali premalo birokracije v organizaciji demotivira zaposlene in povzroča stres. Kako bi to razložili?

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo zlasti naslednje temeljne prvine, t. j. **specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta**. Specializacija pomeni, da vodja deli delo in ga dodeljuje posameznikom in delovnim enotam različne sestavljenosti: oddelkom, skupinam idr., standardizacija pa pomeni, da vodja oblikuje postopke, da bi izboljšal dosežke posameznih organizacijskih enot oz. oddelkov (Ivanko, 1994, 383). Z avtoriteto so jasna razmerja podrejenosti in nadrejenosti – koliko ljudem je kdo nadrejen, koordinacija pa povezuje organizacijske elemente med seboj za namen čim bolj učinkovitega doseganja ciljev. Strukturno organizacije določajo tudi **formalizacija**, to je obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih (poslovniki, pravila, priročniki ipd.),

**centralizacija** (ki je določena s tem, kje je avtoriteta odločanja, **kompleksnost organizacije** (z vidika ravni v organizaciji in številom in lokacijo oddelkov) ter **profesionalizacija** (ki narašča z zahtevano stopnjo izobrazbe zaposlenih).

### 1.2.1 Model organizacijske strukture

**Model organizacijske strukture je po Mintzbergu sestavljen iz šestih delov.** Ti predstavljajo vloge, ki jih imajo različni deli organizacije pri uresničevanju skupne naloge podjetja. Ti temeljni deli so prikazani tudi na spodnji sliki:

– Operativno jedro

Operativno jedro je na dnu strukture, v njem poteka osnovna dejavnost podjetja; sem spadajo tisti zaposleni, ki opravljajo osnovno delo v proizvodnji izdelkov in ki opravljajo osnovne storitve – to so npr. nabavni agenti, zaposleni v prodaji, upravljalci strojev, monterji ipd.

– Srednja linija

V srednjo linijo spadajo proizvodnja, trženje in distribucija ter nadzorni in srednji menedžerji, ki nadzirajo delo posameznikov v operativnem jedru.

– Strateški vrh

Posamezniki v strateškem vrhu imajo pregled na celotnim sistemom in zagotavljajo, da podjetje služi svojemu namenu in potrebam tistih, ki kontrolirajo organizacijo ali imajo kakšno drugačno moč nad njo.

– Tehnostruktura

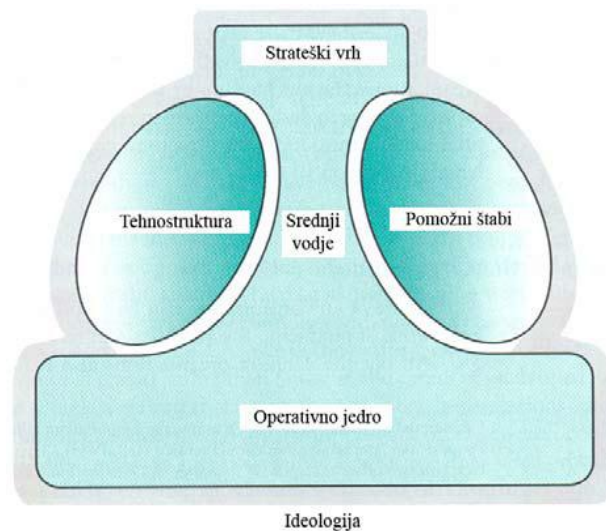
Mesto zaposlenih, ki sestavljajo tehnostrukturo, je zunaj hierarhije. Sestavljajo je strokovne službe, ki standardizirajo dejavnosti, proizvode in spretnosti, ki so relevantni za operativno jedro in za srednjo linijo. V tehnostrukturi najdemo inženirje, analitike, planerje in specialiste.

– Pomožni štabi

Večina organizacij ima različne pomožne štabe, ki priskrbijo posamezne notranje storitve, kot so pravna služba, služba za odnose z javnostjo ipd.

– Ideologija

To je šesti del organizacijske strukture. Ideologija pomeni močno kulturo, ki zaokroži tradicijo in razlikuje eno podjetje od drugega (Mintzberg, Quinn, 1988).



Slika 5: Model organizacijske strukture

Vir: Mintzberg, Quinn, 1988, str. 332 v Bergant, 2005

Na osnovi tega modela organizacijske strukture je Mintzberg opredelil **šest različnih zvrsti koordinacije** – vsaka od njih je značilna za poseben tip organizacije:

- Vzajemno prilagajanje

Koordinacija dela je dosežena s preprostim procesom neformalnega komuniciranja; najdemo jo v najpreprostejših organizacijah, uporabljajo pa jo tudi v najbolj kompleksnih, saj predstavlja edino sredstvo, na katerega se lahko zanesemo v izredno težkih okoliščinah.

- Neposredni nadzor

Ena oseba koordinira, s tem ko drugim ukazuje; uporablja se jo takrat, ko mora določeno število ljudi delati skupaj.

- Standardizacija delovnih procesov

Standardizacija delovnih procesov pomeni neposredno programiranje vsebine dela, postopkov, ki jim morajo posamezniki slediti pri delu; gre za tipično službo analitika, ki specificira delo različnih posameznikov.

- Standardizacija rezultatov

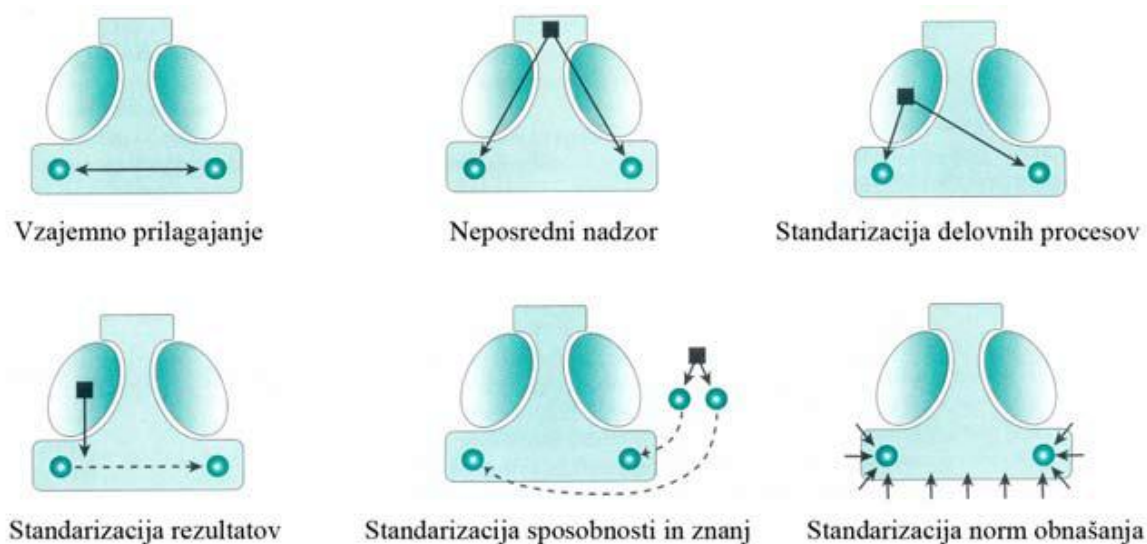
Standardizacija rezultatov pomeni specificacijo končnega rezultata dela in ne vmesnega procesa.

- Standardizacija sposobnosti in znanja

Gre za specializacijo delavca in ne dela ali končnega proizvoda. Delavec pridobi znanje in sposobnosti, ki se nanašajo na njegovo delo. Ta način standardizacije poteka običajno zunaj organizacije, denimo na kateri od izobraževalnih ustanov.

- Standardizacija norm obnašanja

To pomeni, da imajo delavci ista prepričanja in da lahko na njihovi podlagi dosežejo koordinacijo (Mintzberg in Quinn, 1988, 333–334 v Bergant 2005).



Slika 6: Osnovni mehanizmi koordinacije

Vir: Mintzberg, Quinn, 1988, 334, v Bergant 2005

## 1.2.2 Organizacijski modeli

Poznamo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur:

- Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša oblika organizacijske strukture – je centralizirana organizacijska struktura pod enim vodstvom. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, zato so manjši stroški, povečana pa je profesionalizacija in specializacija.

- Produktno-matrična organizacijska struktura

Ko se proizvodnja v organizaciji razširi na med seboj različne skupine izdelkov, se prične členitev glede na delovna mesta. Ker se povezujejo poslovne funkcije oz. deli poslovnih funkcij, so odgovorni produktni menedžerji. Kadar menedžer nima pristojnosti pri organizacijskih strukturah, temveč zgolj pripravlja predlog za odločitve vodij, pomeni omejena avtoriteta tudi lahko podaljšan čas ukrepanja. Kadar pa znotraj produktno-matrične organizacijske strukture delujejo samostojne organizacijske ravni odločanja, imajo menedžerji povečano pristojnost.

- Decentralizirana organizacijska struktura

V decentralizirani organizacijski strukturi je osnova delitev organizacije na enote (glede na proizvod ali trg), odločanje pa je decentralizirano, ker so poslovne enote samostojne. Zato se hitreje odzivajo na zahteve trga in bolj specializirano spremljajo gibanje na trgu. Pri decentralizirani organizacijski strukturi obstaja tveganje, da bi poslovne enote skušale doseči le svoj cilj in odmislele poslanstvo organizacije. Temu se lahko izognemo s strateškim skupnim načrtovanjem in dobro komunikacijo.

- Projektno-matrična organizacijska struktura

V projektno-matrični organizacijski strukturi predstavlja timsko delo osnovo delovanja. Četudi so splošno poznane prednosti timskega dela, pa je s stališča organizacijske strukture izkazana dvojnost – sodelavci so enakopravni – vendar so v avtoritarni organizaciji pristojnosti posameznikov omejene. Ker prihaja do dvojnega vodenja, kot lahko vidimo na sliki, lahko to predstavlja težavo za učinkovito delovanje.

– Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura nastaja, kadar vodstvo organizacije presodi, da je z vidika večje racionalizacije bolj smotrno zunanje izvajanje del (npr. čiščenje, transport, računovodstvo ipd.). Večina komunikacije poteka preko telefona ali e-pošte, ker pa je slabša kontrola nad delovanjem celotne mreže, temeljijo odnosi na zaupanju.

– Timska organizacijska struktura

V timski organizacijski strukturi je aktiven vsak posameznik, zaradi tega so odločitve bolj kakovostne. Timsko delo lahko poteka le ob dobri komunikaciji, kar izboljša pretok komunikacij.

Kadar je zaradi različnih vplivov potrebno preoblikovati strukturo, jo po mnenju Dubrovskega (2004) lahko s postopnim prenavljanjem procesov ali pa radikalno s celovito preobrazbo. Pomembno pa je, da pri uvajanju sprememb sodeluje celotna organizacija in da vodstvo o svojih ukrepih in mnenju informira zaposlene. Drucker (2004) meni, do bo imelo povprečno veliko podjetje čez dvajset let manj kot polovico ravni menedžmenta kot danes in zgolj tretjino menedžerjev. Po njegovem mnenju je bolj verjetno, da bo organizacija podobna organizacijam, na katere danes nismo pozorni – bolnišnici, univerzi, simfoničnemu orkestru. Povprečna organizacija bo temeljila na umskem delu in ga bodo sestavljali povečini umski delavci. Spremembe, ki jih napoveduje avtor, se po njegovem mnenju že odvijajo v raziskovalnem sektorju – večino dela, odločanja in načrtovanja je skoncentrirana v oddelkih, struktura organizacije pa bo bistveno bolj sploščena, skorajda obratno piramidna.

POVZETEK  
POGLAVJA

**V organizacijah se združujejo ljudje oz. skupnosti, ki delujejo skupaj za doseg skupnih ciljev** – skupni cilji so tisti, ki povezujejo posameznike v organizacijo. Organizacija pomeni zavestno človekovo dejavnost, katere namen je učinkovitost delovanja. **Organizacija je uspešna, če tako meni na podlagi rezultatov in delovanja v okolju širši krog udeležencev.**

Na organizacijo vpliva vrsta dejavnikov, notranjih in zunanjih: organizacija nikoli ne deluje brez okolja – vedno je odvisna od vplivov in sprejemanja okolja. **Na organizacijo pomembno vpliva sedanje dogajanje v okolju, kot tudi dogodki iz preteklosti in vizija prihodnosti okolja.** Zavedati se moramo, da še tako uspešna organizacija ne bo obstala, če se ne bo prilagajala okolju. Organizacijo je zato potrebno pojmovati kot živ organizem, ki se prilagaja na spremembe iz okolja.

**Strategija podjetja** je način uresničevanja temeljnih ciljev podjetja, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja. Organizacije so morale prilagoditi svojo strategijo in strukturo novim potrebam, novim pričakovanjem kupcev in uporabnikov.

**Organizacijska struktura** je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v organizaciji. Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo zlasti naslednje temeljne prvine, t.j. **specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta**. Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev. Cilji organizacije morajo biti specifični, merljivi, relevantni, dosegljivi in časovno opredeljeni.

Četudi je teorija o birokratskem modelu organizacije Maxa Webra doživela precej kritik, pa naj bi bile **birokratske organizacije** po njegovem mnenju uspešne ravno zaradi svojih značilnosti, ki pa dobro delujejo predvsem v stabilnem okolju. Pravo nasprotje birokratskemu tipu organizacije predstavlja **hipertekst organizacija**, kjer je poudarek na avtonomnosti, prevzemanju odgovornosti, projektnem oz. skupinskem delu in nenehnem pretoku komunikacije in znanja.

**Model organizacijske strukture** je po Mintzbergu sestavljen iz šestih delov. Ti predstavljajo vloge, ki jih imajo različni deli organizacije pri uresničevanju skupne naloge podjetja. Ti temeljni deli so: operativno jedro, srednja linija, strateški vrh, tehnostuktura, pomožni štabi in ideologija.

Poznamo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur: poslovno-funkcijska organizacijska struktura, produktno-matrična organizacijska struktura, decentralizirana organizacijska struktura, projektno-matrična organizacijska struktura, timska organizacijska struktura in mrežna organizacijska struktura.



RAZMISLITE

1. *Kako ocenjujete ustreznost organizacijske strukture vaše šole? Identificirajte probleme in predlagajte rešitve, ki bi izboljšale organizacijsko učinkovitost z vidika študenta.*
2. *Organizacija, v kateri ste zaposleni, pričakuje, da boste izdelali predlog spremembe organizacijske strukture. Kako se boste tega lotili? Katere dejavnike morate upoštevati?*
3. *Razložite, kako lahko tehnologija in okolje vplivata na strukturo organizacije. Razmislite tudi o medsebojnih učinkih.*
4. *V organizacijah se je v zadnjih 20 letih bistveno povečal obseg umskega dela. Kako to vpliva na strukturo organizacije? Ali menite, da bi se moral (ali da se je) glede na drugačno delo spremeniti tudi stil vodenja?*

## PRIPOROČENO BRANJE

Možina, Stane in drugi avtorji. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. **3. in 5. poglavje.**

Možina, Stane et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002. **5. in 10. poglavje.**

Možina, Stane, Florjančič Jože in Gabrijelčič Janez. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija, 1984. I. del.

Drucker, Peter. *O managementu*. 2. del. Ljubljana: GV Založba, 1994.

Morgan, Gareth. *Podobe organizacij*. Ljubljana: FDV, 2004.

Pravno informacijski center nevladnih organizacij. *Dokumenti* (online). 2011. (dostop 14.5.2011). Dostopno na naslovu:

[http://www.pic.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=44](http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=44)

Roblek, Vasja. *Strategija za vzpostavitev in vodenje managersko-podjetniške mreže*. Management, št. 3, 2007. (dostop 14.5.2011). Dostopno na naslovu: [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2\\_231-251.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_231-251.pdf)

VPRAŠANJA ZA  
PONAVLJANJE

1. Kaj pomeni pojem organizacija?
2. Kako nastane organizacija?
3. Zakaj nastane organizacija?
4. V čem ločimo uspešno organizacijo od neuspešne?
5. Kateri dejavniki vplivajo na organizacijo?
6. Opredelite pojem poslanstvo, vizija in strategija.
7. Navedite organizacijske strukture.
8. Katere organizacijske modele poznate?
9. Kako lahko spreminjamo organizacijski model?
10. Kakšne so značilnosti piramidne organizacijske strukture?
11. V čem so prednosti in slabosti timske organizacijske strukture?
12. Kako izbrati pravo organizacijsko strategijo, kdo jo izbira?
13. Kateri so osnovni mehanizmi koordinacije?
14. Organizacijska struktura in strategija sta izdelani, kaj sledi?

## 2 POSAMEZNIK IN SKUPINA

V TEM POGLAVJU BOMO  
OBRAVNAVALI

- *skupino in tim*
- *obnašanje posameznika v skupini*
- *razvoj skupine*
- *komunikacijo in odločanje v skupini*
- *tim in njegovo učinkovitost*
- *vloge članov tima*

Ljudje se zbiramo v skupine, v njih dobimo potrjevanje, občutek pripadnosti in prevzamemo kulturo skupine. Kako deluje skupina znotraj organizacije? Ali deluje za doseganje ciljev organizacije ali za lastne cilje? Od česa je to odvisno? Koliko lahko ohranimo sebe (lastno identiteto) v skupini?

Pomembno vprašanje raziskovalcev je, do katere stopnje naj bi bili posamezniki kot del skupine (v njihovi organizaciji) in koliko naj bi bili ločeni od skupine (da ohranijo svojo ustvarjalnost). Koncept **socialne identitete** je razvil Henri Tajfel (1986) – skupinsko formacijo lahko razumemo kot adaptivni proces posameznika in njegovega mišljenja in čustev (osebna identiteta) na raven skupine, ko razmišlja in čuti kot član skupine (socialna identiteta). **Vloge, ki jih igramo v različnih skupinah, še posebno tiste, ki so nam pomembne, vplivajo in oblikujejo naša stališča in obnašanje.** Socialna identiteta ima dve funkciji:

- definira in označi osebo (kateri skupini pripada) in
- določa predvideno obnašanje za to osebo.

Kako skupina vpliva na percepcijo njenih članov? Moscovici (v Huycznski in Buchanan, 2007) meni, da mu bodo takrat, ko se posameznik vključi v novo skupino, člani predstavili mnoga pravila (ki so velikokrat nenapisana) delovanja skupine – od novih članov pričakujejo, da se bodo prilagodili skupini. Socialni vpliv se nanaša na procese, kjer na obnašanje in stališče lahko vplivata pravi ali zaznani vpliv na druge. V skupinah nastaja **sinergija** – to je pozitiven ali negativen rezultat interakcij.

Pomen skupinskega dela je očiten – **v skupini prihaja do prenosa informacij in znanja preko komuniciranja in skupnega dela.** Ko organizacija raste in postaja njena struktura vse bolj kompleksna, morajo skupine ljudi med seboj sodelovati na koordiniran način, da bi dosegli skupne cilje in skupaj prispevali k večji učinkovitosti in konkurenčnosti organizacije.

## 2.1 POJMA SKUPINA IN TIM

Skupino in tim lahko opredelimo:

- kadar se vsaj dva ali več posameznikov srečuje zaradi skupnih interesov (prijateljstvo, delo, politični interesi, šport ipd.), nastane **skupina**,
- tim nastane, kjer je skupina, njeni člani pa sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo. To pomeni, da je vsak **tim** tudi skupina (ne velja pa obratno).

Ljudje se povezujemo v skupine, ker smo socialna bitja – to pomeni, da se povezujemo zaradi naših osebnih potreb. V skupini se učimo drug od drugega, presojava tudi z drugih stališč in se razvijamo. Vsaka skupina ima svojega vodjo (nekoga, ki mu drugi člani skupine sledijo), skupen cilj (cilj, ki je skupen vsem članom skupine). Med člani skupine obstajajo medsebojni odnosi, ki zagotavljajo komuniciranje znotraj skupine. Skupina ima svoje vrednote – če nekdo ne občuti zadovoljstva v skupini, jo zapusti oz. ga izločijo.



1. *Katere skupine omenite kot svoje, kadar se predstavljate (kam pripadate)?*
2. *Kako lahko posameznik prepriča večino skupine?*
3. *Ali je boljše biti vodja skupine, sledilec ali nekje v sredini? Navedite prednosti in slabosti.*
4. *Navedite opravila, ki jih delate izključno sami in jih v prisotnosti drugih ne bi delali.*
5. *Navedite nekaj primerov, ko skupinske norme vplivajo na obnašanje posameznika.*
6. *Kaj pomeni konformnost posameznika?*

**Medsebojna razmerja** v skupini lahko opredelimo s štirimi dimenzijami (Možina, 1995, 608):

1. **Prijateljsko sodelovanje** (to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu).
2. **Nasprotno tekmovalno**, ki je povsem drugačno od zgornje usmeritve – medsebojna usmerjenost članov je nasprotno, individualni napor ni usmerjen k skupnim ciljem.
3. **Prijateljsko tekmovalno** je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi osebno pozitivno usmerjen k drugemu.

4. **Nasprotovalno sodelovanje**, ko pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujeta, ker se zavedata, da bosta tako dosegla boljše rezultate. Ali zadovoljni, dobro povezani člani skupine, ki so si med seboj zelo naklonjeni, dosegajo tudi boljše rezultate, je skupina bolj učinkovita?

Granovetter poudarja **pomen šibkih vezi za uspešen prenos informacij**: vsak posameznik ima več kot eno šibko vez, ravno šibke vezi pa so mostovi med različnimi posamezniki kot tudi med različnimi omrežji. Veliko bolj nevarno je z vidika prenosa znanja, po njegovem mnenju, odstraniti šibke vezi kot pa močne vezi. Socialna omrežja brez šibkih vezi izražajo subkulture z visoko stopnjo socialne izolacije. **Ljudje imajo v socialnih omrežjih z močnimi vezmi sicer večjo stopnjo zaupanja, po drugi strani pa se zmanjša njihova ustvarjalnost**, omrežja postanejo bolj zaprta do novih članov in do organizacijskih sprememb. »**Socialni kapital** ni v delni ali celotni lasti posameznika, ampak je skupek posameznikov, ki so vključeni v povezave. Z odsotnostjo ali odstranitvijo povezave preneha tudi možnost doseganja socialnega kapitala. Iz tega izhaja metafora socialnega kapitala, da bolje delujejo tisti posamezniki, ki so bolj povezani» (Burt 2000 v Kovačič 2008).

Mnogi avtorji ugotavljajo, da igra socialni kapital bistveno večjo vlogo, kot pa mu je bila prvotno pripisana, saj pomembno vpliva:

- na motivacijo in splošno počutje zaposlenih in tako tudi
- na prenos in na ustvarjanje znanja.

**Kako lahko spodbudimo razvoj socialnega kapitala znotraj organizacije?** Mnoge organizacije organizirajo različna srečanja, da spodbudijo interakcijo. Strateško postavljeni kotički za kavo, odprti prostori za delo, atriji ipd. – na različne načine lahko spodbudimo razvoj socialnega kapitala. S spodbujanjem delovanja socialnih omrežij bomo spodbudili tudi prenos znanja znotraj organizacije.

Kjer je poudarjena zgolj učinkovitost ali je v zaposlenih prisoten občutek, da se ne smeš pogovarjati (po nepotrebem), ker pomeni to ne-opravljanje svojega dela, trpi komunikacija med zaposlenimi. Pa vendar je za razvoj socialnega kapitala potrebna komunikacija, ki ne pomeni izgube delovnega časa, saj se socialni kapital najbolj razvija ravno tam, kjer lahko zaposleni delajo eden z drugim, se opazujejo pri delu ter se povprašajo za nasvet (Cross v Cohen, 2007).

Pri tem pa moramo upoštevati, da:

1. bolj ko so akterji med seboj povezani, močnejše so vezi med njimi, bolj se lahko omrežja zapirajo pred prišleki in pred spremembami. Kot sta ugotovila Granovetter (1973) in Kovačič (2008), močne vezi med akterji prispevajo h kohezivnosti omrežij. Kohezivnost omrežja pa vpliva na počutje posameznika in njegovo pripravljenost aktivacije tihega znanja<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Poznamo tiho in eksplicitno znanje – tiho znanje je neartikulirano znanje, znanje, ki ga v sebi nosi posameznik in ga ne zna popolnoma opisati. Prenos tihega znanja poteka predvsem z opazovanjem. Eksplicitno znanje je artikulirano znanje, zapisano v delovnih aktih, priročnikih ipd.

2. bolj ko so akterji med seboj povezani, večja stopnja zaupanja nastaja med njimi, istočasno pa se zmanjšuje njihova želja po inovativnosti – vse bolj prevladuje domačnost, lagodnost, manj je dokazovanja.
3. šibkejši vezi v omrežju ne omogočajo akterjem tolikšne stopnje zaupanja in bližine, vendar pa so omrežja s šibkimi vezmi bolj odprta in dovzetna do sprememb ter spodbujajo aktivacijo znanja.



1. *Opreделите socialni kapital organizacije, ki jo poznate.*
2. *Katere vrste organizacijskega kapitala poznate?*
3. *Kakšen pomen ima socialni kapital z vidika organizacijskega kapitala?*

### 2.1.1 Vrste skupin

Poznamo formalne in neformalne skupine – tiste, ki nastanejo na osnovi formalnega predpisa, in tiste, ki nastanejo na osnovi neformalnih stikov. Na delovanje skupin vplivajo vodje skupine, člani skupine in tudi okolica.

#### Formalna skupina

**V formalni skupini so naloge in cilji natančno določeni.** Delovanje formalnih skupin je usmerjeno v doseganje določenih nalog in ciljev; vnaprej je določen vodja skupine, cilji, delovne naloge in specifični cilji. Formalna skupina je v organizaciji oblikovana za doseganje ciljev organizacije in povečanje njene učinkovitosti. Menedžment spremlja delovanje in rezultate skupine.

#### Neformalna skupina

Skupine, ki nastanejo na osnovi medsebojnega povezovanja, imenujemo neformalne skupine. Njihovo delovanje se nanaša na **zadovoljevanje skupnih interesov, potreb po prijateljstvu, po določenih informacijah ipd.** Neformalne skupine lahko podpirajo ali ovirajo delovne cilje v skupini oziroma v organizaciji, lahko pa so nevtralne do njih.

Neformalne skupine v organizaciji nastajajo zato, da zadovoljujejo razne interese, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Največkrat temeljijo take skupine na prijateljstvu, medsebojnem informiranju, pomoči, socialnih dejavnostih, rekreaciji in podobno. Nastajajo in prenehajo spontano, so bolj ali manj trdne in dajejo smisel življenju v organizaciji. Neformalne skupine imajo lahko tudi pomembno vlogo v menedžmentu – takšne skupine so npr. koalicije, lobiji in klike (Možina, 629).

**Koalicija** nastane, če se pojavi potreba po povezavi in podpori članov iz drugih timov v organizaciji. Koalicija oz. nova neformalna mreža skuša s svojim vplivom na odločanje izpeljati svojo zamisel. **Lobiji** so naslednji primer, kjer zajemajo nove povezave tudi člane iz drugih organizacij. **Klike** so skupine, ki nastajajo neformalno in imajo običajno negativni predznak. Člani klike delujejo za svoje koristi, toda na račun organizacije (ibidem).

Ena najpomembnejših veščin, ki jih mora vodja obvladati, je oblikovanje zmagovalnih skupin. Ko se kot vodja izurite na tem področju, veliko bolje opravljate svoje delo. Nasprotno pa vsaka pomanjkljivost oz. napaka na tem področju ovira napredovanje vaše kariere. Izbira sodelavcev je vodilno načelo oblikovanja zmagovalnih skupin. Od te izbire je odvisnih 95 odstotkov uspeha. Že Shakespeare je rekel, da se iz svinjskega ušesa ne da narediti zlate svilene torbice. Če skupino sestavljajo neustrezni ljudje, je zelo težko pričakovati uspeh (Tracy, 2000, 98).

Če želi biti skupina uspešna, mora:

1. biti določen vodja, ki nosi večjo odgovornost od ostalih, za razliko od ostalih članov skupine pa ima tudi večjo avtoriteto. Potrebno je dopustiti razmišljanje in odločanje članom skupine, končno odločitev pa na osnovi argumentov sprejme vodja skupine (v kolikor skupina ni našla enotne rešitve, s katero bi se strinjali vsi);
2. neprestano analizirati svoje delo in ga načrtovati;
3. vladati v skupini vzajemna podpora in odprta komunikacija;
4. obstajati spoštovanje do dela, nalog in prispevka članov skupine;
5. vodja mora že pred sestavo skupine razmisliti o sestavi in izbrati člane, ki s svojimi kompetencami lahko doprinesejo k napredku skupine in rezultatom skupinskega dela.



RAZMISLITE

1. *Kaj ste pridobili sami z delovanjem znotraj skupin? Ste zaznali kakšne nevarnosti ali slabosti, ste s skupino kaj pridobili?*
2. *Ali ima menedžer več ali manj kontrole nad delom, če primerjamo skupinsko delo in delo posameznih zaposlenih?*
3. *Ali bi morali spodbujati ali zavirati skupinsko delo v organizacijah? Navedite prednosti timskega dela za organizacijo in za posameznika v organizaciji.*


 Primer iz prakse

*Ali imate zaupanje v vašo organizacijo in vaše sodelavce? Kateri dejavniki vplivajo na stopnjo zaupanja? Je to odvisno od posameznika (vas), skupine ali organizacije? Argumentirajte.*

### 2.1.2 Razvoj skupine

Na razvoj skupine po mnenju Možine vplivajo različni dejavniki, kot so **velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicija** itd. Ne glede na navedene dejavnike pa preide vsaka skupina skozi naslednjih **pet faz**:

#### 1. faza: **oblikovanje**

V tej fazi se člani med seboj spoznavajo, iščejo zaveznitva, skupne interese, ocenjujejo vodjo, člane in cilje skupine ter se odločajo o vključitvi.

#### 2. faza: **nasprotovanje**

Po začetnem spoznavanju se velikokrat pojavljajo nasprotja – nesprejemanje delovnih nalog, vodje, zastavljenih odnosov. V tej fazi je bolje dopustiti možnost odkrite komunikacije, ki omogoči boljše nadaljevanje dela vnaprej. V kolikor se nasprotja ne razrešijo, se lahko nekateri člani skupine umaknejo ali pa postanejo nezainteresirani za uspeh skupine.

#### 3. faza: **pristajanje**

V tej fazi sodelujejo člani in vodja pri nastajanju skupnih norm in posameznih vlog. Pomembna je dobra, jasna in odkrita komunikacija, saj omogoča boljše počutje vsem članom skupine.

#### 4. faza: **izvajanje**

Izvajanje pomeni iskanje najboljše možne poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev in dosežkov. Člani skupine si morajo med seboj pomagati, aktivno sodelovati in delovati skupaj za doseg skupnega cilja.

#### 5. faza: **zaključevanje**

Zaključevanje pomeni zadnjo stopnjo v razvoju skupine – skupina je opravila naloge in dosegla cilje.

Sledi ali formiranje nove skupine z istimi člani ali pa se oblikuje nova skupina z novimi člani.

## Procesi v skupini

V strokovni literaturi je pogosto naveden Homansov sistemski model, ki je sestavljen iz dveh delov: notranjega in zunanjega. Z njegovo pomočjo lahko opišemo in analiziramo procese v skupini.

### – Notranji sistem procesov

Za ta sistem so značilni štirje dejavniki: dejavnosti, stiki, občutki in norme, ki so se razvili v skupini. Ti dejavniki so med seboj povezani in lahko vplivajo medsebojno.

**Dejavnosti** v skupini so lahko različne: analiziranje in reševanje problemov glede dela, opravljanje nalog, upravljanje s stroji in napravami, pisanje poročil, pregledovanje kakovosti opravljenih nalog itd. Zaposleni v organizacijah posvečajo tem aktivnostim več časa. Menedžerjem in profesionalcem gre še posebno za ta del dejavnosti v skupini, ker sta od tega odvisna delovni uspeh in promocija. Dejavnosti, ki jih najdemo v skupini, se ne razlikujejo zgolj od skupine do skupine, ampak tudi med organizacijami, ker je delo, ki ga opravljajo, različno (Možina, 1995, 613).

**Stiki** izkazujejo stopnjo, smeri, vrsto in trajanje komuniciranja. Na podlagi analize stikov v neformalni skupini lahko vidimo, kdo od članov ima več vpliva od ostalih – pri formalnih skupinah so pristojnosti in naloge, tudi na področju komuniciranja, formalno določene.

**Občutki** vključujejo vse vrste čustev, tako negativnih kot pozitivnih, ki obstajajo v skupini. Po raziskavah sodeč občutki zaupanja, svobode, odkritosti in možnosti sodelovanja pomembno vplivajo na učinkovitost tima.

**Norme** so vedenjska pravila članov. Norme lahko opredeljujejo način obnašanja, komuniciranja, oblačenja in vrednote skupine. V primeru kršenja norm skupina ukrepa na določen način – s pogovorom, izločitvijo ipd.

### – Zunanji procesi v skupini

Zunanji sistem je sestavljen iz vplivov okolja na oblikovanje in delovanje skupine. To so: vrednote menedžmenta, tehnologija, stališča članov in organizacijska struktura.

**Vrednote**, ki jih menedžment zastopa in promovira, v precejšni meri odločajo, koliko bodo zaposleni podprli organizacijske cilje. Spremembe v zunanjem sistemu lahko povzročijo precejšnje spremembe v notranjem sistemu. Še več, zunanji sistem lahko ustvari pogoje za preživetje skupine ali za njihovo ukinitvev.

Člani skupine lahko s svojimi pozitivnimi **stališči** pozitivno vplivajo na delovanje skupine, in obratno.

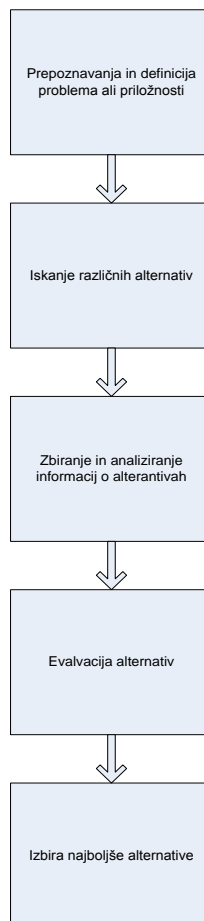
**Tehnologija** pomembno vpliva na delovanje skupin, tekoči trak npr. onemogoča oblikovanje normalnih skupin in preprečuje medsebojno komuniciranje.

**Organizacijska struktura** neposredno vpliva na oblikovanje in delovanje tako formalnih kot neformalnih skupin. Čim bolj je organizacijska struktura predpisana, tem manj je možnosti za oblikovanje fleksibilnih skupin (Možina, 612–621).

V vsaki skupini se razvijajo določene vloge, ki ji potrebuje skupina, da bi lahko delovala. Vloge izhajajo iz prizadevanj posameznikov, ki želijo razvijati obstoječi socialni sistem svoje skupine. Pri tem razlikujemo akcijske vloge in tiste, ki pomagajo vzdrževati in razvijati skupino ter mešanico obojih. Poleg tega pa obstajajo tudi disfunkcionalne vloge, ki so uperjene proti konstruktivnemu sodelovanju v skupnem delu in imajo različne vzroke.

### 2.1.3 Odločanje v skupini

Način odločanja se razlikuje od ene kulture do druge, prav tako se razlikujejo postopki odločanja v organizacijah. Menedžment je tisti, ki določi, kako, kdo in o čem bo odločal. Na Japonskem, na primer, ni sprejeta odločitev, dokler se z njo ne strinjajo vsi. Kako to dosežejo? Samo z argumenti. Lahko pa je odločitev neposredno povezana z močjo v organizaciji – to pomeni, da niso argumenti tisti, ki bi prevladali, temveč tisti, ki ima večjo moč in večjo pristojnost. V klasičnem, razumskem modelu odločanja poznamo **pet faz odločanja**:



Slika 7: Faze odločanja

Vir: Huczynski in Buchanan, 2007

### Prednosti odločanja v skupini

Odločanje v skupini ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kakovost same odločitve je drugačna, če predstavlja rezultat timskega odločanja, saj je rezultat večjega obsega znanja in

različnih načinov reševanja problemov. Ker so vključeni v proces odločanje vsi, pa je razumevanje sprejete odločitve boljše.

### Pomanjkljivosti odločanja v skupini

Če želimo sprejeti odločitev, ki je ustrezna po mnenju vseh, je potrebnega več časa. Včasih, kadar je skupina zelo povezana in obstajajo močne vezi med člani skupine, ne izrazijo vsi člani skupine svojega mnenja ali pa se spregleda cilj. Kadar je skupina zelo povezana, lahko pride do t. i. skupinskega mišljenja, ki temelji na konformnosti članov skupine.

Kadar nekdo prevladuje v diskusiji, ne izrazijo vsi člani skupine svojega mnenja. Enako velja za primer, ko je skupina velika – nad deset članov.

#### RAZMISLITE

1. Skupine, katerim pripadate, imajo določen način vedenja, razmišljanja – kulture. Ali skupina omejuje vašo svobodo in vpliva na način razmišljanja?
2. Razmislite, kako naj bi potekalo odločanje v skupini, da bi bilo kar se da učinkovito, ustvarjalno in bi spodbudilo vse člane v skupini k razmišljanju.
3. Kateri dejavniki vplivajo na učinkovitost skupine?
4. Razmislite, katere norme ste sprejeli z vstopom v določeno skupino.
5. Na kakšen način povezuje skupina posameznika z organizacijo?

#### Primer iz prakse

*Vodja vam reče, da ste postali »član tima«, da boste odslej član »velike, srečne družine«. Kako se počutite ob tem, ali sprejemate organizacijo kot vaš »psihološki dom«? Ko vodja izrazi pričakovanje, da boste »pripadni« organizaciji, kaj v resnici misli s tem? Kako uporabljajo vodje koncept timskega dela za povečanje učinkovitosti dela?*

## 2.2 TIM

Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje in uspešno rešuje naloge. Da je tim lahko uspešen, sta pomembna naslednja elementa:

- izbor članov tima
- usposabljanje članov tima (o ciljih in načinu delovanja).

V vsaki organizaciji igra ključno vlogo pri izbiri in povezovanju ljudi v uspešne time vodja. Ta mora zagotoviti, da bodo take skupine delovale uspešno in se povezovale druga z drugo. S sinergijo lahko dosežemo, da je celota večja kot vsota posameznih delov (najbolj poznan učinek sinergije je poznan pod  $1+1=3$ ).

### 2.2.1 Vloge v timu

Za uspeh tima je odločilna mešanica osebnostnih lastnosti članov. Umetnost sestavljanja tima je iz prakse, kjer so sestavili »najboljši« tim iz najboljših strokovnjakov, vendar se je to izkazalo kot recept za neuspeh in ne za uspeh. Ob proučevanju uspešnih timov se je pokazalo, da člani prevzamejo eno ali več vlog, ki so nujen pogoj za uspešno izvršitev vlog. Te pa so:

- Garač  
spreminja zamisli in načrte v praktične postopke in sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte.
- Usklajevalec  
nadzira, kako se tim pomika proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje izkorišča razpoložljive vire. Odkriva prednosti in slabosti tima ter skrbi, da vsak človek lahko uporabi svoje najboljše potenciale.
- Izzivalec  
oblikuje pot, kamor usmerja tim svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti.
- Inovator  
pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo poglavitnim vprašanjem. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu k problemom, s katerimi se tim srečuje.
- Iskalec virov  
raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj skupine. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu, in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem.
- Ocenjevalec  
analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, tako da je tim bolje pripravljen na ustrezne odločitve.
- Timski delavec  
podpira člane pri njihovih predlogih. Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi.

– Zaključevalec naloge

kolikor je mogoče, štiti pred napakami – da izvrši naloge in da česa ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki potrebujejo več kot običajno pozornost in vzdržuje občutek za nujno (Everard in Morris, 1996, 196).

V timu se kažejo predvsem štirje elementi: proces odločanja, narava dela, velikost tima in vloga vodje. Z obvladovanjem teh elementov lahko povečamo učinkovitost tima.

### 2.2.2 Kako povečati učinkovitost tima?

Učinkovitost tima lahko povečamo, če poskrbimo za **uspešno komunikacijo**. V organizaciji poteka formalna in neformalna komunikacija. V tradicionalnih, piramidno strukturiranih organizacijah je formalna komunikacija potekala oz. poteka od zgoraj navzdol. To se nanaša na navodila, sporočila in različne informacije, ki jih pošilja vrhnji menedžment navzdol. V kolikor je dopuščeno tudi komuniciranje od spodaj navzgor, je komunikacijska pot sklenjena. Na pretok komunikacije je pomembno vplival razvoj **informacijsko-komunikacijske tehnologije** – z uporabo elektronske pošte ne predstavlja več težave sporočila poslati menedžerju – medtem ko se je bilo potrebno včasih najaviti za sestanek ali pa morda tudi ni bilo možno priti do srednjega ali vrhnjega menedžerja.

Horizontalna komunikacija poteka med sodelavci, znotraj enega oddelka ali med oddelki. Lahko je formalna ali neformalna. Poleg izmenjave informacij pa se običajno ravno na ravni horizontalne komunikacije dogaja prenos znanja.

V kolikor želimo povečati učinkovitost tima, se moramo zavedati pomena horizontalne komunikacije in jo omogočati na različne načine (ne samo dopustiti, temveč tudi spodbuditi z oblikovanjem spletnih mest za izmenjavo mnenj, podatkovnih baz, prostora za kavo ipd). Z uspešno komunikacijo in sodobnim participativnim vodenjem ustvarjamo pogoje, kjer lahko vsak od zaposlenih aktivno sodeluje v delovnem procesu z vsem svojim znanjem, izkušnjami in idejami.

V kolikor želimo, da je tim čim bolj uspešen, moramo uporabiti **participativni slog vodenja** (Bergant, 2005, 75-76):

1. Člani ustvarjalnega tima dobro razumejo bistvo inovacij in invencij, odstranjujejo ovire in ustvarjajo pozitivno ozračje za razvoj novih idej. Zavedajo se pomena šolanja, spodbujajo osebni in strokovni razvoj, zlasti z vidika krepitve inovacijskega potenciala. Obvladajo različne tehnike ustvarjalnega reševanja problemov in generiranja novih idej.
2. Tim mora biti usmerjen v kakovost (»Nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti boljše.«).
3. Tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto, zato je odgovoren za rezultate lastnih odločitev.

4. Tim se zaveda, da je uspeh odvisen od svobodnega pretoka informacij. Člani dobrega tima izmenjujejo spoznanja in ustvarjajo inventivno ozračje, ki olajša reševanje zapletenih problemov.
5. V uspešnem timu vlada sinergija. Moči ne razsipajo s prepiri, tekmovalnostjo in neproduktivnim delom, ampak energijo usmerjajo v skupne cilje oziroma probleme, ki jih je potrebno odpraviti.
6. Uspešni timi sprejemajo odločitve in rešujejo spore s soglasjem, ne z vsiljevanjem volje večine. Soglasje pomeni, da namesto neustvarjalnega »enoumja« spodbujajo utemeljeno in odprto razpravo o vseh mogočih rešitvah.
7. Člani delijo »dobro in zlo, uspeh in kazen«. Čeprav zelo spodbujajo uspeh posameznikov kot prispevek k skupnemu cilju, morebitni neuspeh v drugem timu nikoli ne sme zahtevati žrtev. Enotnost omogoča ustvarjalno ozračje in odpravlja strah pred neuspehom, ki bi zaviral inventivnosti posameznikov in skupinsko sinergijo.
8. Vodenje uspešnih timov temelji na zgledu vodstva. Vodje timov imajo vizijo in sodelavce znajo pridobiti, da jim sledijo. Vodenje z zgledom je eno najpomembnejših metod za obvladovanje ustvarjalnih skupin.
9. Člani uspešnih timov se spoštujejo, si zaupajo in se poistovetijo s skupino. Ustvarjalni timi so odprti za novo in drugačno, ne bežijo pred težavami in nasprotji, so prilagodljivi, izvorni in vztrajni, sprejemajo tveganje in so polni pobud. Če posameznik svoje kreativnosti ne zna ali ne more uporabljati, velik del zmogljivosti, ki mu jih dajejo njegove vrednote, vrednost, znanje, izkušnje in sredstva, ki so na voljo, ostaja neizkoriščen.

Dopustiti sebi biti človek, na katerega se drugi lahko zanesejo, in se odločati humano, z upoštevanjem poslovnih standardov in ciljev organizacije, ob spoštovanju svojih sodelavcev in njihovega znanja, kot to tudi dopuščati drugim, je osnova dobrega vodenja in delovanja tima.



1. Pomislite na skupinsko predstavitev za oceno v šoli. Kako bi se je lotili, ali bi imeli kakšne pomisleke? Kje vidite prednosti in slabosti skupinske predstavitve in kako se izogniti slabostim?
2. Katere so prednosti in slabosti timskega odločanja?
3. Kaj je sociogram in zakaj se uporablja?
4. Kaj menite, kaj je bolje - sestaviti tim glede na vloge ali po sestavi tima ugotoviti, kakšno vlogo ima kdo od članov?
5. Eric Sundstrom je razlikoval med štirimi tipi timov – glede na naloge in rezultat. Proučite in podajte svoje mnenje.

6. Proučite Hawthornski eksperiment in ga komentirajte z vidika današnje družbe in okolja.

Primer iz prakse

1. Zakaj je postala sposobnost timskega dela ena najpomembnejših za zaposlovalce?
2. Kje so po vašem mnenju prednosti in slabosti odločanja v skupini z vidika menedžmenta?

POVZETEK  
POGLAVJA

Vloge, ki jih igramo v različnih skupinah, še posebno tiste, ki so nam pomembne, vplivajo in oblikujejo naša stališča in obnašanje. V skupinah nastaja **sinergija** – to je pozitivni ali negativni rezultat interakcij. V skupini prihaja do prenosa informacij in znanja preko komuniciranja in skupnega dela. Ko organizacija raste in postaja njena struktura vse bolj kompleksna, morajo skupine ljudi med seboj sodelovati na koordiniran način, da bi dosegli skupne cilje in skupaj prispevali k večji učinkovitosti in konkurenčnosti organizacije.

Kadar se vsaj dva posameznika srečujeta zaradi skupnih interesov (prijateljstvo, delo, politični interesi, šport ipd.), nastane **skupina**, tim pa imenujemo skupino, kjer člani sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo. To pomeni, da je vsak **tim** tudi skupina (ne velja pa obratno).

Dokazan je pomen šibkih vezi v socialnih omrežjih za **uspešen prenos informacij in znanja**. Mnogi avtorji ugotavljajo, da ima socialni kapital pomembno vlogo, saj vpliva na motivacijo in splošno počutje zaposlenih in tako tudi na prenos in ustvarjanje znanja. **Socialni kapital** se najbolj razvija ravno tam, kjer lahko zaposleni delajo drug z drugim, se opazujejo pri delu ter se povprašajo za nasvet.

Poznamo **formalne in neformalne skupine** – tiste, ki nastanejo na osnovi formalnega predpisa, in na tiste, ki nastanejo na osnovi neformalnih stikov. Neformalne skupine imajo lahko tudi pomembno vlogo v organizaciji, takšne skupine so npr. koalicije, lobiji in klike, (pozitivna ali negativna vloga).

Na razvoj skupine po mnenju Možine vplivajo različni dejavniki, kot so **velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicija** itd. Ne glede na navedene dejavnike pa preide vsaka skupina skozi naslednjih **pet faz razvoja**: oblikovanje, nasprotovanje, pristajanje, izvajanje in zaključevanje.

**Tim** je skupina ljudi, ki uspešno deluje in uspešno rešuje naloge. Za uspeh tima je odločilna mešanica osebnostnih lastnosti članov. Učinkovitost tima lahko povečamo, če poskrbimo za **uspešno komunikacijo** in uporabimo **participativni slog vodenja**.

#### PRIPOROČENO BRANJE

Možina, Stane in drugi avtorji. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.

Tracy, Brian. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting. 2000.

Clemmer, Jim. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma. 2008

Drucker, Peter. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba. 2004.

Miklavčič Šumanski, Martina. *Timsko delo in ugotavljanje skupinskih struktur po sociometrični metodi v proizvodnem podjetju*. (online). 2004. (dostop 14. 5. 2011). Dostopno na naslovu: [http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag\\_Miklavcic-Sumanski-Martina.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Miklavcic-Sumanski-Martina.PDF)

Moje delo.com. *Beremo za vas: Timsko delo*. (online). 2011. (dostop 14.5.2011). Dostopno na naslovu: <http://revija.mojedelo.com/znanje/beremo-za-vas-timsko-delo-796.aspx>

#### VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Zakaj se ljudje združujemo v skupine?
2. Opredelite razliko med skupino in timom.
3. Kaj pomeni beseda sinergija?
4. Ali povečujejo šibke ali močne vezi v skupini učinkovitost skupine? Argumentirajte.
5. Navedite stopnje razvoja skupine. Katera je po vašem mnenju najbolj pomembna za uspešnost skupine?
6. Kateri procesi potekajo v skupini?
7. Opredelite, kakšen stil vodenja bi bil primeren za vodenje skupine/tima?
8. Kako povečati učinkovitost tima?
9. Katere vrednote so pomembne za uspešno skupinsko delo?
10. Katere so slabosti timskega dela?

## 3 VODENJE

V TEM POGLAVJU BOMO  
OBRAVNAVALI

- *pojem vodenja in razlikovanje med vodenjem in menedžmentom,*
- *funkcije vodenja,*
- *čustveno inteligenco,*
- *odločanje in*
- *vire moči.*

Kako pridobiti spretnosti in znanja, da bomo uspešni vodja? Kako kot vodja pridobiti spoštovanje? Se vodja rodi ali izšola? Vse to so pogosta vprašanja zaposlenih, ki se želijo preizkusiti tudi na vodstvenem mestu. Ne glede na to, da vemo, v čem bi bili sami boljši od nadrejenega, pa se zavedamo, da vodenje organizacije in vodenje ljudi še zdaleč ni enostavno. V praksi se marsikje soočamo s sodobnim vodenjem, ki vsebuje participativno vodenje, odločanje na podlagi argumentov (in ne moči) ter sodelovanje in mentorstvo namesto izkazovanja moči. To so vodje, ki se zavedajo, da so zaposleni največji kapital organizacije.

### 3.1 OPREDELITEV POJMOV VODENJE IN MENEDŽMENT

**Vodenje** kot menedžment obstaja za zagotavljanje ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot »leading« pojavljuje, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji. Po mnenju Dimovskega (2005, 233) izraz vodja danes označuje posameznika, ki ima organizacijsko moč in avtoriteto za vodenje učee se družbe. Vodenje je vpeto v socialni kontekst, kar pomeni, da morajo vizije in druge vrednote temeljiti na standardih, ki koristijo družbi. Vodenje v pravem pomenu besede pa pripelje do spremembe, med drugim v posameznikovem življenju. Dober vodja sprejema in razume drugačnost, ima vizijo delovnega prostora, pripravljen je ustvariti novo zaposlitev, zna izrabiti različne delovne moči ter je sposoben ustvariti organizacijo, v kateri bodo zaposleni opravljali delo z vsemi svojimi potenciali, z veseljem in produktivno.

**Menedžment** je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Menedžment bi lahko po mnenju Možine opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (16). Menedžment je odgovoren za uspešnost in učinkovitost poslovanja. O vlogi sodobnega menedžmenta v učee se organizaciji piše

Dimovski (2005) takole: ...Menedžerji morajo pokazati, da so pripravljeni na udejanjanje sprememb, preden idejo posredujejo naprej zaposlenim. Preiti morajo od besed k dejanjem in prevzeti participativni slog vodenja, ki omogoča, da vsi posamezniki kar najhitreje začnejo delovati v smeri udejanjanja učeče se organizacije. Menedžment preide od samozadostnega, zaprtega vodenja k variabilnemu in menedžerskemu slogu, ki upošteva potrebe zaposlenih v različnih okoliščinah. To najpogosteje pomeni, da opustijo nadzor in moč ter z zaposlenimi vzpostavijo partnerski odnos. Delavcem so za zgled in jim zbuja zaupanje do nove kulture učenja. Zanesljivost pri članih organizacije ustvarja zaupanje, to pa zvestobo do organizacije, ki je za uspešnost in razvoj učečega se podjetja izjemnega pomena... (ibidem)

	<b>Funkcije vodenja</b>	<b>Funkcije managementa</b>
<b>Ustvarjanje dnevnega reda</b>	Načrtovanje smeri: vizija prihodnosti, razvijanje strategije sprememb za doseganje ciljev	Načrtovanje proračuna: Odločitev o dejavnostih in urnik, dodeljevanje virov
<b>Razvijanje ljudi</b>	Usklajevanje: komuniciranje o viziji in strategiji, spodbujanje razvoja teamov	Organiziranje in kadrovanje: odločitev o strukturi in dodeljevanje kadrov, razvijanje politike, procedure in spremljanje
<b>Izvajanje</b>	Motiviranje in inspiracija: spodbuditi zaposlene, da presežejo ovire, zadostiti človeškim potrebam	Kontroliranje, reševanje problemov: spremljanje doseganje rezultatov glede na načrt in sprejemanje korektivnih ukrepov
<b>Rezultati</b>	Izvajanje pozitivnih in včasih dramatičnih sprememb	Urejanje, usklajenost in predvidljivost

Slika 8: Funkcije vodenja in menedžmenta

Vir: Prirejeno po Huczynski in Buchanan, 2007, 698

### **Katere lastnosti naj bi imel dober vodja?**

Od razvoja klasične organizacijske teorije dalje mnoge raziskave odkrivajo lastnosti uspešnega vodje, recept zanj. Raziskave iz prve polovice 20. stoletja so proučevale lastnosti dobrih menedžerjev. Med **najpomembnejšimi lastnostmi** so našli naslednje (Stogdill, 1948):

- močan čut za odgovornost,
- osredotočenost na zaključevanje nalog,
- natančnost in vztrajnost pri opravljanju ciljev,
- ustvarjalnost pri reševanju problemov,
- zaupanje vase,
- pripravljenost sprejeti posledice odločitev in dejanj,
- sposobnost oblikovanja socialnih sistemov.

Ne glede na spremembe v zadnjih letih, ko je nastopila gospodarska kriza, ali pa le še bolj, je skozi vsa leta menedžer tisti, ki je **proaktiven** vodja – tisti, ki je v procesu, ki je seznanjen z

potekom procesov v organizaciji – tisti, ki dejansko sodeluje v vseh dejavnostih organizacije, išče priložnosti, ki spodbuja in gleda oz. vidi vnaprej. Lik uspešnega menedžerja, ki je odmaknjen v svoji pisarni in le enkrat letno nagovori zaposlene, je že davno zbledel. Drucker meni, da ima **sodobni vodja** naslednje štiri lastnosti:

1. Vodja je nekdo, ki ga posnemajo, ki ima privržence.
2. Učinkovit vodja ni nekdo, ki ga imajo radi in ga občudujejo, ampak nekdo, čigar posnemovalci naredijo prave stvari – pomembni so rezultati.
3. Vodje so vedno vidni, zato so za zgled.
4. Vodenje ni predvsem čin, privilegij, naziv, večji dohodek, ampak je odgovornost, da se člani organizacije učijo, kar je zlasti pomembno v podjetjih, kjer želijo postati učeče se organizacije.

Ker je vsak vodja odgovoren za razvoj organizacije, sem sodi vsekakor tudi **razvoj človeškega kapitala** – zaposlenim je potrebno omogočiti priložnosti, da se učijo, razvijajo in napredujejo. Sem sodi tako spodbujanje izobraževanja (ki je lahko v ali izven organizacije – odvisno od ciljev izobraževanja), spodbujanje zaposlenih k načrtovanju lastnega razvoja (skozi letne pogovore, kjer se ne le načrtuje, temveč tudi dejansko spremlja napredek zaposlenega), kot razvijanje človeškega kapitala skozi delovne naloge in različne načine opravljanja nalog. Pomembno je zagotoviti, da je komunikacija med zaposlenimi učinkovita (jasna in pravočasna), da imajo zaposleni priložnost učiti se drug od drugega in tako poskrbeti za prenos znanja znotraj organizacije. Menedžer naj bi zaposlene oskrbel z vsemi potrebnimi viri, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje dela. Pri tem pa je zelo pomembna naloga, da ustvarja pozitivno delovno okolje – kjer je komunikacija odkrita, jasna, pravočasna in kjer vlada zaupanje med zaposlenimi, kar je osnova za dobro počutje zaposlenih. Šele ko zaposleni dobivajo poleg plače tudi priložnost za osebni in strokovni razvoj, čutijo organizacijo za svojo na dolgi rok in čutijo pripadnost.

Po mnenju Možine (1994, 32) se menedžerji ločijo po obsegu in področju dela. Ločimo **tri vrste menedžerjev**: nižje, srednje in višje menedžerje.

**Nižji menedžerji** so neposredno odgovorni za proizvajanja blaga in storitev. Usmerjajo delo delavcev in rešujejo probleme v zvezi z njimi.

**Srednji menedžerji** usklajujejo delo nižjih menedžerjev ali kot področni, funkcijski menedžerji vodijo dejavnosti posameznih poslovnih področij dela ali strokovnih služb. Oblikujejo podrobne cilje in programe iz splošne strategije organizacije in jih dajejo nižjim ravnam v izvajanje.

**Višji menedžerji** opredeljujejo vizijo in poslanstvo organizacije, načrtujejo strategijo ter njene glavne cilje in usmerjajo dejavnosti organizacije kot celote.


 Primer iz prakse

*Danes v delovnih okoljih srečamo predstavnike štirih generacij:*

- *tradicionalna generacija (rojeni od 1930 do 1945)*
- *baby boom (rojeni od 1946 do 1965)*
- *generacija x (rojeni od 1965 do 1980)*
- *generacija y (rojeni 1980 do 1995)*

*Vsaka od teh generacij ima svoj pogled na svet, svoje vrednote, svoje delovne navade, svoje potrebe. Vsaka deluje na svoj način, ki je za njihovo generacijo samoumeven, za druge pa je lahko nenavaden ali celo nerazumljiv. Zaradi tega lahko prihaja v delovnem okolju do velikega števila konfliktov, nesporazumov, napačnih odločitev in slabe volje. Proučite generacijske razlike z vidika organizacije.*

*Ali bi prilagodili stil vodenja značilnostim generacije ali bi veljale enake motivacijske spodbude za vse? Kako bi načrtovali timsko delo?*

## 3.2 ČUSTVENA INTELIGENCA

Vlogo čustev je v poslovnem svetu poudaril Daniel Goleman, ki je na podlagi analize več kot 500 podjetij ugotovil, da so za uspeh dvakrat pomembnejše čustvene zmožnosti, ki jih je imenoval čustvena inteligenca, kot so na primer samozavedanje, samodisciplina, vztrajnost in sposobnost življenja v čustva drugih (v primerjavi z analitičnimi in miselnimi zmožnostmi).

Po ugotovitvah Golemana naj bi skoraj 90 odstotkov razlik med najbolj uspešnimi in povprečnimi menedžerji lahko pripisali razliki v čustveni inteligenci, in le 10 odstotkov razliki v splošni inteligenci.

Čustvena inteligenca vsebuje štiri dimenzije (Hočevar in drugi, 2003, 179):

1. **samozavedanje** pomeni sposobnost zavedati se svojih občutkov, jih razumeti ter se zavedati vpliva, ki ga lahko imajo pri sprejemanju odločitev. Ljudje z visoko stopnjo samozavedanja so realni, niti preveč kritični in ne naivno upajoči. So realisti in so zmeraj pošteni sami do sebe. Vzamejo si čas za refleksijo in premislek o svojih vrednotah, ciljih in sanjah.
2. **samoobvladovanje** je sposobnost nadziranja impulzov ter obvladovanja strahu in drugih negativnih čustev. Ljudje z visoko stopnjo samoobvladovanja niso ujetniki

svojih občutkov. Sposobni so držati jasne misli in se osredotočiti na zahteve posla, ki ga opravljajo. Seveda niso roboti brez čustev, tudi sami so mnogokrat potrti, pesimistični ali jezni, toda ta čustva izražajo na drugačen način in ne z nadiranjem ali zmerjanjem sodelavcev. Z obvladovanjem svojih čustev ustvarjajo lagodno ozračje, k spodbuja zaupanje in pravičnost.

3. **družbeno zavedanje** ali empatija pomeni sposobnost zavedati se čustev drugih ter razumeti njihove vzgibe, nagone in potrebe. Ljudje z visoko stopnjo družbenega zavedanja so se sposobni vživeti v drugega in pogledati na problem z njegove perspektive. So tudi pozorni poslušalci. Ker so uglašeni z občutki drugih, lahko vedno storijo najbolj primerno dejanje v tistem trenutku – ublažijo strahove ali skrbi, pomirijo jezo ali se veselijo skupaj z drugimi. Empatijo v poslovnem svetu pogosto povezujejo z mlahavostjo, sočustvovanjem, tolaženjem, popuščanjem in željo ustreči vsakomur. Vendar družbeno zavedanje pomeni zgolj upoštevanje čustev podrejenih kot enega od mnogih dejavnikov pri odločitvi. Navsezadnje se lahko sposobnost vživetja v drugega in dojemanja njegovih čustev zlorabi za manipulacijo in doseganje sebičnih ciljev posameznika.
4. **obvladovanje odnosov** gradi na prejšnjih treh komponentah in jih povezuje v celoto. Je sposobnost vodje uresničevati z drugimi svoje ideje in vizijo. Na ljudi mora vplivati s prepričevati o pomembnosti in nujnosti sledenja zastavljenim ciljem ter obvladovanja konfliktov – v vseh primerih je ob racionalni, logični komponenti vedno navzoč tudi iracionalen, čustveni element. Transformacijski vodja ne bo samo prepričal drugih s pomočjo racionalnih argumentov, marveč jih bo poskusil navdihniti ter jim vliti navdušenje, energijo in zanos, da bodo bolje opravljali svoje delo.



Primer iz prakse

1. *Razmislite, kako bi opisali sebe z vidika lastnosti dobrega vodje. Katere lastnosti bi morali izboljšati, katere pridobiti? Napišite svoje prednosti, slabosti, priložnosti (še neizkoriščene sposobnosti) in tveganja (razvade, slabe navade).*

*Ko ste napisali, kje vse bi se še morali spremeniti, opredelite bolj konkretno s cilji in časovnim načrtom. Kako boste sami sebe kontrolirali, ali ste na poti do zelenih sprememb?*

2. *Vaš šef vam ponudi dodatno delo, kjer bi lahko izkoristili svoje sposobnosti. Vi to vidite kot dodatno neplačano delo in zavrnete ponudbo. Kaj ste pridobili, kaj izgubili?*



RAZMISLITE

1. *Kako je svetovna gospodarska kriza vplivala na raven potreb?*
2. *Proučite motivacijske dejavnike z vidika teorij Abrahama Maslowa, McGregorya in Fredericka Herzberga. Kakšno je vaše mnenje o najprimernejših motivacijskih dejavnikih?*

### 3.3 PROCES VODENJA

Zakaj se ljudje odločajo za vodenje organizacij? Že na samem začetku razmišljanja moramo povedati, da se ne odločijo vedno za vodenje, nekateri vodstveni položaj tudi odklonijo. Pri odločitvi o tem, ali sprejeti vodstveno delovno mesto ali ne, so pomembni naslednji dejavniki:

- Prednosti vodstvenega mesta

Kakšne so notranje in zunanje nagrade vodstvenega mesta? Nekateri želijo skozi vodstveno mesto potrditi sebe in se izkazati v okolici; skozi vodenje lahko nekdo zapolni svoje potrebe (po priznavanju, po moči, po pripadnosti). Verjetno najbolj pogosto v zvezi z vodstvenim mestom pomislimo na višji dohodek in druge ugodnosti, ki jih prinaša vodstveno delovno mesto.

- Slabosti vodstvenega delovnega mesta

Ali obstajajo? O tem je potrebno povprašati menedžerje. O kakovosti prostega časa, o času, ki ga imajo za družino, problemih, ki jih razrešujejo doma ali v službi ponoči, o teži pomembnih odločitev in trajanju mandatov oz. varnosti delovnega mesta.

Menedžer za uspešno vodenje potrebuje moč in vpliv. **Moč** se izraža z vplivom. Lahko rečemo, da moč pojmuje kot potencialni vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. **Vpliv** lahko razložimo kot proces, v katerem menedžer povzroči spremembe v organizaciji in pri vedenju oz. delovanju zaposlenih.

Ločimo **različne oblike moči** (Možina, 1994):

- **Legitimna moč**, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji.
- **Moč nagrajevanja** izvira iz možnosti vodje, da svoje sodelavce nagraduje. Vodja lahko nagraduje z materialnimi in nematerialnimi oblikami, kot so ustreznejše delovno mesto, dopust v skladu z željami zaposlenega, napredovanje, dodatek pri plači ipd.
- **Moč pritiska** izhaja iz strahu zaposlenih pred kaznijo. Kazni so lahko različne: manj zeleno delo, razni očitki, odtegljaji pri plači ipd. Posledice takšnih pritiskov pogosto niso izboljšave, temveč prikrivanje, opravičevanje ali celo ponarejanje.
- **Referenčna moč** izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, zato mu sledijo in ga posnemajo. Takšni vodje so običajno karizmatični in imajo velik ugled.
- **Ekspertna moč** je ključne narave za sedanje in prihodnje delo menedžerjev, ki izvira iz specializiranega znanja vodij.

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času, odvisno od okoliščin. Kakšno moč in v kakšni meri oz. kako jo bo izkazal vodja, je odvisno od strukture organizacije, strukture zaposlenih (različne generacije reagirajo na določen tip moči drugače kot druge), situacije organizacije in tudi počutja vodje.

Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacijo moči. Pri tem ne smemo pozabiti, da se klasična paradigma menedžmenta nanaša zgolj na klasično hierarhično organizacijsko obliko, v kateri so bile funkcije menedžerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Najvišja moč odločanja je prevladovala v samem vrhu piramide, na najvišjih ravneh. Značilnosti takšne hierarhične organizacije so rutina, visoka specializacija dela in standardizirani postopki nadzora. Takšna organizacijska oblika je zelo učinkovita v stabilnih okoljih, v hitro spreminjajočih se razmerah pa ne deluje uspešno (Dimovski, 2005). **V zadnjem desetletju so edina stalnica nenehne spremembe.**

V spreminjajočem se okolju, ko se mora organizacija neprestano prilagajati, iskati nove vire in se spreminjati, so tudi menedžerji morali temu primerno prilagoditi svojo vlogo. Naloga vrhnjega menedžmenta je postala:

- oblikovanje in deljenje vizije z zaposlenimi, ki jo morajo vzeti za svojo, jo ponotranjiti in delovati v skladu z njo, da bi dosegli načrtovane cilje;
- zastavljanje strateških ciljev in strateškega načrta, ki vsebuje tako oceno tveganj iz zunanjega okolja, kot tudi možne spremembe, negotovosti in oceno virov. Na podlagi analize menedžment izdelava poslanstvo, vizijo in ključne strateške cilje;
- prilagajanje organizacije vplivom iz okolja, zastavljenim ciljem. Menedžer mora v organizaciji spodbujati nenehno izobraževanje in pretok znanja znotraj organizacije.

Branden (v Dimovski, 277) je sestavil model **sedmih R-jev za učinkovito vodenje**:

1. **Spoštovanje** (respect)

Vodja mora zaposlene spoštovati, tako da posameznik čuti, da je njegov delež viden in da je pripomogel h končnemu rezultatu organizacije. Spoštovanje vodje mora biti pristno in dosledno. Pokaže ga s spodbujanjem novih idej, aktivnim poslušanjem, povratnimi informacijami in implementacijo idej v praksi.

2. **Odgovornost** (responsibility)

Z dodeljevanjem odgovornosti vodja zaposlenim izkazuje zaupanje.

3. **Sprejemanje tveganja** (risk taking)

Izobraženi zaposleni, ki zaupajo vase, pogosteje tvegajo. Organizacija prihodnosti spodbuja tveganje in dopušča napake, saj se iz njih uči.

4. **Nagrade in priznanja** (rewards and recognition)

So najučinkovitejši način za motiviranje zaposlenih.

5. **Odnosi** (relationship)

Temeljna dilema vodenja je menedžerjeva osebna izbira ustreznih medsebojnih odnosov. Dobri (prijateljski in neformalni) odnosi so v pozitivni korelaciji s strahom pred izgubo avtoritete menedžerja. Branden poudarja, da dobri medčloveški odnosi krepijo skupno samozavest, kar povečuje motivacijo in oblikuje ustrezno organizacijsko kulturo.

6. **Zgled** (role modeling)

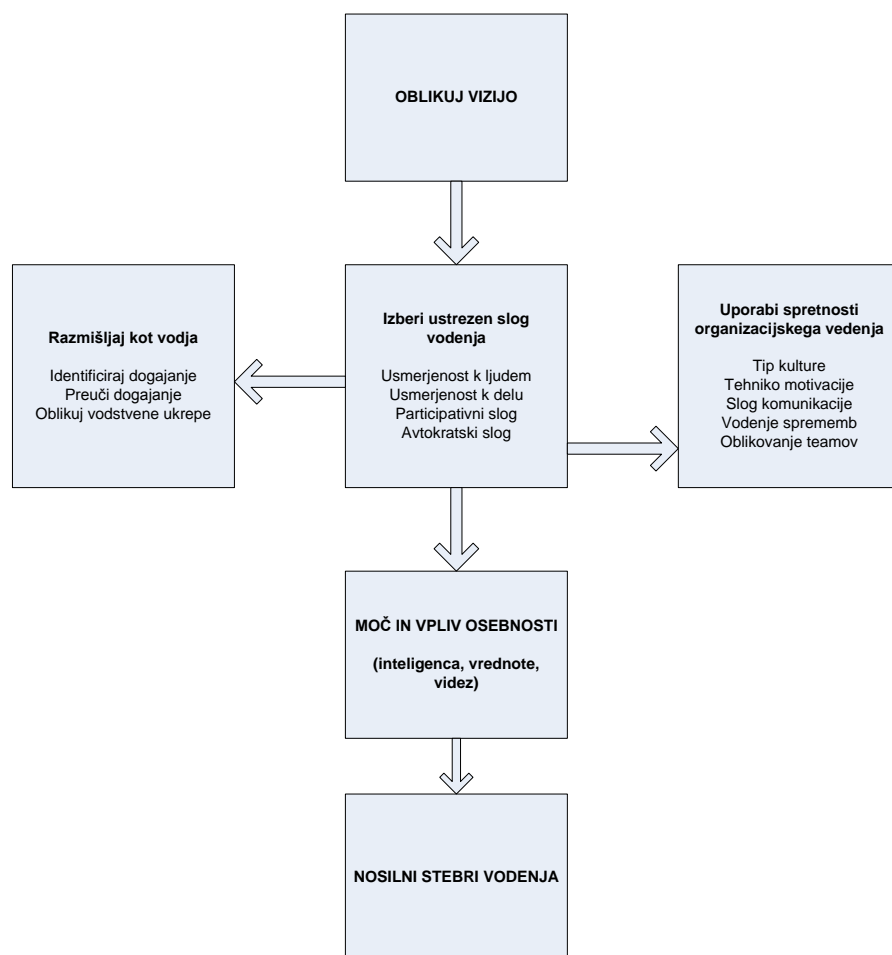
Vrhnji menedžment je s svojim vedenjem zgled zaposlenim (na primer točen prihod na delo, upoštevanje odmora za kosilo...).

## 7. Ponovni začetek (renewal)

Kultura stalnega učenja, treninga in povratnih informacij spodbuja rast in razvoj organizacije in krepi njeno skupno samozavest. Pri soočanju z novimi izzivi ni dovolj časa za evolucijo razmerij, temveč je potrebna revolucija v miselnem vzorcu vsakega posameznika.

Za doseganje **organizacijske odličnosti** je Oakland (v Dimovski, 54) zapisal 10 načel:

1. Dolgoročna zavezanost organizacije **stalnemu izboljševanju**  
Proces izboljševanja je treba načrtovati na celotni organizacijski osnovi, zaobjeti je potrebno vse lokacije in organizacijske oddelke ter vključiti kupce, dobavitelje in poslovne partnerje.
2. Filozofija »nič napak« vpliva na spremembo organizacijske kulture. Temelji na razumevanju navad in pričakovanj kupcev in dela v timih, ki se razvija skozi proces sodelovanja zaposlenih ter prek doslednega upoštevanja sistema nenehnega izboljševanja poslovanja.
3. Razumevanje odnosa kupec-dobavitelj. Zavezanost **izpolnjevanju kupčevih potreb** se mora začeti na vrhu organizacije, pri njenem vrhnjem menedžmentu, šele nato se lahko razširi na zaposlene.
4. **Obvladovanje stroškov**. V proces izpopolnjevanja je treba vključiti tudi dobavitelje. Tako organizacije dosežejo večjo kakovost proizvodov, zmanjšujejo stopnjo izpada proizvodov ter znižajo celotne stroške poslovanja.
5. Zahteva po **učinkovitem vodenju**. Proces izpopolnjevanja organizacije potrebuje učinkovito vodenje. Določanje pričakovanih standardov in oblikovanje organizacije za njihovo uresničevanje je naloga menedžmenta.
6. **Metode nadzora in stalno usposabljanje**. Za učinkovito vodenje je treba videti prizadevanja zaposlenih, njihove dosežke in uspehe ter jih pri tem tudi javno pohvaliti. Zagotoviti je potrebno podporo, pravi način nadzora in usposabljanje.
7. Odstranjevanje ovir in **timsko delo**. Ovire se pojavljajo tam, kjer so oddelki organizirani kot zabojniki, ločeno drug od drugega. Kupcev ne zanima posamezen oddelek organizacije – ker so zunaj organizacije, vidijo celoten proces poslovanja. Treba je oblikovati time in izboljšati komunikacijo.
8. **Primerjanje z najboljšimi**. Organizacije morajo preverjati, ali zadovoljujejo pričakovanja. Oceniti morajo poslovanje in se primerjati z organizacijami, najboljšimi v panogi.
9. Stalno izobraževanje in usposabljanje. Organizacijska odličnost temelji na procesu **organizacijskega učenja**.
10. **Sistematični pristop** je ena od lastnosti vrhnjih menedžerjev v odličnih organizacijah. Druge značilnosti so še: vizija vodstva, naravnost k akcijam, spremembam in učenju, spodbujanje ključnih vrednot in pospeševanje menedžmenta znanja.



Slika 9 : Nosilni stebri vodenja v učeči se organizaciji

Vir: Dimovski, 2005, 280



*Navajamo nekaj svetovno znanih voditeljev: mati Tereza, Nelson Mandel, Bill Gates, Osama Bin Laden, Sven Goran Eriksson in dobro poznanih voditeljev v Sloveniji – Boško Šrot, Jože Colarič, Mirko Tuš in Janez Janša.*

*Kakšne lastnosti, veščine, vrednote in osebnost bi jim prisodili? Kateri od voditeljev so imeli pozitiven vpliv na družbo in kateri slabega?*

Vir: Prirejeno po Huczynski in Buchanan, 2007

Primer iz prakse

1. S kakšnimi težavami se sooča vodja skupine? Kako jih lahko preseže?

2. *Kakšno vlogo prevzamete vi v skupini? Kakšne so vaše prednosti pri teamskem delu in katere si vaše slabosti?*

### 3.3 ODLOČANJE

Od uspešnega menedžerja se pričakuje, da bo znal sprejeti za tisti trenutek **najustreznejšo in najboljšo odločitev, da jo bo znal argumentirati in prevzeti tveganje ter odgovornost za sprejeto odločitev.**

Glede na **ravni odločanja** se razlikuje tudi sama vsebina odločitev (Tavčar, 2008):

- Na ravni izvajalcev prevladuje **rutinsko** odločanje o način delovanja organizacije. Odločitve niso tvegane in temeljijo na že znanih postopkih.
- Na srednji ravni je rutinskega odločanja manj, tu prevladuje **analizno** odločanje, ki terja poglobljena in široka znanja ter veščine za uporabljanje kompleksnejših modelov in metod. Tu je več intuitivnega odločanja, zlasti v zaključni fazi urejanja zadev, ko so izčrpani analizni pristopi. V pogojih, ko vlada tveganje in negotovost ali pa pomanjkanje informacij, se intuitivnemu odločanju ne moremo izogniti.
- Na izvršilni ravni rutinskega odločanja skorajda ni več, vse manj je tudi analiznega odločanja; **zahtevnejše metode** terjajo veliko časa – tega pa je v vrhu organizacije bolj malo. Izvršni menedžer mora v nekaj minutah sprejeti po nekaj odločitev, zato utegne uporabljati le miselne modele. Večji del odločitev na vrhu organizacije je intuitivnih. Ravno po sposobnosti za hitro sprejemanje pretežno pravih intuitivnih odločitev se nadarjeni in uspešni izvršni menedžerji ločijo od povprečnežev.

Odločanje temelji na informacijah, ki jih imamo, glede na vplive okolja, interese in predvidevanje. Več kot ima menedžer zbranih informacij, znanja in izkušenj, več (relevantnih) mnenj, kot lahko pridobi, bolje lahko utemelji svojo odločitev.

Tveganje spremlja vsako odločanje, ko smo negotovi. Večje kot so lahko posledice nepravilne odločitve, večje je tveganje. Na stopnjo tveganja pri odločanju vpliva tudi organizacija sama – koliko je nagnjena k tveganjem.

Pri odločanju se menedžer sooči tudi z različnimi etičnimi dilemami, kot npr. kadar sprejema odločitev, ki se sklada z vrednotami ene kulture, v drugi kulturi, kjer ima organizacija npr. partnerje, pa ni sprejemljiva, ali ko se odloča o vplivih organizacije na razvoj okolja ali naravo. Pri takšnih odločitvah se menedžer odloča tudi na podlagi svojega osebnega prepričanja. V kolikor pa prične sprejemati odločitve, ki so skladne s politiko organizacije, niso pa skladne z njegovim osebnim prepričanjem, pride pri njem do notranjih konfliktov. V povezavi z etičnim odločanjem se uporabljata dva pojma, to sta amoralnost in nemoralnost menedžmenta. Amoralnost pomeni, da je menedžment brezbrizen do nekaterih pomembnih moralnih vprašanj, kar je lahko posledica etične praznine menedžerjev. O nemoralnosti menedžmenta govorimo takrat, kadar je osnovna skrb zgolj donosnost, viri, konkurenca,

položaj na trgu – za kakršenkoli razmislek o morali ali etiki pa ni niti volje niti pripravljenosti. Odločitve, ki jih sprejema, so v nasprotju z moralo in etiko, pomembno je le, do kje se še sme oz. iskanje lukenj v zakonodaji.

**Profesionalna etika** zahteva utemeljeno presojanje – intuitivnega presojanja si menedžer ne more privoščiti. Zavezan je etičnemu delovanju, zato mora utemeljeno razmisliti (pomeni preseči situacijsko etiko, kontekstualno in intuitivno presojanje). Kadar vodja dela v nasprotju s svojim prepričanjem, se pojavijo očitki vesti. Da se lahko pravilno odločimo, nam je v pomoč **strategija odločanja**:

- Najprej opredelimo problem (tudi v odnosu do ostalih elementov v in izven organizacije).
- Zavedati se je potrebno, kakšen cilj moramo doseči – odločitev mora biti skladna s cilji organizacije in pri tem ne smemo iskati odločitve, ki bo sprožila najmanjši odpor, temveč iščemo za tisti trenutek najustreznejšo odločitev.
- Realiziranje odločitve – vedeti moramo, kdo jo bo realiziral, kako in v kakšnem časovnem obsegu.
- Spremljanje reakcije, povratnih informacij, nove situacije. S spremljanjem situacije ugotovimo tudi, ali in kdaj bo potrebna nova sprememba.

#### RAZMISLITE

1. *Kako ravnati, kadar se vaše vrednote ne skladajo z vrednotami organizacije?*
2. *Kaj mora vodja upoštevati kot najpomembnejše vodilo – organizacijske cilje ali etično delovanje?*
3. *Zakaj se vodja ne more odločati zgolj intuitivno, navkljub bogatim izkušnjam in drugim kompetencam?*

#### POVZETEK POGLAVJA

**Vodenje kot menedžment** obstaja za zagotavljanje ciljev organizacije, medtem ko se **vodenje kot »leading«** pojavi, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji.

Menedžment je **planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela** v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo, zato je odgovoren za uspešnost in učinkovitost poslovanja in razvoj človeškega kapitala, ki sočasno pomeni razvoj

organizacije – zaposlenim je potrebno omogočiti priložnosti, da se učijo, razvijajo in napredujejo.

Menedžerji se ločijo **po obsegu in področju dela**. Ločimo **tri vrste**: nižje, srednje in višje menedžerje. Za uspeh so dvakrat pomembnejše čustvene zmožnosti oz. **čustvena inteligenca**, kot so na primer samozavedanje, samodisciplina, vztrajnost in sposobnost vživljanja v čustva drugih (v primerjavi z analitičnimi in miselnimi zmožnostmi).

**Čustvena inteligenca vsebuje štiri dimenzije**: samozavedanje, samoobvladovanje, družbeno zavedanje in obvladovanje odnosov.

Menedžer za uspešno vodenje potrebuje **moč in vpliv**. Ločimo različne oblike moči: legitimna moč, moč nagrajevanja, moč pritiska, referenčna moč in ekspertna moč.

**Uspešnost vodje** je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacijo moči.

Od uspešnega menedžerja se pričakuje, da bo znal sprejeti za tisti trenutek najustreznejšo in najboljšo odločitev, da jo bo znal argumentirati in prevzeti tveganje ter odgovornost zanjo. Glede na ravni odločanja se razlikuje tudi sama vsebina odločitev. **Odločanje temelji na informacijah, ki jih imamo**. Večje kot so lahko posledice nepravilne odločitve, večje je tveganje. Pri odločanju se menedžer sooči tudi z različnimi **etičnimi dilemami**.

#### PRIPOROČENO BRANJE

Kovač, Bogomir. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996.

Clemmer, Jim. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma. 2008

Hammond, John, Keeney, Ralph, Raiffa, Howard. *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2000

Tavčar, Mitja. *Management in organizacija*. Koper: FM. 2008.

Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Škerlavaj, Miha in Žnidaršič, Jana. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba. 2005.

Drucker, Peter. *Management challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1999.

Alea portal. *Spletni priročnik: Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja?* DZS. (online). (dostopno 14.5.2011). Dostopno na naslovu: <http://alea.dzs.si/dokumenti/dokument.asp?id=38#kaz1>

Združenje Manager. *Revija MQ*. (online). (Dostopno 14.5.2011). Dostopno na naslovu: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/mq/>

VPRAŠANJA ZA  
PONAVLJANJE

1. *Na primeru pojasnite razliko med vodenje in menedžmentom.*
2. *Opišite funkcije menedžmenta.*
3. *Ali se funkcije menedžmenta spreminjajo skozi desetletja? Argumentirajte.*
4. *Katere lastnosti naj bi po vašem mnenju imel vodja?*
5. *Katere so po vašem mnenju najpogostejše napake vodij? Argumentirajte.*
6. *Kako naj bi vodja skrbel za razvoj človeškega kapitala?*
7. *Navedite in opišite ravni menedžmenta.*
8. *Ali so za uspeh pomembnejše čustvene zmožnosti ali razumske – miselne in analitične zmožnosti? Pojasnite.*
9. *Kaj vsebuje čustvena inteligenca, katere dimenzije? Kako jih vodja lahko razvija?*
10. *Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti delovnega mesta?*
11. *Kako pridobi menedžer moč? Kakšne oblike moči poznate?*
12. *Katere vrste odločitev poznate in v čem se razlikujejo?*
13. *Pojasnite, kaj potrebuje menedžer za uspešno odločanje. Kako vpliva na odločitev tveganje?*

## 4 MENEDŽMENT

V TEM POGLAVJU BOMO OBRAVNAVALI
------------------------------------

- *kompetence in delo menedžerja,*
- *funkcijo menedžmenta,*
- *načrtovanje in piramido ciljev.*

Vloga menedžerja se spreminja istočasno z poslovnim okoljem. Uspešen menedžer se mora prilagajati spremembam v okolju, poskrbeti za strokovni razvoj. Kljub temu to ni dovolj. O tem dovolj zgovorno pričajo mnogi mediji v zadnjih letih – menedžerji, ki so še pred kratkim prejeli priznanja za uspešno delo, se znajdejo nekega dne na naslovnih straneh. Ne moremo predvideti prihodnosti dobitnikov poslovnega priznanja Gazela ali Manager leta. Nekateri še naprej razvijajo svojo organizacijo, drugi pa se soočijo s poslovno izgubo že čez nekaj let. Sprejeti pravilne odločitve je vsakdan menedžerja. Oglejmo si podrobneje spreminjanje vloge menedžerja in raziskovanje menedžmenta.

Raziskovanje menedžmenta so se lotili raziskovalci z najrazličnejših vidikov: ekonomskih, socioloških, psiholoških, fizioloških, tehničnih itd. Med najbolj znane raziskovalce menedžmenta uvrščamo naslednje avtorje: Drucker (1954), Mintzberg (1991), March in Simon (1958), ki so svoje raziskovanje utemeljili na prepričanju, da je menedžerjeva najpomembnejša dejavnost odločanje in da je dejavnost vsakega menedžerja raznolika, vendar pa **proces menedžment obsega planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo** (Belak, 1993). V času od začetka devetdesetih let do sedaj so se razmere v družbi korenito spremenile – na ta proces sta vplivala predvsem globalizacija in razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vse večji delež organizacij in podjetij predstavlja **umsko delo**, ki zahteva drugačne spodbude in drugačno vodenje. Znanje v družbi ne samo narašča, temveč je postalo vse bistveno hitreje in lažje dostopno – včasih je bila posebna veščina pridobiti pravočasno potrebne informacije, sedaj pa se zgolj usedemo za računalnik. Z razvojem družbe znanja so se pojavile tudi **»učče se organizacije«**, hipertekst organizacije – znanje je postalo kapital organizacije, njen najbolj dragoceni vir. Le z znanjem in idejami lahko ustvarjamo dodano vrednost na podobne storitve, izdelke, kar pomeni konkurenčno prednost. **Znanje** prihaja od ljudi, zato je za vsakega menedžerja nujno, da se zaveda znanja, ki je skrito v ljudeh, in poznavanja večšin, kako znanje, ki dnevno prihaja in odhaja z zaposlenimi, **prenesti na organizacijsko raven**.

V letu 2003 so v reviji Ekonomist našli naslednje **lastnosti uspešnih menedžerjev** (Cairnross):

- jasne in zahtevne etične vrednote,
- sposobnost hitro sprejeti neprijetne odločitve, tudi ob pomanjkanju informacij,

- jasnost in osredotočenost, ko presoja kompleksna vprašanja,
- ambicioznost zgraditi nekaj trajnega,
- komunikacijske sposobnosti, ki vzbujajo zaupanje pri vseh deležnikih,
- sposobnost presojati kvalitete pri drugih ljudeh, ob pomoči intuicije in izkušenj,
- razvijanje talentov za prihodnost, spodbujanje in spremljanje,
- čustvena samozavest, priznavanje šibkosti,
- šarm in morda tudi sreča.

Menedžer mora poznati dejstva in jih analizirati, imeti mora dostop do relevantnih informacij, poleg menedžerskih kompetenc pa je vsekakor dobro imeti tudi znanje s področja, kjer upravlja, da lahko opravlja svoje funkcije uspešno. Pripravljen mora biti na spremembe, znati mora poslušati, vztrajati, načrtovati – živeti svojo vlogo.

Drucker (2004, 83) meni, da vse analize dejanskega razporejanja virov in prizadevanj podjetja, ki jih je analiziral, jasno kažejo, da **večino časa, dela, pozornosti in denarja najprej posvetimo problemom, ne pa priložnostim**, in področjem, na katerih bo tudi neverjetno uspešno delo imelo zgolj minimalen učinek na rezultate. Po njegovem mnenju je največja težava ta, da menedžerji ne ločijo med uspešnostjo in učinkovitostjo – to je med tem, da počnemo prave stvari in da stvari počnemo prav. Zato potrebujemo način, kako prepoznati področja uspešnosti (morebitnih rezultatov) in metodo, kako se osredotočiti nanje.

**Parettovo načelo 20/80** avtor postavlja na razmerje 10/90 – v družbi zelo majhno število dogodkov – od 10 do največ 20 odstotkov – vodi v 90 odstotkov vseh rezultatov, medtem ko večina dogodkov vodi le v 10 ali manj odstotkov rezultatov. Pri upravljanju podjetja to pomeni, da 90 odstotkov rezultatov ustvari prvih 10 odstotkov dogodkov, 90 odstotkov stroškov pa naraste zaradi preostalih 90 odstotkov dogodkov, ki ne ustvarjajo rezultatov (ibidem).

#### 4.1 FUNKCIJE MENEDŽMENTA

Menedžment pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev in obsega naslednje **funkcije**:

1. Načrtovanje
2. Organiziranje
3. Vodenje in
4. Kontroliranje dela v organizaciji

### 4.1.1 Načrtovanje

Za obstoj organizacije je potrebno določiti cilj, ki nas vodi v naših prizadevanjih. Načrtovanje je torej osnovna naloga, ki pogojuje sam obstoj organizacije.

Načrtovanje si lahko predstavljamo kot miselni proces, pri katerem mora menedžer vrednotiti alternativne možnosti, ki so organizaciji na voljo. Načrtovanje je v metodološkem pomenu **proces določanja ciljev**, razvijanje alternativnih poti za njihovo doseg, ocenjevanje in izbiranje med njimi ter oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune (Pučko, 2002, 236).

Celoten proces načrtovanja se prične z opredelitvijo poslanstva in opredelitvijo strateških ciljev ter izdelavo strateškega načrta za organizacijo. Od vrste organizacije, njene tradicije, načina vodenja in velikosti organizacije je odvisno, koliko bodo zaposleni sodelovali v procesu načrtovanja ter kako bodo ponotranjili zapisane cilje.

Načrtovanje omogoča sistematično zmanjševati tveganja, ki so vedno prisotna pri odločanju. Z načrtovanjem si zagotovimo učinkovito izvajanje nalog, ki vodijo do zastavljenih ciljev. Načrtovanje omogoča nižje stroške, boljšo kontrolo procesov in razvoj organizacije. S strateškim načrtom opredelimo sredstva, s katerimi želi organizacija doseči strateške cilje. Leti izhajajo iz strateškega načrta in so dolgoročni cilji, saj vsebujejo planiranje poslovanja celotne organizacije. Poznamo tudi taktične in operativne plane – taktični plani se oblikujejo na ravni posameznih oddelkov za določeno obdobje, običajno enega leta, operativni plani pa so kratkoročni in izhajajo iz taktičnih planov. Oblikujejo se na ravni manjših oddelkov, skupin ali posameznikov v organizaciji.

Za načrtovanje strategije organizacije so odgovorni višji menedžerji, srednji menedžment pa predvsem za taktično in kratkoročno načrtovanje. Na najnižji ravni menedžmenta se načrtuje povečini zgolj operativna izvedba procesov dela. Za **vsako organizacijo** bi moralo biti **načrtovano** na strateški ravni:

- organizacijska struktura,
- izvajalska struktura,
- struktura menedžmenta,
- komunikacijska struktura,
- motivacijska struktura,
- organizacijski proces,
- uresničevanje in
- proces kontroliranja.

RAZMISLITE

1. *Katere so kompetence menedžerja in kako jih lahko pridobi?*
2. *Se vodja rodi ali se lahko izšola? Argumentirajte vaše mnenje.*
3. *Analizirajte svoje kompetence z vidika pričakovanih menedžerskih kompetenc – katere morate še pridobiti, katere posedujete? Kako boste pridobili kompetence, za katere ste ocenili, da vam manjkajo?*

#### 4.1.2 Organiziranje

**Organiziranje pomeni razvijanje in razporejanje virov organizacije, da bi lažje in bolj učinkovito dosegli strateške cilje.** Z organiziranjem razporejamo materialne in nematerialne vire organizacije, delegiramo pristojnost oz. določamo naloge za delovna mesta in včasih tudi spreminjamo strukturo organizacije.

Pri organiziranju lahko vodja uporablja različna orodja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki omogočajo, da rutinske odločitve prevzame tudi informacijski sistem, prav tako pa informacijsko-komunikacijski sistem omogoča, da je menedžer ves čas seznanjen in lahko ukrepa.

Menedžer organizira, **da bi lahko vplival na organizacijski razvoj**, ki ga lahko opredelimo takole:

- življenje vseh zaposlenih teži k temu, da ne zadovoljujejo samo osnovnih potreb, pač pa predvsem razvojne potrebe, ko so na primer; samospoštovanje, samokontrola in razvoj samega sebe,
- čim višja stopnja usklajenosti interesov in želja posameznikov in skupin s predvidevanji in zahtevami organizacije,
- odpravljanje raznih oblik ukazovanja in podrejanja ter iskanje novih poti in rešitev iz kriznih stanj in splošne odtujenosti,
- spodbujanje medsebojnega sodelovanja, povezovanja in usklajevanja ter krepitev medsebojnega spoštovanja in zaupanja,
- razvijanje prvenstveno vseh človeških in tudi materialnih virov,
- vključevanje sodelavcev v odločitvene in druge pomembnejše organizacijske procese (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, 201).

#### 4.1.3 Vodenje

Vodenje je v definicijah navedeno kot **sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev.** Vodenje vključuje proces motiviranja

zaposlenih, ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot organizacije. Vodenje pomembno vpliva tudi na organizacijsko klimo, na odnose med zaposlenimi in komuniciranje znotraj organizacije.

**Z ustreznim stilom vodenja** lahko spodbudimo ali pa zavremo rast organizacije – z avtokratskim stilom vodenja nagrajujemo zaposlene, ki delajo po navodilih. Rezultat njihovega dela je lahko zgolj tisto, kar je vodstvo zapisalo kot normo. Kaj pa se zgodi v primeru bolj demokratičnega stila vodenja, vodenja, ki dopušča participacijo zaposlenih pri odločanju, organiziranju in upravljanju? Nekateri menedžerji so prepričani, da bi to pomenilo razpad organizacije. Menedžerji, ki imajo vse vzvode moči (od formalne do ekspertne), ki poznajo organizacijo in imajo jasno vizijo, pa vedo, da organizacija brez razvoja ne bo obstala na trgu. Zato pričnejo z vključevanjem zaposlenih v odločanje in upravljanje organizacije, seveda na strateški način, če vedo, kako in zakaj ter z namenom razvoja organizacijskega znanja – in s tem seveda tudi organizacije same.

Preden nadaljujemo, si oglejmo, kakšne **stile vodenja** poznamo:

– **Avtokratski** način vodenja

Vodja odloča o vsem sam na osnovi razpoložljivih informacij, terja pokorščino, komunicira le navzdol, ukazovanje se mu zdi samoumevno.

– **Participativni** način vodenja

Vodja deli probleme in razmišljanje in išče rešitve skupaj z zaposlenimi, mnenje zaposlenih ga zanima in probleme prediskutira skupaj z njimi, končno odločitev sprejme sam.

– **Timski** način vodenja

Vodja pričakuje od članov tima, da bodo sodelovali pri reševanju problema in sprejemanju odločitve.

Najpomembnejša naloga menedžerja je **omogočiti zaposlenim** v organizaciji, da lahko sodelujejo z vsemi svojimi kompetencami, **da lahko prispevajo k razvoju organizacije in okolja**. Pri tem jih ne smemo omejevati z enoumjem, ki bi lahko izviral iz prepričanja, da en človek lahko ve zadosti in da so zaposleni zgolj za izvrševanje delovnih nalog (Delaj in ne misli!). Četudi smo v družbi znanja, pa o tem raje govorimo, kot pa tako tudi delujemo. Kakšni so ukrepi organizacije za spodbujanje inovativnosti, ali je inovativnost v organizaciji zaželen?

#### 4.1.4 Kontroliranje

Kontroliranje predstavlja zaključno funkcijo menedžmenta. **S kontroliranjem menedžer preverja, kako uspešna je organizacija pri doseganju ciljev**. V ta namen zbira informacije, opravlja in presoja analize, ki so potrebne za objektivni prikaz in presojo stanja. **S to funkcijo**

lahko vidimo, če obstaja odstopanje med zaželeno in dejansko situacijo. V kolikor odstopanje obstaja, je potrebno ugotoviti, kakšni so razlogi zanj.

V fazi kontrole **postavimo standarde in kontrolne točke**, spremljamo in presojamo dosežke, primerjamo dosežke s standardi in opravljamo korektivne ukrepe.

Kot lahko vidimo, kontroliranje ni usmerjeno v samo nadzorovanje ljudi, temveč v kontroliranje doseženih rezultatov organizacije. **Opravljenemu procesu kontroliranja sledi vnovično načrtovanje organizacijskih ciljev.**

Kontrola je lahko na kontrolnih točkah (preliminarna), ki poskuša preprečiti odstopanja od postavljenih ciljev in preprečuje probleme na sami operativni stopnji. S sprotno kontrolo zagotovimo, da se procesi v organizaciji izvajajo usklajeno z zastavljenimi cilji. S povratno kontrolo pa presojamo kakovost končnih storitev ali izdelkov organizacije.

RAZMISLITE

1. *Ena od najpomembnejših funkcij menedžerja je organiziranje. Katere vire organizacije poznate?*
2. *V kakšnem primeru je lahko funkcija načrtovanja izvedena z informacijsko tehnologijo, v kakšnem primeru odpove »umetna inteligenca« in sprejme odločitev človek?*
3. *Ali so vam poznani standardi dela – kakšni so vaši dosežki v primerjavi s standardi? Se trudite preseči standarde?*
4. *Ali je možno postaviti standarde dela za vsako dejavnost? Argumentirajte.*

## 4.2 VODENJE IN INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI

Ločimo **tri glavne vloge vodij pri spodbujanju inovativnosti** (Osborne in Brown 2005, 135):

- vloga glavnega direktorja pri vodenju organizacije, ki **omogoča inovativnost** in spodbuja ustvarjalnost,
- druga vloga je **ustvarjanje** in upravljanje ustrezne **organizacijske kulture** in
- vloga vodje kot »heroja inovatorja«, ki **podpira inovacije** v zgodnji fazi razvoja, tudi če ni vedno povezano s strategijo organizacije.

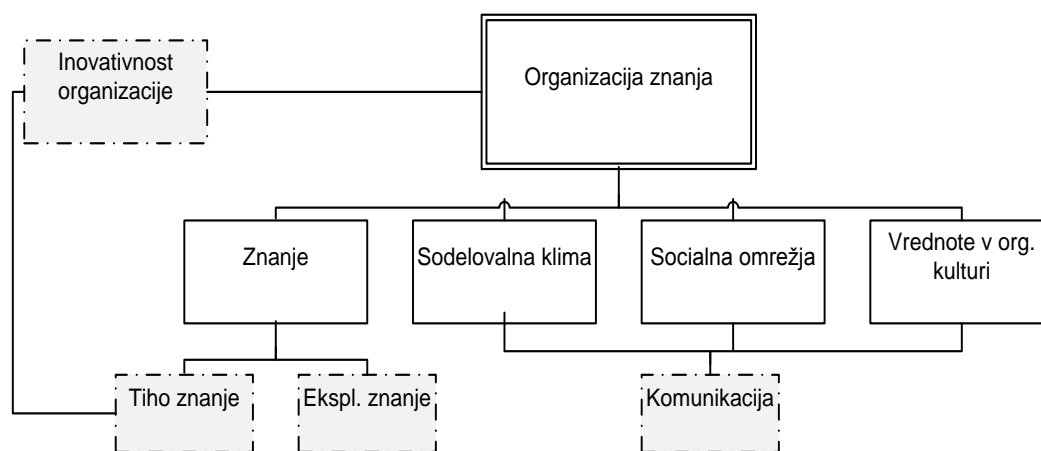
Podjetniški stil vodenja, tudi organizacij v javnem sektorju, bo spodbudil potrebne spremembe za vzpostavitev organizacijske kulture – kulture znanja v organizaciji. Z višjo

kulturo znanja pa bodo organizacije v javnem sektorju kos spremembam v sodobni družbi, še več, večkrat bodo lahko prevzele tudi pobude spodbujevalca družbenega razvoja.

Inovativnost v organizaciji je **miselnost, ki prežema zaposlene in ki je del procesov v organizaciji**. Ne da se je doseči z navodili ali pa zgolj napisanim načrtom, kar smo prikazali tudi na sliki 10:

- temelj ustvarjanja novega znanja je seveda znanje – tako tiho znanje zaposlenih kot eksplicitno znanje v organizaciji.
- da znanje lahko prehaja med zaposlenimi, je potrebna primerna, sodelovalna klima, zaradi katere so zaposleni pripravljene aktivirati in deliti svoje tiho znanje.
- tiho znanje se prenaša skozi družbene interakcije po socialnih omrežjih.
- stalnost sodelovanja zaposlenih pa lahko zagotovimo le skozi vrednote vodstva, ki jih reflektirajo v organizacijsko kulturo. Najpomembnejši dejavnik pri prenosu znanja pa je uspešna komunikacija.
- na podlagi procesov aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja razvijamo (tako vodstvo kot zaposleni) organizacijo znanja.
- dinamičen proces sprememb, aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja pomeni razvijanje inovativnosti v organizaciji.

Pri tem igrata ključno vlogo tiho znanje zaposlenih ter vodstvo s svojimi ukrepi, odločitvami in komuniciranjem.



Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije

Vir: Lasten

Intelektualni kapital ni tako viden in oprijemljiv v primerjavi s fizičnimi viri, kot so stavbe ali stroji. Intelektualni kapital je skrit v patentih, znamkah, odnosih s kupci, strokovni intuiciji in spretnostih v podjetju. Ambicija upravljanja znanja je **povečati skrito vrednost organizacije**, ki je pogosto prezrta ali pa celo uničena s starejšimi vodstvenimi pristopi.

Intelektualni kapital je sestavljen iz zaloga in pretoka znanja, ki je dosegljivo organizaciji. Sem sodijo tako nevidni viri, ki skupaj z vidnimi viri sestavljajo tržno oz. celotno vrednost organizacije. Značilnosti intelektualnih virov narekujejo upravljanje, ki upošteva njihove

značilnosti: Intelektualne vire je težko pridobiti in akumulirati, lahko jih večkrat uporabimo, tako kot denar lahko predstavljajo input in output v poslovnem procesu (Neef 1998, 126).

Intelektualni kapital nekateri avtorji delijo na **tih in eksplicitni intelektualni kapital** – ena od oblik razlikovanja med tihim in eksplicitnim intelektualnim kapitalom je odgovor na vprašanje, katero znanje lahko prodamo. Tih intelektualni viri so v glavah zaposlenih, njihove kolektivne izkušnje, spretnosti, znanje; medtem ko oblike izražene intelektualnega kapitala predstavljajo zapisane oblike specifičnega znanja, kar si organizacija lahko lasti in ponuja.

**Elementi intelektualnega kapitala so** (Kejžar, 2010):

– **človeški kapital,**

ki ga predstavljajo **znanje, spretnosti, sposobnosti**, ki jih imajo zaposleni v organizaciji, in možnost razvoja ter inovacije. Bontis (1999) je definiral človeški kapital sledeče: Človeški kapital predstavlja človeški faktor v organizaciji; kombinirano inteligenco, spretnosti in ekspertizo, kar daje organizaciji njen poseben, drugačen karakter. Človeški dejavniki v organizaciji so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja, inoviranja in ustvarjanja ustvarjalnega zaupanja, ki – če so pravilno motivirani – lahko zagotovijo dolgoročen obstoj organizacije. Človeški kapital predstavlja organizaciji neomejeno možnost inovacij, po metafori Edvinssona so ljudje rastlinski sok drevesa – drevo predstavlja intelektualni kapital – brez korenin pa drevo odmre.

– **socialni kapital,**

ki ga predstavljajo **strukture, omrežja in postopki**, ki olajšajo zaposlenim pridobivanje in razvijanje intelektualnega kapitala, ki ga predstavljajo zaloge in tokovi znanja, ki izhajajo iz odnosov znotraj in izven organizacije. Moč socialnega kapitala izvira iz socialnih omrežij v organizaciji.

– **organizacijski kapital,**

**institucionalizirano znanje**, ki ga poseduje organizacija in je shranjeno v podatkovnih bazah, priročnikih ipd.; pogosto je imenovan tudi strukturni kapital (Edvinsson in Malone, 1997), toda mnogi avtorji raje uporabljajo termin organizacijski kapital, saj označuje, da je to **znanje**, ki ga **organizacija poseduje** (Baron in Armstrong 2008, 7).

V knjigi *Intellectual Capital* avtor Stewart (1997) poudarja, da je intelektualni kapital vir bogastva tako za posameznika kot za organizacijo – med posameznikom in organizacijo pa se intelektualni kapital tudi nahaja.

#### 4.2.1 Upravljanje intelektualnega kapitala

Upravljanje intelektualnega kapitala v organizaciji v prvi vrsti terja **zavedanje o znanju** – kakšno znanje **imamo** (takšnega, ki se ga zavedamo, in takšnega, ki se ga ne zavedamo) ter kakšno znanje **potrebujemo**. V kolikor je cilj upravljanja intelektualnega kapitala povečati vrednost organizacijskega kapitala, pa je potrebno postaviti strategijo, kako spodbuditi aktivacijo in eksternalizacijo tihega znanja ter ga preoblikovati v eksplicitno znanje – kar bo

predstavljajo posebno specifično znanje organizacije, ki si ga bo organizacija lahko lastila in bo predstavljal njen organizacijski kapital.

**Brez strategije in organizacijskih ukrepov ni mogoče upravljati intelektualnega kapitala v organizaciji**, osnovno pa je zavedanje, da imamo v organizaciji umske delavce in da želimo z različnimi načini povečati obseg organizacijskega znanja.

Sam prenos znanja posameznikov ni mogoč brez **interakcije med sodelavci** – le s skupnim, sodelovalnim delom, projekti in nalogami, ki jih povezujejo, prihaja do prenosa tihega znanja, zato so socialna omrežja v organizaciji izrednega pomena za razvoj intelektualnega kapitala organizacije.

RAZMISLITE

1. *Kakšna je vloga dobrih odnosov pri prenosu znanja v organizaciji? Argumentirajte, kdaj so potrebni za prenos znanja in kdaj vplivajo negativno na prenos znanja?*
2. *Katere oblike prenosa znanja poznate?*
3. *Kaj pomeni vam pojem organizacija znanja? Ali lahko ocenite vašo organizacijo za organizacijo znanja?*

Primer iz prakse

1. *Kaj predstavlja intelektualni kapital vaše organizacije? Kako ga varujete, kako poskrbite za razvoj intelektualnega kapitala organizacije?*
2. *Ali se intelektualni kapital uporablja prvenstveno za zasebni (profitni) sektor ali je pomemben za vsako organizacijo? Argumentirajte.*
3. *Kje vidite prednosti in slabosti inovativnih pristopov v vaši organizaciji oz. organizaciji, ki jo dobro poznate?*

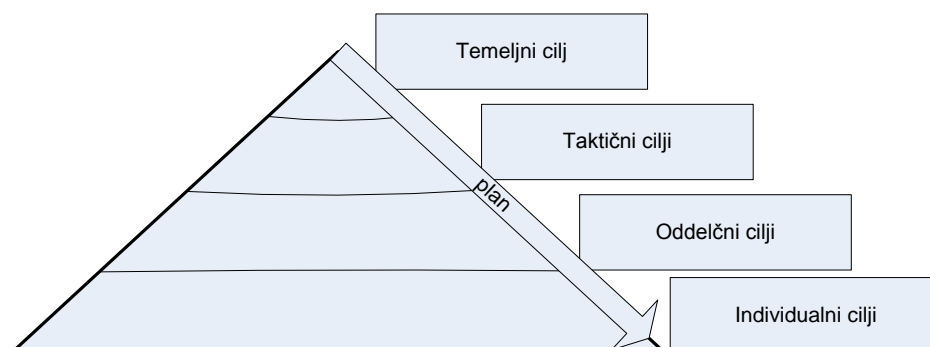
### 4.3 PIRAMIDA CILJEV

Da bi dosegli zastavljene cilje, je potrebno upoštevati delovne naloge kot tudi interese posameznikov, zato jih je potrebno za smotrno gospodarjenje in uresničevanje zastavljenih ciljev med seboj povezovati in usklajevati. Po mnenju Henigmana (1996) bo usklajevanje učinkovito, ko bo **temeljni cilj organizacije nadrejen vsem drugim ciljem v organizaciji**. To pa lahko dosežemo le tako, da opredelimo temeljni cilj dovolj splošno in ga izrazimo v obliki kazalnikov kakovosti. Obstoje in razvoj organizacije brez usklajenosti vseh ciljev po mnenju avtorja sploh ni mogoče. Cilji, kot so cilji poslovnih funkcij, oddelkov in posamezni cilji, so podrejeni temeljnemu cilju in so opredeljeni natančneje, bolj kvantitativno in kratkoročno. Drucker (1973) je opredelil **osem področij**, na katerih mora imeti **organizacija določene cilje**:

- položaj na trgu,
- inovacije,
- produktivnosti,
- fizični in finančni viri,
- rentabilnost,
- storilnost in razvoj ravnalcev,
- storilnost delavcev in njihova stališča ter
- družbena odgovornost.

Vse cilje in interese je možno uskladiti na več načinov – eden od njih je **piramida ciljev**. Piramida ciljev je sestavljena iz štirih delov:

1. **temeljni cilji**
2. **taktični cilj**
3. **oddelčni cilj in na dnu piramide**
4. **individualni cilji**



Slika 11: Piramida ciljev

Vir: Bergant 2005

V smeri navzgor poteka oblikovanje motivacijske strukture, v smeri navzdol pa načrtovanje ciljev.

**Motivacijska struktura** se oblikuje tako, da **se individualni cilji** povezujejo in usklajujejo navzgor v oddelčne cilje, ti v taktične, taktični cilji pa v temeljni cilj. Tako oblikovani motivacijski strukturi pravimo namerna motivacijska struktura. Namenjena je vrhovnemu menedžmentu in mu omogoča učinkovito usklajevati individualne in oddelčne cilje s taktičnimi in temeljnim ciljem. Menedžment lahko to dosega z nagradami, delegiranjem, napredovanjem, razdeljevanjem nalog, izbiro osebja ipd. Nujno je, da je vsem jasno, kako bodo z uresničevanjem temeljnega cilja v zadostni meri zadostili tudi svojim ciljem (Henigman, 1996).

Planiranje poteka v obratni smeri tako, da predstavlja plan sredstev za doseganje temeljnega cilja hkrati celoto vseh taktičnih ciljev. Tako se pomikamo v piramidi navzdol do plana sredstev za doseganje oddelčnih ciljev. Le-ta zajema vse individualne cilje in je obenem plan nagrad (Lipovec, 1987). Z načinom planiranja pa je povezana tudi struktura organizacije.

## Usklajevanje struktur

V organizaciji se izoblikujejo **tri temeljna organizacijska razmerja** oziroma funkcije:

- vrh – **upravljalna funkcija**

Upravljalna funkcija je sestavljena v prvi vrsti iz medsebojnih razmerij in struktur posameznikov, iz razmerij in struktur med posamezniki in organi ter iz razmerij in struktur med organi upravljanja. Upravljalna funkcija je tista, ki načrtuje strategijo razvoja in delovanja organizacije.

- srednja raven – **ravnalna funkcija** in

Na srednji ravni določa kontrolni razpon horizontalna razsežnost (to je število podrejenih enemu nadrejenemu). Hierarhična lestvica oblikuje vertikalni razpon srednje ravni organizacije.

- operativna funkcija – **funkcija izvajanja**.

Izvedbeno strukturo dobimo, ko dodelimo tehnično opredeljene naloge posameznikom v organizaciji. Operativna funkcija predstavlja osnovo upravljalni in ravnalni funkciji.

Zaposleni so razvrščeni **glede na vlogo ter na razmerja z drugimi ljudmi** (nobena funkcija ni sama po sebi zadosti za obstoj organizacije). Po mnenju Henigmana je pomembno, da so najprej usklajene vse preproste organizacijske strukture. Različne vrste struktur na srednji ravni zahtevajo različno usklajenost preprostih struktur, saj vsaka izmed njih na drugačen način zagotavlja smotrnost poslovanja organizacije. **Ko spreminjamo posamezne zvrsti ravnalne strukture, pa moramo le-te nato usklajevati in prilagajati v sklopu formalne med seboj in s cilji delovanja** (1996).

V zadnjih dvajsetih letih so se razmere v družbi korenito spremenile – na ta proces sta vplivala predvsem globalizacija in razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije. Vse večji delež organizacij in podjetij predstavlja umsko delo, ki zahteva drugačne spodbude in drugačno vodenje.

Menedžerjeva najpomembnejša dejavnost je odločanje. Dejavnost vsakega menedžerja je raznolika, vendar pa proces menedžmenta v vseh organizacijah obsega planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

**Parettovo načelo 20/80** sedaj postavljajo že na razmerje 10/90 – v družbi zelo majhno število dogodkov – od 10 do največ 20 odstotkov – vodi v 90 odstotkov vseh rezultatov, medtem ko večina dogodkov vodi le v 10 ali manj odstotkov rezultatov.

Menedžment pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev in obsega naslednje funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji.

**Načrtovanje** je proces določanja ciljev, razvijanje alternativnih poti za njihovo doseg, ocenjevanje in izbiranje med njimi ter oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune.

**Organiziranje** pomeni razvijanje in razporejanje virov organizacije, da bi lažje in bolj učinkovito dosegli strateške cilje. Z organiziranjem razporejamo materialne in nematerialne vire organizacije, delegiramo pristojnost oz. določamo naloge za delovna mesta in včasih tudi spreminjamo strukturo organizacije. Menedžer organizira, da bi lahko vplival na organizacijski razvoj.

**Vodenje** je v definicijah navedeno kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev. Vodenje vključuje proces motiviranja zaposlenih, ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot organizacije. Vodenje pomembno vpliva tudi na organizacijsko klimo, na odnose med zaposlenimi in komuniciranje znotraj organizacije. Menedžer mora **omogočiti zaposlenim** v organizaciji, da lahko sodelujejo z vsemi svojimi kompetencami, zato **da lahko prispevajo k razvoju organizacije in okolja**.

**Kontroliranje** predstavlja zaključno funkcijo menedžmenta. S kontroliranjem menedžer preverja, kako uspešna je organizacija pri doseganju ciljev. V ta namen zbira informacije, opravlja in presoja analize, ki so potrebne za objektivni prikaz in presojo stanja. Opravljenemu procesu kontroliranja sledi **vnovično načrtovanje organizacijskih ciljev**.

Inovativnost v organizaciji je miselnost, ki prežema zaposlene in ki je del procesov v organizaciji. **Intelektualni kapital** ni tako viden in oprijemljiv v primerjavi s fizičnimi viri. Elementi intelektualnega kapitala so človeški kapital, socialni kapital in organizacijski kapital. Upravljanje intelektualnega kapitala v organizaciji v prvi vrsti terja zavedanje o znanju – kakšno znanje imamo (takšnega, ki se ga zavedamo, in takšnega, ki se ga ne zavedamo) ter kakšno znanje potrebujemo.

**Da bi dosegli zastavljene cilje, je potrebno upoštevati delovne naloge** kot tudi interese posameznikov, zato jih je potrebno za smotrno gospodarjenje in uresničevanje zastavljenih ciljev med seboj povezovati in usklajevati. **Motivacijska struktura** se oblikuje tako, da se

**individualni cilji** povezujejo in usklajujejo navzgor v oddelčne cilje, ti v taktične, taktični cilji pa v temeljni cilj.

Cilje in interese je možno uskladiti na več načinov – eden od njih je **piramida ciljev**. Piramida ciljev je sestavljena iz štirih delov: temeljni cilji, taktični cilj, oddelčni cilj in individualni cilji.



1. *Adolf Hitler sreča Margaret Thatcher. Začneta razpravljati o funkcijah in lastnostih uspešnih voditeljev, še posebej pri uvajanju sprememb. Na katerih vprašanjih bi se lahko strinjala? Kje se po vašem mnenju ne bi strinjala?*

(Vir: Prirejeno po Huczynski in Buchanan, 2007)

2. *Menedžerji so po tradicionalnem mišljenju moški s posebnimi sposobnostmi. Zakaj so sedaj ženske pojmovane kot boljše?*
3. *Kako ste izbirali ali izbirate partnerja (dekle ali fanta, moža ali ženo), kakšen je bil vaš proces odločanja? Ste se zadovoljili s prvo alternativo ali ste primerjali več alternativ med seboj in se potem odločili?*
4. *Kako vplivata negotovost in tveganje na posameznikovo odločitev? Je to odvisno od posameznika ali od situacije? Komentirajte.*

#### PRIPOROČENO BRANJE

Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Škerlavaj, Miha in Žnidaršič, Jana. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba. 2005.

Hočevar, Marko, Jaklič, Marko in Zagoršek, Hugo. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba. 2003.

Banič, Ivo. *Poslovna politika*. Ljubljana: FDV. 2007.

Clemmer, Jim. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma. 2008.

Tavčar, Mitja. *Management in organizacija*. Koper: FM. 2008.

Prahalad, Hamel. *Competing for the future*. Harvard: Harvard Business Press. 1994.

Združenje Manager. *Revija MQ*. (online). (Dostop 14.5.2011). Dostopno na naslovu: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/mq/>

Nemec, Tomislav. *Kako do inovativnosti v javni upravi?* (online). (Dostop 14.5.2011). Dostopno na naslovu: [http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/pdf/Kakovost/Kako\\_do\\_inovativnosti\\_v\\_javni\\_upravi.pdf](http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/pdf/Kakovost/Kako_do_inovativnosti_v_javni_upravi.pdf)

VPRAŠANJA ZA  
PONAVLJANJE

1. *Kaj je razlika med vodenjem in menedžmentom in zakaj je težko ločiti ta dva koncepta? Argumentirajte.*
2. *Kaj je moč in kako jo lahko izrazimo negativno in pozitivno?*
3. *Pojasnite, zakaj je načrtovanje tako pomembna funkcija menedžerja.*
4. *Ali je bolj priporočljivo, da menedžer načrtuje sam ali da načrtuje skupaj s skupino zaposlenih (predstavniki delovnih skupin, vodji oddelkov)?*
5. *Kaj se dogaja v fazi organiziranja dela? Kaj vse mora menedžer upoštevati?*
6. *Opredelitev vire organizacije na izbranem primeru organizacije.*
7. *Katere vodstvene stile poznate in kakšen je primeren za razvijajočo se organizacijo? Kako presoditi o pravem stilu?*
8. *Ste v vlogi menedžerja–kako boste kontrolirali delovni proces in rezultate dela?*
9. *Kako boste ukrepali, če ugotovite odstopanja od postavljenih standardov?*
10. *Zakaj je intelektualni kapital pomemben za organizacijo?*
11. *Kako prehaja znanje znotraj organizacije?*
12. *Utemeljite, kako je povezana motivacijska struktura s piramido ciljev.*

## 5 KAKOVOST V ORGANIZACIJI

V TEM POGLAVJU BOMO  
OBRAVNAVALI

- *pojem kakovosti,*
- *osnove celostnega upravljanja kakovosti,*
- *presojo kakovosti dela.*

Kakovost je že dolga leta temeljna vrednota mnogih uspešnih organizacij – pred 20-30 leti so pričeli z načrtnim spremljanjem in upravljanjem kakovosti z namenom izboljšanja izdelka (po meri kupca), zmanjšanja reklamacij in večjega zadovoljstva kupca. Podjetje Toyota je slovelo ravno po svoji politiki kakovosti – sistem nakupa in prodaje novega vozila, servisiranja, je bil določen po vseh pooblaščenih prodajalcih vozil njihove znamke. Pogosto so spraševali svoje kupce o zadovoljstvu. Z izobraževanjem so zagotavljali poznavanje politike kakovosti pri vseh prodajalcih.

Vodenje za doseganje kakovosti pa je prvi pričel uporabljati Henry Ford, ki je za uresničitev svojega namena uporabil teorijo Frederica Taylorja.



Slika 12 : Znanstveni management F. Taylorja

Vir: <http://www.google.si/imgres?imgurl>

Kakovost je, posebej v zadnjih letih, postala **sinonim za podjetniški uspeh in zadovoljne kupce**. Kakovost se vedno bolj očitno kaže kot odločilni konkurenčni dejavnik, zato mora predstavljati cilj organizacije. Če naj bi bila kakovost dojeta kot naloga menedžmenta, je potrebno vse nove strukture in stile vodenja usmeriti vanjo. Podjetja, ki so usmerjena v kakovost, so uspešna kljub vse težjim in kompleksnejšim zahtevam tržišča ali pa prav zaradi njih. Njihovi vodje so spoznali, da so investicije v kakovost nasploh najuspešnejše in

najrentabilnejše. Različne raziskave kažejo, da podjetja porabijo 20 do 30 odstotkov prihodkov za odpravo napak (Moeller 1988). Slab imidž in nezadovoljni kupci so za podjetje izredno dragi. To pa je seveda le eden izmed vidikov. Za uspeh ali neuspeh podjetja je pomembna celota vseh dejavnikov, na poti v kakovostno usmerjeno podjetje je neizbežen celovit pogled (Belak, 1993, 338).

## 5.1 KAJ JE KAKOVOST?

Ker univerzalne definicije kakovosti ni, bomo spoznali nekaj temeljnih definicij s področja kakovosti in upravljanja kakovosti v organizaciji.

Crosby je definiral kakovost kot ujemanje z zahtevami: njegova definicija pojmuje kakovost kot stvarno in izmerljivo kategorijo. Crosby nakazuje, da je njegovo definicijo možno uporabiti v kakršnem koli kontekstu, od kakovosti življenja do kakovosti motornih vozil z utemeljitvijo, da je možno razviti jasne standarde za zadovoljevanje zahtev takoj, ko so le-te jasno specificirane (Bahčič, 2006).

Juran je definiral kakovost kot: Kakovost je primerna za namen. Po Juranovem mnenju porabnik proizvoda ali storitve »primernost za namen« zlahka ugotovi sam. Primernosti za namen ne moremo izenačiti z ustrežanjem specifikacijam, saj končni uporabnik proizvoda ali storitve le redko ve, kaj je v specifikacijah. Ta definicija postavlja v ospredje interese končnega porabnika proizvoda ali storitve, po Juranovem mnenju pa naj bi bila uporabna za proizvodnjo in storitve tako v profitnih kot v neprofitnih organizacijah (ibidem).

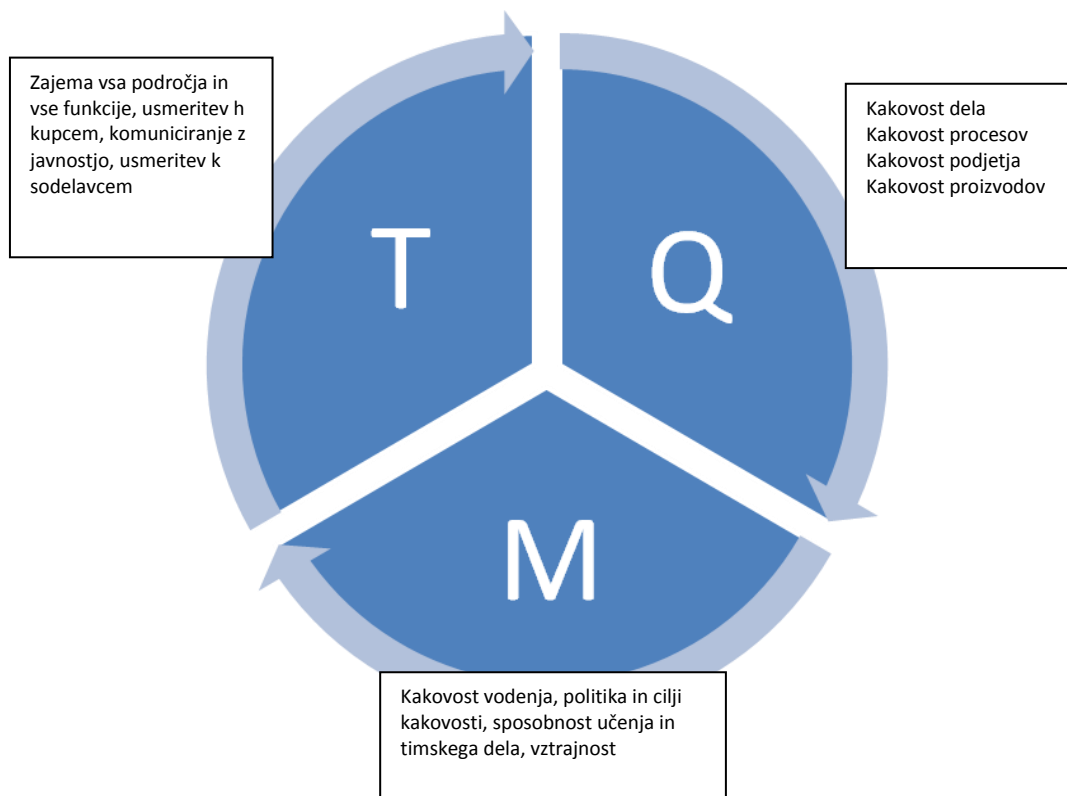
Kakovost, ki jo določa stranka oz. porabnik, je definirana tudi s strani Deminga, še bolj precizno pa jo je v tej smeri določil Ishikawa. Ishikawa meni, da je kakovost tak razvoj, oblikovanje, proizvodnja in servisiranje izdelka, ki je kar najbolj ekonomično, uporabno in vedno zadovolji porabnika. Prepričanje, da je kakovost izdelka, s katero kupec ni zadovoljen, neustrezna, se je uveljavilo po letu 1975.

V standardih ISO 9004-2, ki veljajo za storitvene dejavnosti, je definirana **kakovost kot skupek vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, s katerim lahko zadovoljimo izrečene ali domnevne potrebe.**

Kaj je celovito upravljanje kakovosti?

Celovito upravljanje kakovosti – Total Quality Management (uporablja se tudi termin upravljanje za obvladovanje kakovosti) je pomenilo resnično spremembo v vodenju. Celovito upravljanje kakovosti je proces stalnega napredka in skladna celota akcij, s katerimi želimo zadovoljiti svoje stranke, da bi s tem zagotovili uspešen razvoj organizacije in zaposlenih.

Celovito upravljanje kakovosti je filozofija upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire organizacije za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkoviti način (Bahčič, 2006, 29).



Slika 13: Total Quality Management

Vir: Povzeto po Belak in soavtorji, 1993, 342

Celovito upravljanje kakovosti je odgovornost vseh zaposlenih, je skupinska aktivnost, ki zahteva skupinsko delo in sodelovanje vseh od direktorja do zadnjega zaposlenega. Glavna načela celovitega upravljanja kakovosti so (Cohen, 1994, 18) tesno sodelovanje z dobavitelji, da zagotovimo potrebne vire, ki najbolj ustrezajo našim delovnim procesom, nenehno analiziranje in vrednotenje procesov dela z namenom povečevanja funkcionalnosti dela in odpravljanja nepotrebnih aktivnosti, tesno sodelovanje z uporabniki, da ugotovimo, kaj resnično potrebujejo in kako razumejo kvaliteto storitev oziroma izdelkov. Glavne značilnosti celovitega upravljanja kakovosti so (Cohen, 1994, 18): tesno sodelovanje z dobavitelji, da zagotovimo potrebne vire, ki najbolj ustrezajo našim delovnim procesom, nenehno analiziranje in vrednotene procesov dela z namenom povečevanja funkcionalnosti dela in odpravljanja nepotrebnih aktivnosti, tesno sodelovanje z uporabniki, da ugotovimo, kaj resnično potrebujejo in kako razumejo kvaliteto storitev oziroma izdelkov.

**Glavne značilnosti celovitega upravljanja kakovosti** (Pollit in Bouckaert, 1954, 4) so:

- kakovost se ne nanaša le na proizvode in storitve, ampak tudi na procese, delovne razmere in okolje, skratka na celotno organizacijo,

- organizacijska struktura mora biti usmerjena h kakovosti ne le na ravni posameznega delovnega mesta, ampak tudi v okviru sodelovanja med oddelki in ostalimi organizacijami. Zavezanost h kakovosti se začneja pri vrhu organizacijske strukture,
- za kakovost ni odgovorna le določena tehnična funkcija ali oddelek, saj gre za sistematični proces, ki zadeva celotno organizacijo,
- ideje o stalnih izboljšavah kakovosti ne smejo biti omejene samo na proizvodnjo, temveč morajo zadevati vse elemente in funkcije organizacije, napakam pa se je potrebno izogniti pred njihovim nastankom,
- kakovost na vseh področjih lahko dosežemo le, če pri tem aktivno sodelujejo vsi zaposleni, to pa zahteva investicije v usposabljanje.

Da bi lahko uvajali celovito upravljanje kakovosti v organizacijo, se mora v prvi vrsti zavezati kakovosti **vodstvo organizacije** in nato ciljno **širiti kulturo kakovosti**, cilje upravljanja kakovosti in usposabljanja o kakovosti navzdol. V primeru, da bi vodstvo želelo pristopiti k celovitemu upravljanju kakovosti, vendar v obliki, da je za to odgovoren oddelek kakovosti, vse ostalo pa ostaja isto, bi kmalu ugotovili, da to ni prava pot. Kakovost mora biti ponotranjena vrednota organizacijske kulture, čutiti jo morajo za svojo vsi zaposleni v organizaciji. Da pa to lahko dosežemo, mora s kulturo in zavezanostjo kakovosti pričeti vodstvo organizacije.

RAZMISLITE

1. *Avtor dr. Bahčič je v raziskavi organizacij javnega sektorja, predvsem občinskih uprav, ugotovil, da v organizacijah, ki so priznane po visoki kakovosti, uporabniki niso tudi bolj zadovoljni z opravljeno storitvijo. V organizacijah, ki niso načrtno pristopile k upravljanju kakovosti, so bili uporabniki namreč bolj zadovoljni s storitvijo. To nas opozarja na past usmerjenosti v kakovost. Kakšno je vaše mnenje? Argumentirajte ga.*
2. *Zakaj predstavlja nenehno izboljševanje kakovosti nenehen in nikoli dokončan proces?*
3. *Pojasnite pojem Taylorizem.*

Primer iz prakse

1. *V želji doseči »zero defect« oz. »nič napak«: katerim napakam v delovnih procesih bi se lahko izognili? Kako?*
2. *Kaj menite sami o kakovosti svojega dela? Bi ga lahko opravljali boljše? Če da, kako?*
3. *So vam poznani standardi dela za vaše delo? Kakšno je vaše mnenje o postavljenih standardih?*

## 5.2 PRESOJA KAKOVOSTI DELA SODELAVCEV

Spoznali smo, da celovito upravljanje kakovosti zahteva spremembo ravnanja in organizacijske kulture. To pa je proces spreminjanja, ki ga ne moremo doseči čez noč.

Naloga vodij je, da **učinkovito izkoristijo kapital človeških virov**. Le na ta način lahko dosežemo pripadnost ljudi ter učinkovito uporabo drugih virov. Kdaj vodstvo učinkovito izkoristi človeške vire? Takrat, ko pozna ugotovljene in potencialne sposobnosti zaposlenih, ko pozna usvojene in za delovna mesta pričakovane kompetence zaposlenih, ko prepozna potrebo po izobraževanju – to je strokovnem usposabljanju zaposlenih.

To lahko doseže s **spodbujanjem skupinskega dela**, kjer prihaja do pretoka informacij in znanja ter osebne in strokovne rasti zaposlenih, s presojo potrebnih kompetenc za delovna mesta (ki postavljajo določene standarde), z dobro komunikacijo v organizaciji in pozitivno organizacijsko kulturo.

Za presojo kakovosti dela zaposlenih moramo imeti postavljene **jasne standarde**, po katerih lahko presojamo delo zaposlenih. Ne glede na zvrst dela, zasebni ali javni sektor, je možno opredeliti standarde dela, potrebne kompetence za delovno mesto in opredeliti spodbude za rast zaposlenih. Ob tem je potrebno omeniti, da jasno postavljeni standardi tudi zmanjšujejo subjektivnost pri presoji kakovosti in povečujejo objektivnost oz. zanesljivost presoje.

Ob poprej omenjenih elementih pa je potrebno dobro poznavanje delovnega mesta in delovnega procesa – brez konkretnega poznavanja je presoja kakovosti dela lahko zelo nezanesljiva. Postaviti moramo standard delovne uspešnosti, ki mora biti specifičen, izmerljiv in časovno omejen. Ko je vzpostavljeno merilo delovne uspešnosti, le-to predstavlja temelj za nagrajevanje, priznanje, napredovanje in samoocenjevanje.

Po mnenju Lipičnika (1998), **v organizaciji 21. stoletja izstopajo naslednje lastnosti**: usmerjenost k akciji, usmerjenost k posamezniku, usmerjenost k sodelovanju zaposlenih, globalna usmerjenost in usmerjenost h kakovosti. Usmerjenost k akciji pomeni hitrejšo, boljše odzivanje na inovacije in spremembe. Današnji način ravnanja z ljudmi pri delu išče predvsem organizacijske rešitve z namenom, da bi povzročil zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu. Osredotočanje na posameznika pomeni obveznost obravnavati vsakega zaposlenega kot človeka, posameznika in ponuditi programe, ki bi izboljšali delovno zadovoljstvo in morale vsakega posameznika. Usmerjenost k sodelovanju zaposlenih pomeni kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne time, pri čemer bo odličnost skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov. Globalna usmerjenost predvideva oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo kot enakopravne, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi in po svetu. Usmerjenost h kakovosti pomeni dosledno usmerjenost k popolnemu zadovoljstvu strank (Bahčič, 2006, 39).

Kot navaja Möller (Möler, 1995, 28), je **dober zaposleni** globoko predan svojemu delu in v organizacijo vlaga svoj maksimalen trud. Zaposlen je v organizaciji, ker si to sam želi in ne le zato, ker je težko najti drugo službo, lojalen je ljudem in ciljem organizacije, čuti se osebno odgovornega tako za uspeh kot neuspeh organizacije, prevzema iniciativo za lasten osebni razvoj in za razvoj oddelka ter organizacije in ne pričakuje, da bosta skupnost in menedžment rešila vse probleme. Ima dovolj poguma, da zagovarja svoje prepričanje, je točen in se drži dogovorov, je prilagodljiv in se je voljan spreminjati, pomaga in sodeluje z vsemi člani organizacije, ne širi čenč, do drugih je pozoren, jih spoštuje in upošteva, se zaveda stroškov in ne zapravlja materialnih sredstev organizacije, svoje sodelavce in organizacijo brani pred napadi, je strokovno kompetenten, je odprte narave in pošten, se zoperstavlja stvarem, ki so navzkriž z njegovimi najglobljimi prepričanji, se iz svojih napak uči in jih ne ponavlja, je ciljno usmerjen in učinkovit, je samodiscipliniran in vztrajen, zaupa vase, zavestno vzdržuje in razvija kakovost, ne vsiljuje svojih mnenj na škodo drugih, je pri svojem delu dobro organiziran in urejen, svoje sodelavce obravnava kot »pomembne stranke«, v svojem delu vidi izziv in je ponosen, da je del organizacije.

Lik »dobrega zaposlenega« presega standarde kakovosti, kot tudi ni omejen z določenim časovnim obdobjem, prav tako, kot je Marx napovedoval, da bo **človek v delovnem procesu** lahko **svoboden** takrat, ko bo v njem lahko **ustvarjalen**, ko se bo lahko predal svojemu delu.

S pomočjo vodstva in primerne organizacijske kulture lahko stremimo k temu, da bi bil takšen lik dobrega zaposlenega prepoznan pri zaposlenih kot zaželen, kot cilj delovanja znotraj organizacije. Na dolgi rok lahko to dosežemo le s tem, ko usvojimo celovito upravljanje kakovosti in stopimo na naslednjo stopnico z upravljanjem znanja v organizaciji.

RAZMISLITE

1. *Navedite merila za merjenje kakovosti vašega dela. So javno predstavljena ali zgolj menite, da so to prava merila?*
2. *V čem bi spremenili merila kakovosti dela v vaši organizaciji, kako in kaj bi s tem dosegli? Ker posegate v občutljivo področje, pričakujete kakšen odpor?*
3. *Ali je zaposleni lahko svoboden pri opravljanju svojega dela? Od česa je to odvisno?*

### 5.3 OD CELOVITEGA UPRAVLJANJA KAKOVOSTI DO UPRAVLJANJA ZNANJA

Celovito upravljanje kakovosti predstavlja nujno znanje vsakega menedžerja, saj pomeni **višjo kakovost storitev oz. izdelkov** boljši položaj na trgu, lojalne potrošnike oz. kupce, boljšo optimizacijo poslovanja in hitrejše odzivanje na spremembe, najsibo v organizaciji ali izven nje. Da to znanje predstavlja osnovo uspešnega upravljanja, dokazuje tudi sodobna strokovna teorija, ki povezuje celovito upravljanje kakovosti (Total Quality Management) s teorijo upravljanja znanja.

Isti ljudje, ki niso bili uspešni pri Total Quality Managementu, tudi ne bodo uspešni pri upravljanju znanja (Gamble in Blackwell, 2001, 50). Korenine upravljanja znanja izhajajo iz filozofije Total Quality Management (TQM), zato si bomo pogledali razliko med obema načinoma:

- **Upravljanje znanja** se ukvarja s tem, kako organizacija lahko razvija svojo prakso tega, kar dela, da lahko razvije razumevanje, zakaj je bilo narejeno.
- **TQM** se je usmeril v organizacijo z vidika izboljševanja kakovosti ali učinkovitosti praks, zato je bila pozornost usmerjena ne toliko v to, kar je organizacija vedela, temveč na to, kako je naredila tisto, kar je delala. TQM se je osredotočal predvsem na vprašanje kakovosti, zmanjševanja/odpravljanja napak, pritožb – ne pa v vprašanje smiselnosti procesa, končnega cilja. »Preveč fokusa na kakovost lahko povzroči, da organizacija izgubi širšo sliko« (Gamble in Blackwell, 2001).

TQM se je osredotočil na področja s **krožki kakovosti** (Quality Circles). V organizacijah, kjer so se odločili za uvedbo TQM, je vladalo razmišljanje - **mi smo tisti, ki smo odgovorni za problem, zato ga moramo popraviti oz. odpraviti**. TQM tako predstavlja idejo učeče se organizacije. S krožki kakovosti so ljudje želeli najti skupno razumevanje rešitve problema. To je vodilo do razumevanja, da samo delati z dokumenti in informacijami ni dovolj. Vprašanje »Kako delamo?«, ki izhaja iz TQM, pa je upravljanje znanja nadgradilo z vprašanjem »Zakaj delamo tako, kakor delamo?«, saj današnja situacija zahteva od podjetij, da razmišljajo z bistveno širše perspektive in vsakodnevno iščejo nove priložnosti in se odzivajo nanje.

V sodobni družbi namreč ne moremo zgolj slediti določenim postopkom, ker taki v organizaciji pač so. Celotna ideja upravljanja znanja (aplicirana skozi dvojno učno zanko), je, da si ves čas postavljamo vprašanje, **ali je to, kar delamo pravilno** ali napačno, je učinkovito ali ni. Pomembno je iskanje novih poti, razvijanje ustvarjalnosti – tu pa se pokaže razlika med TQM in upravljanjem znanja.

Gamble in Blackwell (2001) predlagata **izgradnjo sistema znanja** (v primerjavi s Crosbyevimi kakovostnimi fazami):

- **neurejeno znanje**

Organizacija se ne zaveda pomena svojega znanja za dosego svojih ciljev. Znanje je shranjeno in upravljano na ad hoc način. Dostopanje do znanja je težavno in časovno potratno, ker nihče ne ve, kje se nahaja. Z vidika TQM se ne zavedajo vzroka problemov in se zato posvečajo simptomom in ne vzrokom.

– **zavedanje znanja**

Na tej stopnji organizacija prepozna potrebo po upravljanju znanja in dela na tem. Najlažja in najprivlačnejša prva faza je zbiranje možnih virov znanja, kar vključuje identificiranje in dokumentiranje virov znanja in postavitev takšnega sistema, ki bo omogočal, da bo znanje dostopno. Z vidika TQM že obstajajo določeni timi za reševanje problemov, aktivnosti pa so še vedno zelo kratkoročne.

– **omogočanje znanja**

Sedaj se počasi kažejo učinki druge faze in s tem tudi koristi za organizacijo. V organizaciji se uporabljajo standardni postopki in orodja, viri znanja so znani, evalvirani in klasificirani, še vedno pa obstajajo nekatere kulturne in tehnološke ovire. Menedžment organizacije pričinja podpirati kakovost upravljanja znanja bolj aktivno. Zavedanje, da so koristi od upravljanja znanja, je v organizaciji razširjeno.

– **upravljanje znanja**

Okvir postopkov in orodij za odkritje, ustvarjanje, ohranjanje in izbiranje znanja je postal integriran. Prevladuje splošno razmišljanje, da je potrebna raba tehnologije, ki omogoča dostop do znanja in razcvet kulturnih procesov. Občutljivo ravnovesje med formalnimi postopki in neformalnimi procesi je prepoznano in upoštevano v poteku dela. Organizacija deluje en korak pred konkurenco.

– **usmerjeno v znanje**

Organizacija lahko prikaže konkurenčno prednost skozi aplikacijo in izboljševanje svoje baze znanja, ki je težko ponovljiva pri konkurenci. Postopki upravljanja znanja so integralen del organizacije – eno ključnih aktivnosti predstavlja ocenjevanje in nadgrajevanje znanja, pomen znanja pa je prepoznan kot ključen za obstoj in razvoj organizacije.

Poglobljena analiza procesov pri TQM in usmerjenost k kupcem oz. uporabnikom sta prinesli s seboj zakladnico informacij, ki se je ob naraščajoči konkurenci in stalnem razvoju pretvorilo v organizacijsko znanje, ki lahko služi za razvoj znanja in inovativnosti organizacije.

POVZETEK  
POGLAVJA

Prve korake na področju kakovosti je naredil Henry Ford, ki je za uresničitev svojega namena uporabil teorijo Frederica Taylorja. Kakovost je, posebej v zadnjih letih, postala **sinonim za podjetniški uspeh in zadovoljne kupce**. Kakovost se vedno bolj očitno kaže kot odločilni konkurenčni dejavnik, zato mora predstavljati cilj organizacije. Ishikawa meni, da je kakovost tak razvoj, oblikovanje, proizvodnja in servisiranje izdelka, ki je kar najbolj ekonomično, uporabno in vedno zadovolji porabnika.

**Celovito upravljanje kakovosti je odgovornost vseh zaposlenih, je skupinska aktivnost, ki zahteva skupinsko delo in sodelovanje vseh od direktorja do zadnjega zaposlenega.** Da bi lahko uvajali celovito upravljanje kakovosti v organizacijo, se mora v prvi vrsti zavezati kakovosti **vodstvo organizacije** in nato ciljno **širiti kulturo kakovosti**, cilje upravljanja kakovosti in usposabljanje o kakovosti navzdol.

Za presojo kakovosti dela zaposlenih moramo imeti postavljene **jasne standarde**, po katerih lahko presojamo delo zaposlenih. Postaviti moramo standard delovne uspešnosti, ki mora biti specifičen, izmerljiv in časovno omejen. Usmerjenost h kakovosti pomeni dosledno usmerjenost k popolnemu zadovoljstvu strank. Isti ljudje, ki niso bili uspešni pri Total Quality Managementu, tudi ne bodo uspešni pri upravljanju znanja. Vprašanje »Kako delamo?«, ki izhaja iz TQM, je upravljanje znanja nadgradilo z vprašanjem »Zakaj delamo tako, kakor delamo?«

## PRIPOROČENO BRANJE

Možina, Stane in drugi avtorji. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 3. in 5. poglavje.

Tavčar, Mitja. *Management in organizacija*. Koper: FM. 2008.

Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Škerlavaj, Miha in Žnidaršič, Jana. *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV Založba. 2005.

Hočevar, Marko, Jaklič, Marko in Zagoršek, Hugo. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba. 2003.

Alea portal. *Spletni priročnik: Kakovost poslovanja*. (online) DZS. (Dostop 14.5.2011). Dostopno na: <http://alea.dzs.si/dokumenti/dokument.asp?id=14>

Vrčko, Matjaž. *Kompetence in nova kakovost vodenja*. (online). (Dostop 14.5.2011). Dostopno na: <http://www.sc-nm.com/scnm/visja/Documents/KompetenceOTOCEC1.pdf>

MVZT. *Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020*. (online) (Dostop 14.5.2011). Dostopno na: [http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/odnosi\\_z\\_javnostmi/30.03.\\_resolucIRISS\\_DZ.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/odnosi_z_javnostmi/30.03._resolucIRISS_DZ.pdf)

VPRAŠANJA ZA  
PONAVLJANJE

1. *Kako bi opisali pojem kakovost?*
2. *Kaj pomeni kakovost v konkurenci na trgu?*
3. *Kako je kakovost povezana z lojalnostjo uporabnikov oz. kupcev?*
4. *Pojasnite, kaj je TQM oz. celovito obvladovanje kakovosti in kakšne so prednosti TQM za organizacijo?*
5. *Kako je povezan kapital človeških virov s kakovostjo v organizaciji?*
6. *Opišite, kakšen je po vašem mnenju lik dobrega zaposlenega.*
7. *Pojasnite, v čem je razlika med TQM in upravljanjem znanja.*

## 6 UPRAVLJANJE ČASA

V TEM POGLAVJU BOMO OBRAVNAVALI
------------------------------------

- ***upravljanje časa,***
- ***načrtovanje lastnega dela in proces delegiranja.***

Da bi lahko izkazali vse svoje kompetence (znanja, veščine, sposobnosti, ideje), moramo **pravilno osredotočiti moči**. Ker je od nas odvisno, kaj naredimo v povprečno 16 aktivnih urah in 8 urah počitka, moramo pravilno razporediti oziroma osredotočiti moči. Pri tem lahko uporabimo Paretovo pravilo »80/20«. Nenehno se sprašujte, **katere stvari predstavljajo tistih 20 odstotkov dela, ki imajo 80 odstotkov vrednosti** vsega dela.

Pogosto se lahko zalotimo, kako radi bi se na začetku lotili lažjih oziroma manj zahtevnih nalog. Če so poleg tega še manj pomembne, to ne predstavlja ključnih 20 odstotkov. Če se pričnemo ukvarjati z drobnimi, malimi zadevami, ki za podjetje niso pomembne, boste ob koncu dne ugotovili, da niste končali oziroma naredili ničesar pomembnega. Kljub temu da ste delali cel dan, niste naredili ničesar pomembnega. Ukvarjati se moramo s stvarmi, ki si zaslužijo našo pozornost in ki so v resnici pomembne. Pri tem upoštevamo cilje organizacije, našega dela in lastne sposobnosti. Že na samem začetku nam mora biti jasno, kakšna je naloga oz. kakšen je cilj naloge. Če naletimo že v samem začetku na nejasnosti, se je bolje pogovoriti o njih že pred začetkom naloge. To ni čas, ko bi že lahko delali, saj že delamo – kajti če se lotite naloge napačno ali pa če ni znan cilj naloge, je vse skupaj lahko stran vržen čas, denar in energija.

Potrebno je **ločiti pomembno od nujnega** in razmišljati o nalogah s tega vidika. Kar sodi med nujno in pomembno, je potrebno opraviti takoj, ostale naloge, ki bi se jih morda rajši lotili, ker so nam ljubše, morajo v tem primeru počakati.

Vsa opravila in naloge, ki se jih spomnimo, si je dobro napisati na list papirja. Nato seznam natančno pregledamo – ne zato, da bi izgubili voljo, temveč da lahko presodimo naloge po pomembnosti in nujnosti.

Naloge, ki so pomembne in nujne, označimo z **A** in jih nato oštevilčimo s številčkami glede na nujnost in pomembnost – tiste, ki so najbolj nujne in resnično pomembne, so označene z A1, A2 itd. Če naloge, ki je označena z A, ne opravite, ima to lahko resne posledice.

Naloge, ki so pomembne, označimo z **B**. Posledice ne bi bile ravno hude.

**C** naloga je nekaj, kar bi bilo lepo narediti; če to naredite ali ne, pa nima nobenih posledic.

**D** predstavlja dodeljevanje nalog. To pomeni, da predate čim več nalog ljudem, ki jih zmorejo opraviti in ki so nižje na plačilni lestvici.

Pri tem velja pravilo – nikoli se ne lotite naloge, ki je označena z B, če je ostala še kakšna naloga, označena z A, nedokončana. Enako velja za naloge B in C – dokler niso vse B naloge dokončane, se ne lotimo naloge C.

**E** predstavlja izločanje: izločite kar največ nalog, da boste imeli več časa za tiste, ki bistveno pripomorejo k vašemu uspehu in uspehu vašega podjetja.

Ko smo naloge označili po nujnosti in pomembnosti, jim določimo še **rok dokončanja**. Rok, ki si ga zastavite (če ni že zastavljen), naj bo dosegljiv, a še vedno ambiciozno postavljen. Dnevno spremljajmo realizacijo našega načrta, naloge, ki pa smo jih dokončali, prečrtamo ali obkljukamo. To nam dobro dene, saj se tudi miselno lahko poslovimo od že opravljenih nalog.

Brian Tracy, avtor *Žive žabe*, kjer je postopek določanja prioritetenih nalog nazorno opisan tudi s prisposobno **žabe**, ki se **veča ob neopravljenih** (neprijetnih) nalogah, je jasen in preprost, uporaben tako za šolarje kot vodstveni kader. Meni, da so največje in najpomembnejše naloge kot žive žabe; so neprijetne, težke, predstavljajo izziv, toda pomembno je, da vsako jutro pričnete z najtežjo nalogo, pri njej vztrajajte, se od nje ne odmaknete in se ne pustite motiti. Tako boste dosegli več, kot si lahko predstavljate. Avtor opozarja, da je potrebno vztrajati, ko pričnete opravljati prioritete naloge. To je znak discipline, samokontrole in visoke delovne uspešnosti. Svetuje, da si izberete najpomembnejše naloge in se osredotočite na nanje, ne da bi medtem počeli karkoli drugega – dokler ne končate. Sposobnost jasne identifikacije ključnih področij, kjer morate dosegati rezultate, merila delovne uspešnosti, popolne osredotočenosti na nalogo, ki jo lahko opravite samo vi in predstavlja najučinkovitejšo izrabo vašega časa, je ključ do vrhunske delovne uspešnosti (Tracy, 2000, 251). Pravilo **»ena za tri«** pomeni, da vsako uro, ko lahko delate brez prekinitev, opravite delo treh ur. Kot pravi Tracy, vsi ljudje, ki so uspešni pri svojem delu, pridejo v službo prej, ne vzamejo si časa za kosilo in delajo dlje kot ostali in tako opravijo neprimerljivo več dela kot ostali. Ob tem lahko pripomnimo, da se je v letih tehnološkega razvoja spremenila lahko fizična prisotnost na delu; ker smo povezani z medmrežjem in komuniciramo z elektronsko pošto, lahko veliko dela opravimo tudi doma.

## 6.1 NAČRTOVANJE ČASA

Mnogi ljudje mislijo, da so tako zaposleni, da je nemogoče izvesti vse naloge. Pa običajno ni tako. Isti ljudje bodo utegnili razlagati, kako zelo so zaposleni – v dolgih telefonskih pogovorih, šli bodo na kosilo in sočasno še malo »pogledat« po internetu. Že veste, kam merim? Če imate zelo veliko dela, bo najbolje, da se skoncentrirate na delo in res samo na delo in ga opravljate.

Obstajajo **različne metode načrtovanja časa** – od preproste beležnice, koledarja, tedenskega, mesečnega, letnega planerja, ali pa sodobnejših metod – v pametnih telefonih ali na računalniku. Nekateri še vedno prisegajo na beležnico, drugi pa uporabljajo zgolj telefon ali računalnik. Odvisno od vaših navad je, kam boste zapisovali opravila, sestanke ipd., upoštevajte pa eno pravilo – vse beležite na istem mestu. Če boste imeli ločene rokovnike za službo in za prosti čas, se vam kaj kmalu zgodi, da se bodo opravila oz. sestanki prekrivali. Enako velja, če bi vpisovali sestanke (odvisno od situacije) v beležnico, v telefon in v koledar na računalniku.

7.5.2011				
Moje naloge: A1 : Pripraviti predstavitev za OTV A2: Poslati predstavitev predavatelju B1: Prebrati navodila za predstavitev B2: Zvaditi predstavitev doma C1: pogledati nasvete za predstavitev v literaturi C2: pogovoriti se s skupino sošolcev				

Teden				
7.5.2011	8.5.2011	9.5.2011	10.5.2011	11.5.2011
Študijski dopust				

maj 11						
p	t	s	č	p	s	n
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Slika 14: Načrtovanje dela

Vir: Lasten

Informacijska tehnologija nam omogoča na različne načine načrtovati čas. Na sliki 12 vidimo primer dnevnega načrtovanja nalog, tedenskega planerja in mesečnega, ki bi v elektronski verziji omogočal načrtovanje z klikom na dan.

Ker nam lahko olajša tudi načrtovanje dela s stališča skupinskega dela, je potrebno poznati prednosti programskih orodij. S pomočjo koledarja v Outlooku lahko vpišete srečanja,

opravila, računalnik pa vas samodejno opozori na srečanje oz. na rok dokončanja opravila z opomnikom, ki ga določite sami. Če uporabljate Google, lahko na koledarju označite termine srečanj in jih posredujete tudi ostalim članom skupine – termin bo ob njihovi potrditvi vpisan tudi v koledarje sodelavcev, ki smo jih obvestili o sestanku.

Pri načrtovanju opravil s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije pa morate upoštevati tudi realne situacije – ko boste denimo brez računalnika, bo (zopet) planer zanesljiv pomočnik. **Naloge načrtujte po seznamu prioritet že dan prej**, o njih razmišljajte, ko se peljete v službo – ko boste prišli v službo, vam bo popolnoma jasno, česa se morate lotiti najprej.

Pri načrtovanju dela drugih morate paziti, da se o tem pogovorite, da je naloga jasna, kot tudi rok realen.



RAZMISLITE

*Ali vam uspeva držati se načrta – če ne, kakšni so razlogi? Do kolikšne mere lahko načrtujete vaše delo? Ali menite, da bi izboljšali kakovost in učinkovitost svojega dela, če bi načrtovali (oz. če načrtujete) svoje delo?*



Primer iz prakse

- 1. Navedite seznam opravil, ki jih morate opraviti v enem tednu. Sedaj jih označite po nujnosti in pomembnosti, nato jih oštevilčite. Postavite roke dokončanja opravil (ki morajo biti zastavljeni ambiciozno, vendar realno) v tabelo. Spremljajte izvedbo opravil in preglejte uresničene naloge čez teden dni.*
- 2. Napišite, katere aktivnosti predstavljajo za vas najpomembnejših 20 % celotnega kariernega razvoja oz. uspeha (Parettovo načelo). Ob tem razmislite, ali ste dovolj aktivni, da bi uresničili svoje karijerne cilje. Če ne, kje so razlogi?*
- 3. Kako boste zastavili cilje svojim sodelavcem (podrejenim)? Na kaj boste ob tem pozorni?*

## 6.2 KRADLJIVCI ČASA

Kdaj govorimo o kradljivcih časa? Takrat, ko bi lahko delali **bolj učinkovito**, pa zaradi **različnih notranjih ali zunanjih dejavnikov ne ravnamo** tako, da bi bili učinkoviti pri svojem delu. Četudi smo običajno pravi vzrok za kronično pomanjkanje časa (in stres) sami, pa tega ne želimo tako razumeti – krivo je pomanjkanje informacij, telefoniranje, e-pošta... Kako se znebiti kradljivcev časa? Če jih prepoznate pri sebi, se lahko spremenite in postanete bolj učinkoviti.

Dejavnike časovne neučinkovitosti razdelimo na notranje in zunanje dejavnike, pri čemer **notranji dejavniki** izvirajo iz človeške osebnosti, katerih vzrok smo mi sami (Čebašek Križnar, 2009):

1. **Neustrezno načrtovanje:** Če si dneva ne bomo načrtovali sami, se nam lahko zgodi, da ga bodo načrtovali drugi in da bodo njihova dejanja določala, kaj je prednostno in kaj ne.
2. **Neučinkovito delegiranje:** Težava neučinkovitega delegiranja pogosto spremlja vodilne ljudi. Razlog neučinkovitega delegiranja je običajno prepričanje, da bomo sami bolje opravili. Med razloge neučinkovitega delegiranja bi lahko uvrstili:
  - strah pred napakami, bojimo se, da človek, ki mu bomo delegirali nalogo, le-te ne bo dobro opravil in da bomo na koncu morali popravljati za njim;
  - želja po popolnosti, saj smo prepričani, da je stvar dobro narejena le, če je narejena po naših merilih;
  - pomanjkanje zaupanja v druge, še posebej pri delegiranju nalog, ki jih še niso opravljali;
  - lažen občutek učinkovitosti, ko menimo, da bo trajalo dlje časa, da nekemu razložimo, kaj bi moral narediti, kot pa da to sami naredimo.
3. **Osebna organiziranost** se kaže v izpolnjevanju rokov, točnosti, pa tudi v urejeni pisalni mizi, na kateri je le aktualni projekt. Kako izboljšati osebni sistem načrtovanja in organiziranja? Vpis dnevni ciljev, sestankov in manj pomembnih opravkov; spremljanje izvajanja najpomembnejših projektov; zapiski o srečanjih, kamor se vpisujejo ključne odločitve in predvideni ukrepi, zapiski o stikih s ključnimi ljudmi, s katerimi se srečujemo; mesečni načrti in dolgoročni cilji; osebni imenik.
4. **Samodisciplina** je ključnega pomena, da se lahko držimo zastavljenih ciljev. Samodisciplino lahko okrepimo: z dnevnimi cilji, zapisanimi na vidnem mestu; z uporabo vseh razpoložljivih orodij za organizacijo; določimo si roke za posamezne naloge; načrtujemo svoje delo vnaprej in določimo prednostni vrstni red; določimo realne časovne okvire in sproti spremljamo napredek; nagradimo se za uspeh ali pa si izberemo vzornika.
5. **Odlašanje:** O odlašanju govorimo, kadar pomembne stvari kar naprej odlagamo na poznejši čas, a se z njimi kar naprej ukvarjamo. Med razloge za odlašanje štejemo strah pred neuspehom, pomanjkanje zanimanja za delo itn. Rešitev? Določimo si realen rok, v katerem bomo nalogo končali; pri določanju rokov predvidimo rezervo za zamude in nujne zadeve; imejmo jasen pregled nad prednostnim vrstnim redom; predvidimo težave in pripravimo okvirne rešitve za njih; imejmo pospravljeno mizo. Da bi prihranili čas, ki ga porabimo s samimi papirji, je pomembno, da se novoprispelih stvari lotimo ob najmanj produktivnem času dneva in da vsak papir obdelamo le enkrat, nato ga ali delegiramo drugemu ali arhiviramo ali pa mogoče zavržemo.

6. **Nezmožnost reči NE** predstavlja kradljivca, ki vodi v preobremenjenost, nadurno delo in prekomeren stres. Kaj nas sili v vedenje, da skoraj samodejno vedno rečemo da? Zelo pogosto je to močna želja, da bi ljudem ustregli ali pa želja, da bi si ljudje dobro mislili o nas. Morda pa nimamo jasne predstave o svoji prednostni lestvici ali pa si preprosto ne moremo dovolj hitro domisliti razloga, da bi lahko rekli ne. Gartrellova (2008, 9) razpravlja o tem, ali je mogoče v službi reči NE dodatnemu delu, ne da bi pri tem občutili strahu pred izgubo službe ali nazadovanju v karieri. Ljudje pogosto mislimo, da je strinjanje z nadrejenimi edini način, če želimo napredovati v službi ali službo obdržati. Razlogov za to je več: ohraniti dobre odnose, pokazati željo po občutku pripadnosti, biti član skupine, biti priljubljen ali pa preprosto biti prijazen. S tem ko se naučimo reči NE manj pomembnim stvarim, nam ostane več časa za stvari, ki so pomembne (Šetina Čož, 2011).

## Zunanji dejavniki

Pri zunanjih dejavnikih vzroki izvirajo iz naše okolice ali pa so posledica različnih dogodkov, ki se zgodijo neodvisno od nas samih. Najpogostejši med njimi so (Čebašek Križnar, 2009):

1. **Telefonski klici:** Telefonski klici uničujejo zbranost in zmanjšujejo storilnost. Telefonski pogovori naj čim manj motijo naše delo. Kako to doseči? Z načrtovanjem časa za telefonske pogovore, kolikor je to realno izvedljivo. Filtrirajmo klice in na manj pomembne klice odgovorimo, ko bomo imeli za to namenjen čas. Pred telefonskim pogovorom si naredimo kratek načrt, o čem želimo govoriti in kaj je cilj našega pogovora. Čim prej preidimo k bistvu pogovora.
2. **Elektronska sporočila** sodijo med vplivnejše kradljivce časa. Posvetimo se zgolj pomembnim sporočilom; za ostale si vzemimo čas kasneje. Ne preverjajmo vsako minuto stanja elektronske pošte; elektronsko pošto z zabavnimi vsebinami shranjujmo v poseben predal za prispelo pošto in jo pošljimo prijateljem ali znancem npr. v petek, uro pred koncem službe, da se razvedrilo pred koncem tedna.
3. **Krizni menedžment:** Krizo naj bi predstavljale pomembne okoliščine, ki spremenijo potek našega načrtovanja na nepričakovan in pogosto drastičen način. Če nanjo nismo pripravljeni, postane kriza eden izmed razlogov neučinkovitosti, za njeno reševanje pa porabimo bistveno več časa, kot bi ga sicer. Kriza nas odvrne od prednostnih nalog, ki smo jih načrtovali vnaprej in ki vodijo k uresničevanju cilja. Tako nam ne uspe narediti nič »pomembnega«, ker se ves dan le ukvarjamo z »gašenjem požarov«. O'Connor (2007) meni, da večina ljudi, namesto da bi gradila na ključnih stvareh, kako narediti stvari boljše in kako biti učinkovitejši in uspešnejši, raje rešuje ponavljajoče težave, nastale krize in tako nepotrebno porablja dragoceno energijo.
4. **Medsebojni odnosi:** V vsakem podjetju so velikega pomena medsebojni odnosi med zaposlenimi. Večina aktivnosti se odvija ravno med ljudmi, zato ne čudi dejstvo, da so medosebni odnosi med najpogostejšimi kradljivci časa.
  - Pri sestankih moramo vedno stremeti k dejstvu, da imamo smiseln razlog, zakaj sestanek sklicati, kar pomeni, da se zavedamo cilja, ki ga s sestankom želimo doseči. Scott (1998) navaja nekaj **predlogov za učinkovite sestanke**: pripravljen dnevni red, gradivo posredovano vnaprej, udeleženci na sestanek pridejo pripravljeni, vodja vodi sestanek, določen čas začetka in predviden čas konca, uporaba pripomočkov za lažje podajanje informacij (tabla, elektronske prosojnice...), zapisnik s sklepi, ki je v

najkrajšem možnem času dostavljen prisotnim, sproščen pogovor ob koncu.

- **Naključni obiskovalci** nas sicer navdajajo s prijetnim občutkom, da nas nekdo potrebuje, da smo pomembni, a pri tem naj naša naloga ostane prednostna pred njihovo.
- **Družabnost** med zaposlenimi nam sicer dostikrat ugaja, pri tem pa se dobro zavedamo, da moti našo zbranost in pozornost usmeri drugam.

5. K neizkoriščenosti delovnega časa, gledano z vidika organizacije, vodi tudi **neprimerno osebje**. Vzroki: nezadostno število ljudi ali pa neustrezno usposobljeni zaposleni.
6. **Neučinkovito sporazumevanje** predstavlja kradljivca, ki se ga premalo zavedamo. Premalo jasna navodila, ki so nam popolnoma samoumevna, lahko vodijo v nepravilno izvedbo naloge. Poleg tega nas McKenzie (1998) opozarja na splošno znano dejstvo, da 70 % sporazumevanja poteka brez besed. Znati je treba brati tudi govorico telesa oziroma »brati med vrsticami«, saj le tako lahko vse skupaj sestavimo v celoto.
7. **Poslovna potovanja, vožnja v službo**: dobro se je prepričati, ali so potovanja zares potrebna ali pa sestanek lahko opravimo preko videokonference. Če je potovanje zares potrebno, lahko tudi čas potovanja dobro izkoristimo. Če sami ne vozimo prevoznega sredstva (vlak, letalo, ladja), lahko čas potovanja izkoristimo za pripravo na sestanek ipd. Za pot v službo pa je dobro proučiti, kdaj je čas prometnih zamaškov, saj takrat izgubimo veliko dragocenega časa. (Scott, 1998 v ibidem).

Na pomen delegiranja smo opozorili z vidika kradljivcev časa – kako pa v praksi poteka delegiranje?



1. *Kateri so vaši kradljivci časa? Kako bi lahko izboljšali učinkovitost in kateri so argumenti za in proti izboljšanju učinkovitosti?*
2. *Pošiljatelj elektronske pošte običajno pričakuje odgovor zelo hitro. Ali menite, da je potrebno biti ves čas povezan z medmrežjem ali bi raje namenili čas za elektronsko pošto zjutraj in pred koncem delovnika?*

Primer iz prakse

1. *Ali v službi kdaj iščete po medmrežju za zasebne opravke ali svoje interese? Koliko delovnega časa namenite medmrežju? Če še niste zaposleni, je vaša »služba« študij – ali medtem, ko študirate, ves čas pogledujete po ekranu, kaj je novega?*
2. *Ste kdaj izmerili, koliko časa vam jemlje e-komunikacija? Kako bi lahko bili bolj učinkoviti?*
3. *Ste kdaj med delovnim časom na socialnih omrežjih, kot je denimo facebook, ali na MSN messenger ipd.? Koliko to vpliva na vašo zbranost in učinkovitost? Kakšno je*

*uradno stališče vaše organizacije do dostopa do socialnih omrežij med delovnim časom?*

## 6.3 DELEGIRANJE NALOG

**Delegiranje nalog je proces.** Če se tega procesa naučite, si ga zapomnite in ga vedno znova uporabljajte, se bo razvil v avtomatizem, podoben dihanju. Najprej morate temeljito razmisliti o delu in se vprašati, kaj delo zahteva, kaj je treba narediti. Ko izdelamo časovni načrt dela, moramo vzpostaviti merila delovne uspešnosti. Merila morajo biti jasna in poznana vsem.

**Pri delegiranju je potrebno razmisliti o potrebnih kompetencah** – za začetek je zaposlenim za razvoj samospoštovanja bolje delegirati manj zahtevne naloge, katerih zahtevnost sčasoma narašča.

S tem, ko predajamo naloge, predajamo tudi odgovornost. Po mnenju Tracya je **stodstotna odgovornost tudi najboljša motivacija za delo**. Več kot imajo zaposleni odgovornosti, močnejši, bolj izkušeni in bolj motivirani postajajo. V pogovoru je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja – kaj se bo delalo, zakaj in kako se bo naloga opravila. Ob tem predstavite merila naloge in časovni načrt izvedbe. Kot pravi Tracy (2000), je naloga vodij organizirati zaposlene v visoko učinkovito skupino ljudi, katerih spretnosti se dopolnjujejo, vsak od njih pa je skrbno izbran in pazljivo postavljen na delovno mesto, kjer opravlja odlično delo.

### POVZETEK POGLAVJA

Da bi lahko izkazali vse svoje kompetence (znanja, veščine, sposobnosti, ideje), moramo **pravilno osredotočiti moči**. Pri tem lahko uporabimo Paretovo pravilo »80/20«. Nenehno se sprašujte, **katere stvari predstavljajo tistih 20 odstotkov dela, ki imajo 80 odstotkov vrednosti** vsega dela. Če se pričnemo ukvarjati z drobnimi, malimi zadevami, ki za podjetje niso pomembne, boste ob koncu dne ugotovili, da niste končali oziroma naredili ničesar pomembnega.

Že na samem začetku nam mora biti jasno, kakšna je naloga oz. kakšen je cilj naloge. Potrebno je **ločiti pomembno od nujnega** - ko smo naloge označili po nujnosti in pomembnosti, jim določimo še **rok dokončanja**. Pomembno je vztrajati, ko pričnete opravljati prioritete naloge.

Pravilo »**ena za tri**« pomeni, da vsako uro, ko lahko delate brez prekinitev, opravite delo treh ur. Obstajajo **različne metode načrtovanja časa** – od preproste beležnice, koledarja, tedenskega, mesečnega, letnega planerja, ali pa sodobnejših metod – v pametnih telefonih, ali na računalniku.

Kdaj govorimo o kradljivcih časa? Takrat, ko bi lahko delali **bolj učinkovito**, pa zaradi **različnih notranjih ali zunanjih dejavnikov ne ravnamo** tako, da bi bili učinkoviti pri svojem delu. Dejavnike časovne neučinkovitosti razdelimo na notranje in zunanje dejavnike.

**Delegiranje nalog je proces. Pri delegiranju je potrebno razmisliti o potrebnih kompetencah.** S tem ko predajamo naloge, predajamo tudi odgovornost. **Stoodstotna odgovornost je tudi najboljša motivacija za delo.** Več, kot imajo odgovornosti zaposleni, močnejši, bolj izkušeni in bolj motivirani postajajo.



1. *Kako bi lahko bili pri študiju bolj učinkoviti? Kje imate najpogostejše težave in zakaj?*
2. *Ali se z delegiranjem nalog vedno prenese tudi odgovornost? Pojasnite.*

#### PRIPOROČENO BRANJE

Možina, Stane in drugi avtorji. *Management*. Radovljica: Didakta. 1994.

Covey, S. R. *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga. 1990.

Mackenzie, A. *Časovna past, klasična knjiga o upravljanju časa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998.

Čebašek Križnar, A. *Časovno učinkovito vodenje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2009.

D.P. *Z učinkovitim upravljanje časa do kariernega napredka*. (online) MD Revija. (Dostop 14.5.2011). Dostopno na:

[http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/odnosi\\_z\\_javnostmi/30.03.\\_re\\_solucRISS\\_DZ.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/odnosi_z_javnostmi/30.03._re_solucRISS_DZ.pdf)

Primer iz prakse

1. Zaposlili ste se v organizaciji, kjer želite prikazati svoje kompetence in dati prispevek k razvoju organizacije. Vaš vodja vam ne delegira nalog, temveč jih raje opravi sam, zato menite, da nimate dovolj priložnosti, da bi lahko pokazali svoje kompetence v organizaciji, manj pa imate s tem tudi priložnosti za karierni razvoj. Kaj boste storili?
2. Druga vloga – ker najbolje opravite delo sami, ga razen enostavnih nalog ne delegirate svojim podrejenim. Navedite prednosti in slabosti delegiranja nalog.
3. Nadaljevanje drugega vprašanja: ko ste se končno odločili, da zaupate naloge svojim podrejenim, se začne utečeni red podirati, kakovost je ogrožena. Kako boste reagirali?

VPRAŠANJA ZA  
PONAVLJANJE

1. Kako lahko uporabimo pravilo 80/20 pri upravljanju časa in načrtovanja?
2. Kako ločiti pomembno od nujnega? Opišite na primeru.
3. Kaj pomeni pravilo »ena za tri«. Ali se strinjate?
4. Kakšne načine načrtovanja svojega dela in dela sodelavcev poznate? Kakšne uporabljate vi in zakaj?
5. Kaj pomeni izraz kradljivci časa? Zakaj so pomembni z vidika menedžmenta?
6. Opišite zunanje in notranje dejavnike kradljivcev časa.
7. Kateri pomisleki se lahko pojavijo ob delegiranju nalog – s strani tistega, ki delegira nalogo, in s strani tistega, ki mu je naloga dodeljena? Kako razjasniti pomisleke?

## 7 PROJEKTNO VODENJE

V TEM POGLAVJU BOMO  
OBRAVNAVALI

- *projektno vodenje,*
- *potek projekta in kontroliranje poteka.*

*Zamisel brez delovanja je sanjarjenje, delovanje brez zamisli je nočna mora (japonski pregovor).*

Od organiziranega vodenja podjetja bomo v zadnjem delu učbenika prešli k načrtovanju posameznih projektih enot. Podjetja potrebujejo nove zamisli, kako organizirati svoje poslovanje, da bi se lahko prilagodila spremembam, ki so nastale v poslovnem okolju v preteklih letih. Napredek v informatiki, mednarodnem sodelovanju in konkurenci ter vse večje zahteve kupcev nas silijo, da ponovno pretehtamo organizacijo svojega poslovanja.

Da bi se prilagodili tem spremembam, so podjetja poleg osnovne dejavnosti svoje razvojne potrebe usmerila v **interne projektne procese**, to so projekti, pri katerih ne moremo ovrednotiti neposrednih finančnih učinkov in so namenjeni potrebam notranjega razvoja, ter na **projekte za trg**, katerih cilj je ustvarjati prihodek za podjetje.

V naši državi projektno vodenje poznajo vsi poklici na tehničnem področju – gradbeniki, arhitekti, strojniki itd. Izvajajo se v podjetjih, zavodih, državi. Pojavne oblike projekta so investicijski objekt, priprava in izvedba kulturne ali športne prireditve, izobraževalni, humanitarni, socialni projekti, pa tudi organizacijski projekti, kadrovske, organizacijske ipd.



Slika 15: Primeri projekta: Slovenske ceste, koncert skavtov, tabor Mirno more

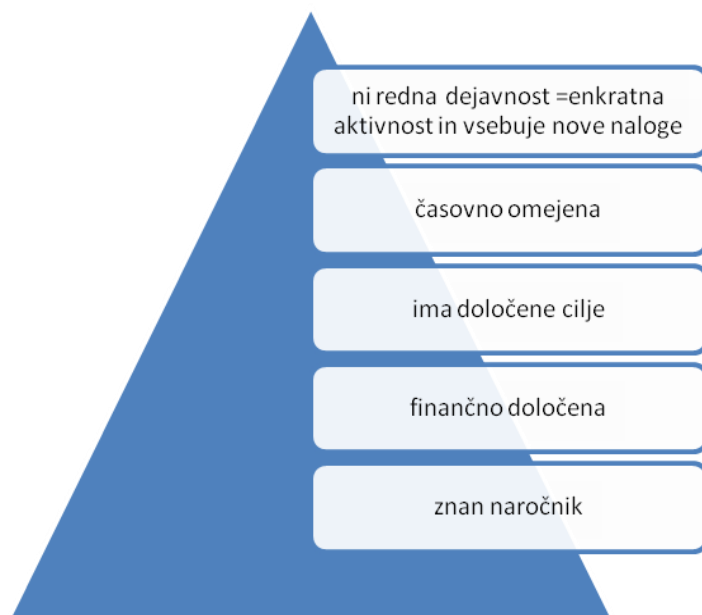
Vir: <http://www.rtv slo.si/slovenija>; <http://www.google.si/imgres>; <http://galerija.mirnomore>

## 7.1 OSNOVNI POJMI

Definicij projekta je veliko, od mednarodnih do strokovno dogovorjenih; strokovna literatura o tem je zelo obsežna. Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen cilj opredeljen s konkretnimi lastnostmi, časovno definiran začetek in konec, omejene finančne vire, ki potrebujejo za izvedbo različne vire (Kerzner, 1992).

**Projekt je časovno omejena množica medsebojno povezanih aktivnosti, enkratna aktivnost, vpeta v čas, kadre in stroške z določenimi cilji. Tipično za projekte je, da imajo omejene časovne in finančne vire. Projekt ni redna dejavnost organizacije.**

Projekt zagotovo je, če ustreza navedenemu:



Slika 16: Osnovni pogoji za zadostitev pojma projekt

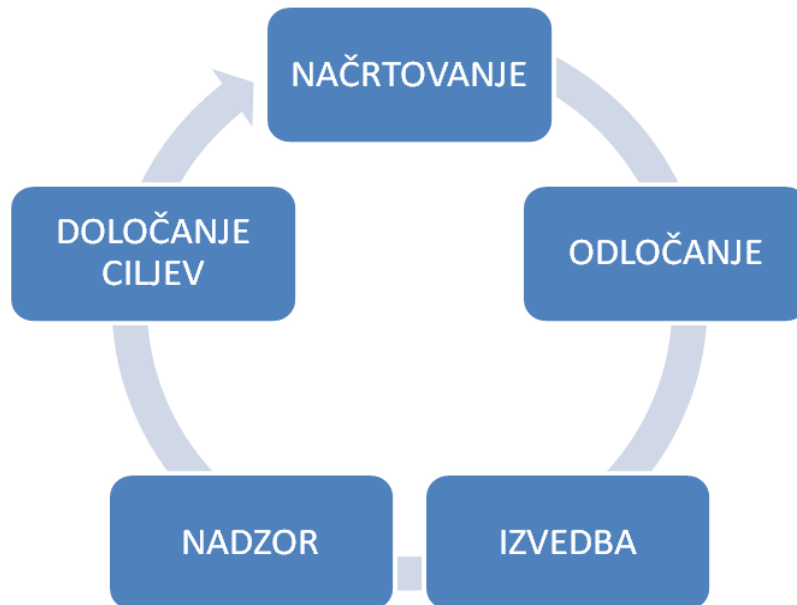
Vir: Lasten

S projektom dosežemo cilj, ki smo si ga zastavili pred njegovo pripravo. Projektni cilj vsebuje vse bistvene sestavine projekta: tehnično, finančno, organizacijsko in časovno komponento ter kakovost, kadre, informacijski sistem in tehnologijo. Pogledi na projekt (Smith, 1999):

- projekt je samostojen proces, ima svoje vhodne podatke, izhodne podatke in aktivnosti,
- projekt naj bi uporabljal analitičen proces: planiranje-izvedba-kontrola-ukrepanje,
- projekt zahteva menedžerski pristop k planiranju in kontroliranju delovanja.

## 7.2 ZNAČILNOSTI PROJEKTNEGA VODENJA

Vodenje projekta je temeljna naloga projektne vodstva. Projektno vodenje je povezava metod in načina vodenja, upravljanja in nadzorovanja nalog glede vsebine, časa, osebja, financ, kakovosti in ter odločanja, s čimer zadovoljimo pričakovanja naročnika oz. vodstva. S spodnje slike je razvidno, kako si povezano sledijo procesi projektne vodenja.



Slika 17: Povezanost procesov projektne vodenja

Vir: Prirejeno po Štern, 2007

Osnovne naloge vodstva projekta so: načrtovanje vmesnih ciljev, opredelitev delnih nalog, načrtovanje poteka del v aktivnostih, planiranje kadrov, organizacija izvedbe projekta, ocena sredstev (materialnih in finančnih za izvedbo projekta), določanje časovnih rokov za izvedbo projekta in načrtovanje kakovosti ter evalvacije projekta (evalvacija = ocenitev, ovrednotenje projekta). Projektno vodenje ima glavne naloge, ki se izvajajo v času trajanja projekta:

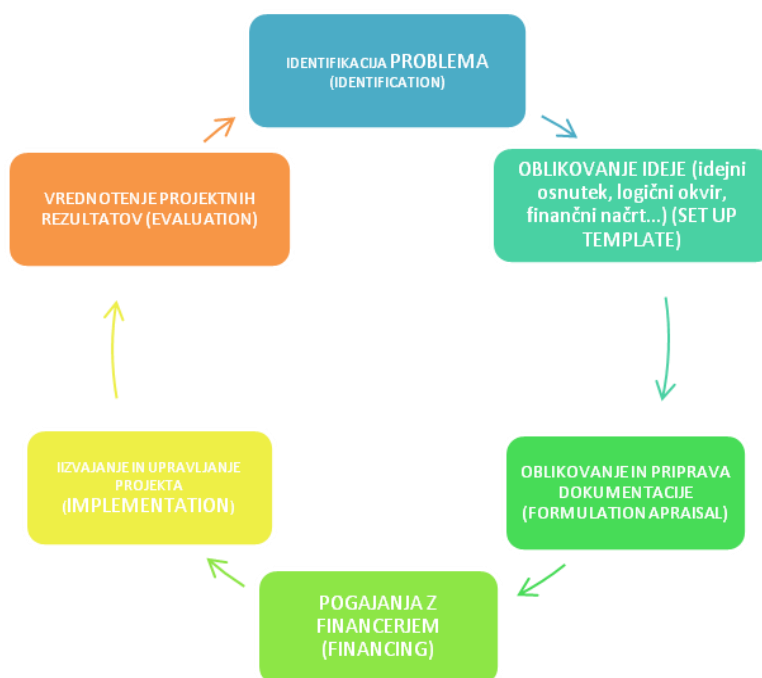


Slika 18: Naloge projektne vodstva

Vir: Lasten

Pri projektne vodenju natančno opredelimo projektne ciklus, tj. kako bo delo potekalo, kdo je odgovoren za posamezno nalogo, kako so naloge med seboj povezane, kdaj se kakšna naloga začne in konča, četudi redkokateri projekt poteka v skladu z načrtom, zato je uspešno vodenje projektov odvisno od nenehnega preverjanja in usmerjanja odstopanj.

S spodnje slike je vidno, kako si sestavine projektnega ciklusa vzročno-posledično sledijo in so druga drugi pogoj.



Slika 19: Projektni cikelus

Vir: Lasten

Projekt je v svoji tehnični, ekonomski, organizacijski strukturi in glede na namen neponovljiv proces. Zaradi čakanja na rezultate projekta je težko razviti popolne kontrolne sisteme, ki bi nadzirale delo projektne organizacije. Zato je zelo pomembno, da imajo projektni delavci veliko lastne motivacije in strokovne lastnosti: celovito strokovno razmišljanje, ustrezno strokovno znanje, organizacijske sposobnosti, sistematičen način dela, sposobnost motiviranja sodelavcev, dober odnos do ljudi, sposobnost doseganja in oblikovanja ciljev v stresnih situacijah, ustvarjalnost, iznajdljivost in sposobnost prepričevanja (prirejeno po dr. Anton Hauc, Projektna organizacija, 2007, str. 372).

### 7.2.1 Elementi in veščine projektnega vodenja

Elementi projektnega dela navajajo sistematične metode in tehnike s ciljem pravilnega razumevanja vlog in izvajanja nalog v projektni organizaciji. Upravljanje vsebin, časa, stroškov, kakovosti, človeških virov so metode in načini vodenja. Elemente vodenja poimenujemo po vrstah nalog in so naslednji:

#### Integracijsko vodenje in upravljanje

Ima za cilj obvladovanje projekta kot celote tj. izvedbe projektnega načrta in izvajanje nadzora z analizami, korektivnimi ukrepi in z dodatnimi načrti izvedbe dela. Vse spremembe morajo biti nadzorovane in dokumentirane, projektni cilji ostajajo enaki.

## Upravljanje vsebine in obsega

Nadzor nad uresničevanjem zastavljenih ciljev projekta. Zajemajo elemente identifikacije problema, opredeljevanje ciljev projekta, razvijanje zasnove projekta, izbira smernic projekta (stvarni cilji – merljivi rezultati, časovni cilji – uspešen začetek in zaključek, stroškovni cilji z nadzorom stroškov) in izdelovanje načrta strukture projekta.

## Upravljanje časa

Z določitvijo ciljev projekta in pričakovanih rezultatov določimo projektne aktivnosti s časovno določitvijo količine potrebnega dela, začetek, trajanje in konec aktivnosti ter terminski načrt nadzora.

## Upravljanje stroškov

Stroškovno vodenje projekta je usmerjeno v kontrolirano porabo zastavljenih stroškov; v finančno ovrednotenje kadrov, potrebne opreme, materiala in njihovo porazdelitev po aktivnostih v času trajanja projekta.

## Upravljanje kakovosti

Pri upravljanju kakovosti je potrebno določiti standarde kakovosti, zagotoviti kakovost in spremljati rezultate projekta s tekočim odpravljanjem napak.

## Upravljanje človeških virov

Skrbi za učinkovito razporejanje človeških virov (določitev projektne vloge, odgovornosti in načinov poročanja financerju), izbira projektne partnerjeve in krepitev timskega dela z učinkovito komunikacijo med člani projektne skupine.

## Upravljanje tveganj in nadzor nad njimi

Zajema analizo tveganj, previdnostne ukrepe in ukrepe v skrajni sili. Kontroliranje poteka skozi ves proces izvajanja projekta. Namen kontroliranja je sprotno ugotavljanje odstopanj kriterijev projekta od planiranih vrednosti.

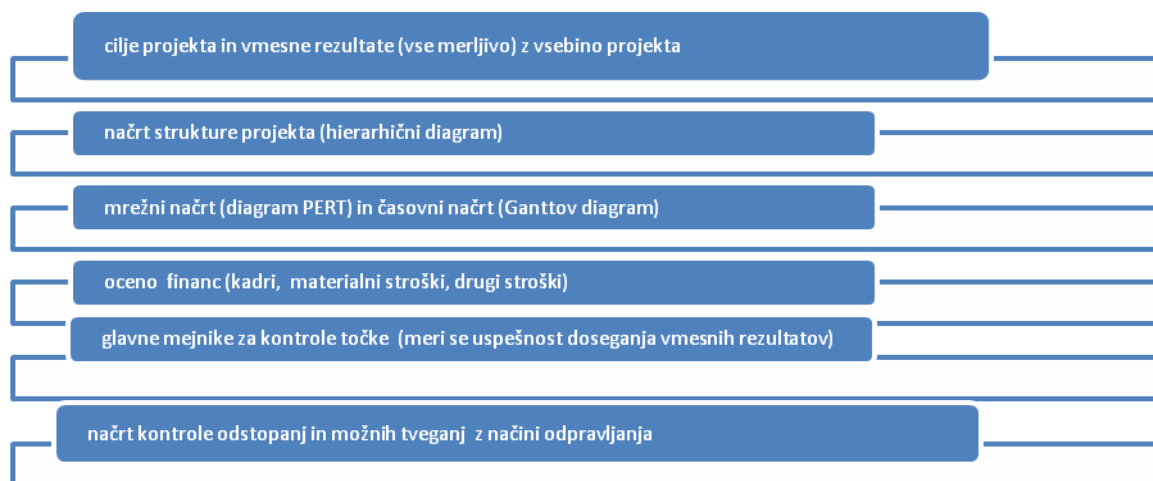


*V primeru, da so vas v podjetju izbrali za delo pri projektu, to pomeni, da boste sodelovali pri delu od začetka (pri prvih načrtih bodo sodelovali maloštevilni člani) do konca, imeli zadolžitve oz. naloge, o katerih boste redno seznanjali vse sodelujoče pri projektu ter vodstvo, zadolženi boste tudi za izpeljavo nekaterih nalog.*

*Premislite o projektne predlogu, ki ga imate na »zalogi« v glavi in ga zapišite. S katerimi vprašanji ste se srečali? Ste mnenja, da je projektne predlog zanimiv za vaše okolje, je zanimiv za financerje?*

### 7.3 NAČRTOVANJE PROJEKTA

Vsak projekt je proces, ki zahteva načrtovanje, s katerim celovito organiziramo naloge, oblikujemo program dela z vsemi potrebnimi viri (opredelimo čas, kadre, finance, aktivnosti, nadzor nad odstopanji) in določimo cilje projekta, zato preverimo, ali smo ustrezno določili načrt projekta. Pri načrtovanju gre torej za proces razmišljanja o prihodnjih možnostih in nevarnostih za organizacijo. Cilji projekta tako izhajajo iz zaznanih problemov in so odvisni od pravih pristopov reševanja teh problemov.



Slika 20: Določitev ciljev in drugih aktivnosti projektnega načrta

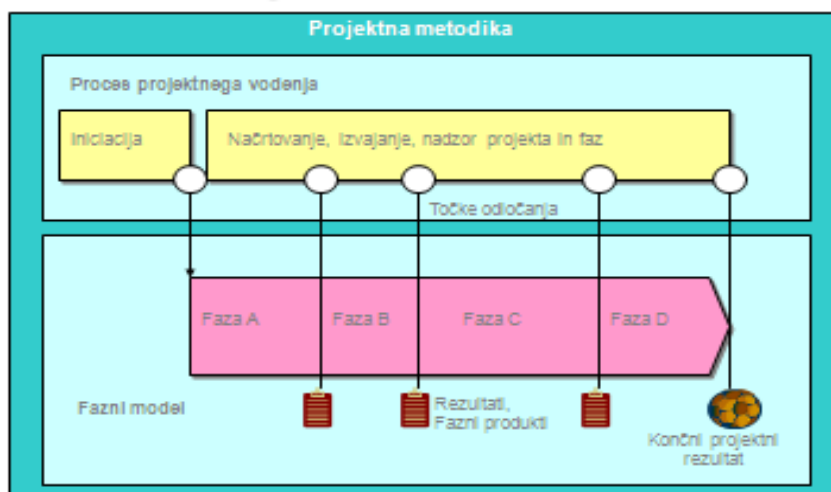
Vir: Lasten

Končni cilj projekta določimo s **vmesnimi cilji oz. podcilji projekta**, ki nam olajšajo pot do zastavljenega cilja. Z določanjem podciljev nakažemo delo, ki ga bomo morali opraviti, da bi dosegli zastavljeni cilj. Skladno s cilji in podcilji projekta se nato oblikujejo faze planiranja projekta. Vodenje kateregakoli procesa, tudi projektnega, poteka po fazah, ki se izvajajo od začetka do konca projekta, izvajanje teh faz zagotavlja učinkovito delo. Za izvajanje projektnih faz je potrebno:

- da so zagotovljeni vhodni podatki in naloge razdeljene,
- da si faze sledijo po načelu sosledja in soodvisnosti,
- da vodstvo ključne odločitve o projektnih težavah ali spremembah sporoča vsem projektnim članom.

Ko smo se odločili, katero projektno idejo bomo razvili, nas čaka naslednji korak projektnega vodenja – oblikovanje projektne organizacije in projektne metodike z osnovnim načrtom strukture projekta. Uresničitev projektnega načrta pripravimo po **projektne metodiki**, s katero opredelimo vsebine, cilje, roke, stroške itd. in s tem pripravimo okvirne ocene delovnih faz in rezultatov. Na tej stopnji je projekt v nizki stopnji realizacije, vendar se bo z izvajanjem projekta konkretizacija povečevala, kar pomeni, da bo vodstvo projekta med izvajanjem projekta spremljalo odstopanja in ključne odločitve. Projekt bo tako nadzorovan od začetka pripravljavanja projektne ideje do končnih zastavljenih ciljev.

## Projektna metodika



Slika 21: Projektna metodika

Vir: Štern, 2007



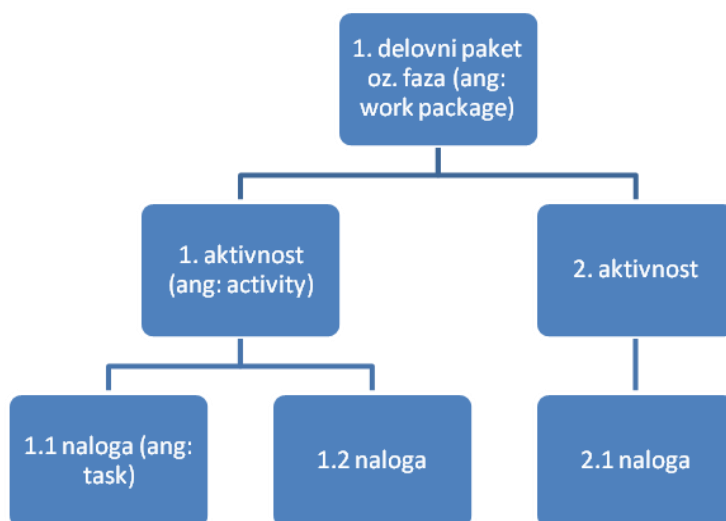
1. *Projektno delo zahteva sistematičen pristop k delu in veliko izkušenj za uspešno vodenje. Teoretično znanje pod vodstvom izkušenega mentorja je recept za bodočega projektnega delavca.*
2. *Projektnemu predlogu iz prejšnje vaje postavite merljive cilje in osnutek načrta dela.*

### 7.4 STRUKTURA PROJEKTA ALI DELOVNI PROGRAM

Struktura projekta je osnova za delovanje projekta, saj omogoča oblikovanje problema in možnih rešitev s kontroliranimi in strukturiranimi procesi dela, tj. s povezanimi aktivnostmi in nalogami v projektu. Načrtovanje strukture projekta nas prisili k upoštevanju sistematike projektnega vodenja. Za načrtovanje strukture projekta je potrebno poznati vse sestavine projekta, razumeti pomen rezultatov kot osnove za postavitev povezanih aktivnosti ter kontrole celotne projektne strukture. Projekt strukturiramo na spodnji način:

- opis osnovnega problema,
- seznam glavnih rešitev oz. rezultatov projekta,
- vsak rezultat razčlenimo na aktivnosti - opravila,

- vsaka aktivnost se deli še na posamezne naloge in nato vse skupaj ovrednotimo finančno, kadrovsko, časovno in materialno.

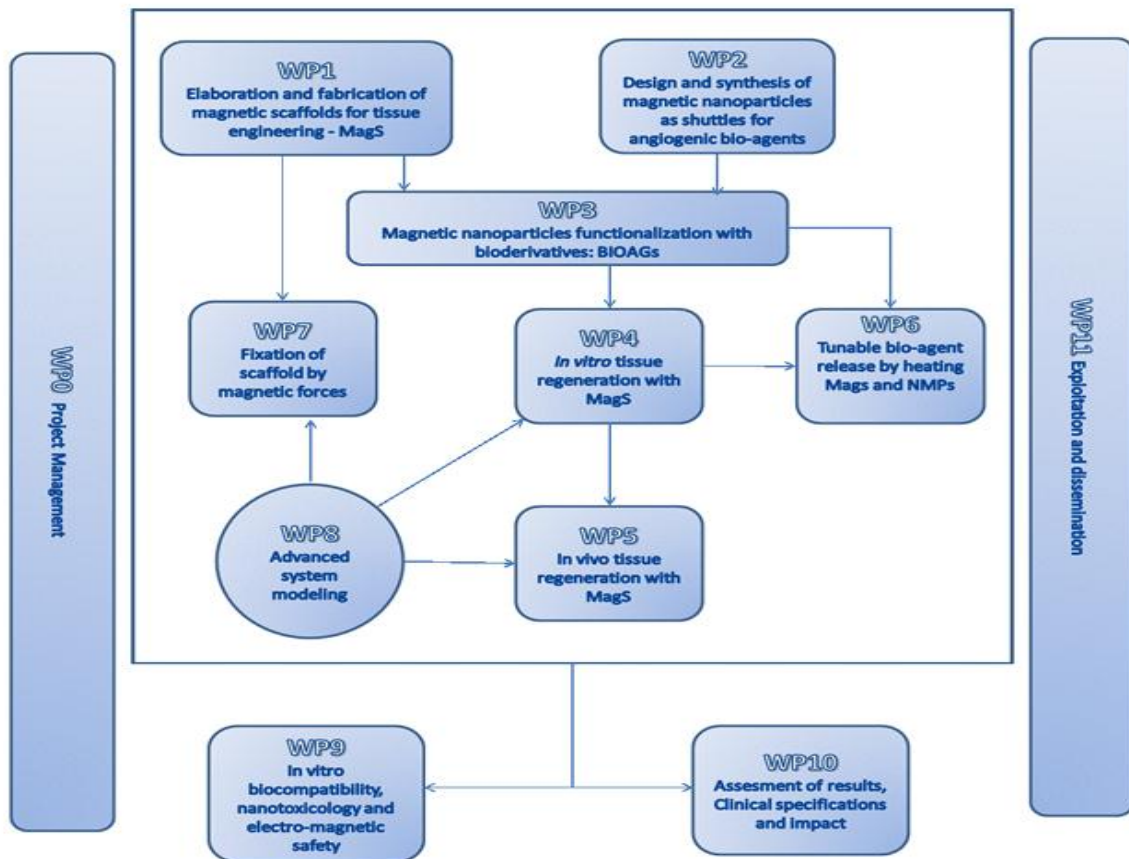


Slika 22: Primer diagrama strukture projekta

Vir: Lasten

**Vrstni red aktivnosti** je pomemben pri načrtovanju projekta, za oblikovanje in strukturo projekta uporabimo grafični prikaz **mrežnega diagrama imenovan PERT diagram**.

Metodo PERT so (Program Evaluation Review Technique) razvili pri planiranju projekta podmorniškega raketnega sistema Polaris. Ta projekt je zahteval koordinacijo več kot 3.000 posameznih dobaviteljev, izvajalcev in agencij in uporaba metode PERT je precej prispevala k dveletnemu skrajšanju tega projekta. Večina aktivnosti, ki se je izvajala v okviru tega projekta, je bila novih, predvideni časi trajanja so bili nenatančni in so se upoštevali kot verjetnostni izračuni (Moder, Phillips, Davis, 1983, str. 10–14).



Slika 23: Primer prikaza mrežnega diagrama PERT

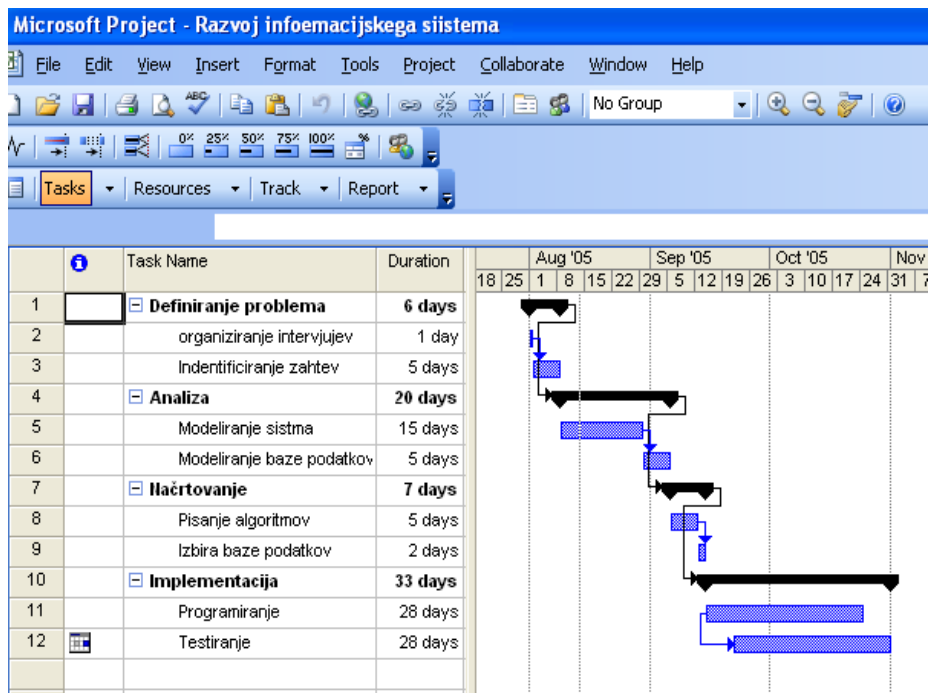
Vir: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kotnik3192.pdf>

## 7.5 NAČRTOVANJE IN VODENJE STROŠKOV

Pogoj za uspešno vodenje projekta je dober načrt in ovrednotenje stroškov po aktivnostih. Pri tem planiramo aktivnosti tako, da bodo ob zadanem trajanju projekta stroški čim nižji, saj moramo zadostiti načelu ekonomičnosti (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993). Za načrtovanje potrebujemo obseg vseh projektnih aktivnosti, določiti moramo njihov začetek in konec in nato še ovrednotiti projektne delavce, partnerje in druge projektne stroške.

Načrtovanje virov je ključnega pomena za projekt, ker je potrebno oceniti in načrtovati vse stroške, povezane s projektom, jih utemeljiti, da bo financer potrdil načrt stroškov in jih tudi plačal.

**Gantov diagram nam podaja časovne informacije** o začetku in koncu aktivnosti. Vse aktivnosti so postavljene v najzgodnejši možni začetek. Prednosti so, ker je možen hiter pregled trajanja aktivnosti. Slabost pa je, da je težko razbrati medsebojne odvisnosti.



Slika 24: Primer Ganttovega diagrama poteka aktivnosti

Vir: <http://harmonit.se/projekt/wp-content/uploads/ms-project-gantt.png>

### 7.5.1 Izračuni različnih vrst stroškov

Splošni pravili pri sestavi projektnega proračuna sta načeli učinkovitosti in ekonomičnosti. Stroški morajo biti povezani s projektom, so nujni pogoj za izvajanje; zabeležimo jih v finančnem načrtu. Upravičeni stroški projekta so direktni (ne bi nastali, če ne bi izvajali projekta) in indirektni (posredni stroški). Strošek mora nastati v času trajanja projekta.

Stroški, ki jih bomo ovrednotili po aktivnostih in nalogah, so običajno: stroški dela z vsemi prispevki, potni stroški, materialni stroški (osnovna sredstva tj. računalnik, stroji in oprema...) in drugi stroški (najemnina, telefon, pisarniški material...).

#### Izračun stroška dela

Seštejemo vse stroške dela (bruto plača s prispevki, regres, malica, prevoz) in delimo s številom učinkovitih ur mesečno ali letno in tako dobimo ceno ure delavca.



Slika 25: Slikovna ponazoritev izračuna ure delavca na projektu

Vir: Lasten

Pri evropskih projektih so mesečne oz. letne kvote ur omejene, tako lahko dela delavec na mesečni ravni največ 135 človek/ur, oz. na letni ravni največ 1680 človek/ur.

### Izračun potnih stroškov:

Potni stroški so seštevek vseh nastalih stroškov na službeni poti v okviru projekta, to so dnevnice, kilometrina, strošek vlaka, letala, in strošek prenočitve.



Slika 26: Slikovna ponazoritev izračuna potnega stroška

Vir: Lasten

### Stroški zunanjih izvajalcev:

So pri vseh projektih omejeni, vendar običajno nujno potrebni, saj projektna ekipa zna /zmore/specifična strokovna dela vseh nalog v času trajanja projekta. Ocena zunanjih sodelavcev se izračuna na podlagi predračunov oz. ocene.

### Izračun materialnih stroškov:

Obračun po predračunu /nakupu, ali delež amortizacije nabavne vrednosti projekta za čas trajanja projekta.

### Drugi stroški:

Druge stroške sestavljajo kategorije stroškov, ki jih običajno ne moremo usmeriti v zgoraj navedene vrste stroškov. Stroški seminarjev, stroški pogostitev na delavnicah, delež drugih stroškov (pisarniški material, telefon) itd.

### Posredni stroški:

Običajno so sestavljeni iz deleža posrednih stroškov, deleža administrativnega osebja, amortizacije opreme, ki se uporablja na projektu, najemnine itd. (npr. 10 % od vrednosti celotnega projekta).

Pri pripravi projekta se izračunajo predpostavke ali ocene stroškov po lastnih izračunih in predračunih zunanjih sodelavcev ali partnerjev, med projektom se obračunavajo samo dejansko nastali stroški. Spodnji primer prikazuje izračun delovnega paketa za partnerja, kjer se za čas trajanja posamezne aktivnosti načrtujejo stroški dela, podizvajalcev, potnih stroškov in materialnih oz. drugih stroškov. Seštevek vseh delovnih paketov po posameznem partnerju nam daje proračunsko vrednost celotnega projekta (lažji izračun nam omogoča vrsta računalniških orodij – hiter in natančen izračun vseh stroškov po partnerjih na projektu – spodnji je iz Excela).

<b>kategorija stroška</b>	<b>znesek</b>	<b>kategorija stroška</b>	<b>znesek</b>
<b>direktni stroški</b>	<b>V EUR</b>	<b>indirektni stroški</b>	<b>V EUR</b>
stroški dela	10.922	najemnina	1200
stroški podizvajalcev	0	obratovalni stroški	0
potni stroški	1.300	telefonija	200
stroški trajne opreme	0	internet	0
materialni stroški	0	administracija	800
drugi stroški	0	potrošni material	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>12.222</b>	<b>SKUPAJ</b>	<b>2.200</b>

<b>stroški dela</b>		
<b>vodja projekta</b>	<b>ure dela</b>	<b>SKUPAJ v EUR</b>
27	350	9.450
<b>raziskovalec</b>	<b>ure dela</b>	<b>SKUPAJ</b>
23	64	1.472
<b>informatik</b>	<b>ure dela</b>	<b>SKUPAJ</b>
23	0	0
<b>marketing</b>	<b>ure dela</b>	<b>SKUPAJ</b>
23	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>414</b>	<b>10.922</b>

Slika 27 : Primer izračuna vseh stroškov delovnega paketa za enega od partnerjev na projektu

Vir: Lasten


**RAZMISLITE**

1. Izračunajte stroške vašega projekta, pričnite z direktnimi stroški po vrstah stroškov: stroški dela, potni stroški, nabava računalnika, nabava druge opreme, stroški zunanjih sodelavcev oz. izvajalcev in določite vrednost indirektnih stroškov: posredni stroški režije v deležu (%). Ugotovili boste, da za vsak še tako majhen projekt potrebujete veliko informacij, ki jih morate finančno, kadrovsko in časovno ovrednotiti.

*Ne pozabite, vse izračune preglejte s projektnimi sodelavci – s skupnimi močmi do cilja!*

## 7.6 PROJEKTNA POROČILA

Vsem projektom je skupno, da morajo o napredku oz. pri zaključku poročati svojim financerjem. Vedno je potrebno oddati: finančno in vsebinsko poročilo. Financer želi natančno izvedeti, kateri stroški so nastali in kateri načrtovani cilji so bili doseženi. Stroške prikazuje vsak partner posebej po delovnih paketih in nato povežemo skupaj v poročilo za celotno partnerstvo (v kolikor gre za konzorcij partnerjev). Poročila se oddajajo običajno kvartalno, tj. vsake tri mesece, in sicer so običajno sestavljena iz:

- poročila o izvedenih aktivnostih,
  - poročila projektnega vodenja za celoten konzorcij in ločeno po partnerjih,
  - finančnega poročila,
- vse skupaj s potrebnimi dokazili o doseženih rezultatih in plačilih vseh stroškov, ki so nastali v obdobju poročanja.

V prilogi vam predstavljamo primer »živega projekta« Impletum, in sicer od začetka nastajanja projekta, tj. projektne predlog, projektno prijavo in primer projektnega poročila.

Zavod IRC izvaja projekt IMPLETUM, v okviru katerega so nastali brezplačni učbeniki (tudi ta, ki ga prebirate) z imenom Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–2011, ki ga delno financirata EU iz Evropskega socialnega sklada in Ministrstvo za šolstvo in šport, in je trenutno najobsežnejši višješolski projekt v Sloveniji. Pri projektu sodeluje sedem konzorcijskih partnerjev: Zavod IRC – Ljubljana, Grm Novo mesto – center biotehnike in turizma, Šolski center Novo mesto, Šolski center Velenje, Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled in TPV d. d. Novo mesto.

### PRIPOROČENO BRANJE

Anton Hauc. *Projektne management*. GV Založba, 2007.

Franc Solina, Franc Križaj. *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektnega dela*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, 1991.

Harward Business School. *Project Management manual*. Boston Harward Business School. 1997.

Zavod IRC. Projekt Impletum. (online). (Dostop 14.5.2011). Dostopno na: <http://www.impletum.zavod-irc.si/sl/predstavitev>

**Projekt je enkratna praviloma zahtevna in kompleksna skupina nalog**, ki mora biti končana v določenem roku, doseči mora vnaprej zastavljene cilje in podcilje. Projekt je v svoji tehnični, ekonomski, organizacijski strukturi in glede na namen neponovljiv proces.

**Projektno vodenje** je povezava metod in načina vodenja, upravljanja in nadzorovanja nalog glede vsebine, časa, osebjaja, financ, kakovosti ter odločanja, s čimer zadovoljimo pričakovanja naročnika oz. vodstva. Pri projektne vodenju opredelimo **projektne ciklus**, se pravi, kako bo delo potekalo, kdo je odgovoren za posamezno nalogo, kako so naloge med seboj povezane, kdaj se kakšna naloga začne in konča, četudi redkokateri projekt poteka v skladu z načrtom, zato je uspešno vodenje projektov odvisno od nenehnega preverjanja in usmerjanja odstopanj.

**Struktura projekta** je osnova za delovanje projekta, saj omogoča oblikovanje problema in možnih rešitev s kontroliranimi in strukturiranimi procesi dela, tj. s povezanimi aktivnostmi in nalogami v projektu. Načrtovanje strukture projekta nas prisili k upoštevanju **sistematike projektne vodenja**. Za načrtovanje strukture projekta je potrebno poznati vse sestavine projekta, razumeti pomen rezultatov kot osnove za postavitev povezanih aktivnosti ter kontrole celotne projektne strukture.

Pogoj za uspešno vodenje projekta je **dober načrt in ovrednotenje stroškov** po aktivnostih. Pri tem planiramo aktivnosti tako, da bodo ob zadanem trajanju projekta stroški čim nižji, saj moramo zadostiti načelu ekonomičnosti. Za načrtovanje potrebujemo obseg vseh projektne aktivnosti, določiti moramo njihov začetek in konec in nato še ovrednotiti projektne delavce, partnerje in druge projektne stroške.

1. Zakaj je projekt enkratna in neponovljiva naloga?
2. Predstavite primer načrtovanja projektne predloga z upoštevanjem projektne ciklusa.
3. Kako bi opisali proces spreminjanja v projektu? Upoštevajte zamenjavo kadrov, pomanjkanje denarja, nedoseganje vmesnih ciljev itd.
4. Kako bi vzpostavili kontrolirani nadzor nad projektne aktivnosti?

**PRILOGE:** primeri iz projekta IMPLETUM, izvaja Zavod IRC**Primer: Prijava finančnega načrta, projekt Impletum, po vrstah aktivnosti in po partnerjih, za čas trajanja projekta od leta 2008 do leta 2011**

Vir: Zavod IRC, Interno gradivo projekta Impletum

Št. Aktivnosti	Naziv	Sredstva v €
3	Izdelava prostoizbirnih predmetov in izbirnih modulov za ekonomsko področje ter koordinacija – partner 5	24.300
1	Menedžment projekta, organizacija usposabljanj ter finančni menedžment – partner 1	2.544.800
4	Merila za vrednotenje in priznavanje neformalno pridobljenega znanja, usposabljanje strokovnih delavcev – partner 1	14.046
1	Organizacija strokovnih razprav na tehniškem področju in področju storitev – partner 4	117.800
1	Organizacija strokovnih razprav na upravnem, organizacijskem in ekonomskem področju – partner 5	117.800
1	Organizacija strokovnih razprav na biotehnoškem področju – partner 2	117.800
1	Organizacija strokovnih razprav na področju gostinstva in turizma – partner 6	85.607
1	Organizacija strokovnih razprav na tehniškem področju in področju storitev – partner 4	117.800
2	Priprava izvedbenega kurikula – partner 2	80.817
1	Sodelovanje pri aktivnostih z vlogo spremljanja projekta v imenu socialnih partnerjev – partner 7	0
7	Usposabljanje predavateljev za mentorstvo pri diplomskih nalogah – partner 3	83.027
6	Usposabljanje strokovnih delavcev v VSS za uvajanje programov – partner 4	86.337
5	Usposabljanje vodstvenih delavcev v VSS za uvajanje novih VS programov – partner 1	136.796
8	Uvajanje novih programov z učnimi gradivi za nove kataloge znanj – partner 1	28.080
9	Uvajanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti – partner 5	135.562
		<b>3.690.572</b>

## Primer: Prijava finančnega načrta po vrstah stroškov za celoten konzorcij, projekt Impletum, po letih od 2008 do 2011

Vir: Zavod IRC, Interno gradivo projekta Impletum

		Leto 2008	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011	Skupaj v EUR
<b>1.</b>	<b>Plače in drugi izdatki zaposlenim</b>	<b>118.000,00</b>	<b>522.000,00</b>	<b>450.000,00</b>	<b>179.000,00</b>	<b>1.269.000,00</b>
1.1.	Projektna skupina	118.000,00	522.000,00	450.000,00	179.000,00	1.269.000,00
1.2.	Administracija					0,00
<b>2.</b>	<b>Prispevki delodajalcev za socialno varnost</b>	<b>17.760,00</b>	<b>96.960,00</b>	<b>82.560,00</b>	<b>33.400,00</b>	<b>230.680,00</b>
2.1.	Projektna skupina	17.760,00	96.960,00	82.560,00	33.400,00	230.680,00
2.2.	Administracija					0,00
<b>3.</b>	<b>Stroški za blago in storitve</b>	<b>194.240,00</b>	<b>445.070,00</b>	<b>1.536.469,00</b>	<b>15.113,00</b>	<b>2.190.892,00</b>
3.1	Delo po avtorski pogodbi	133.800,00	259.949,00	1.374.887,00	0,00	1.768.636,00
3.2.	Delo po podjemni pogodbi	47.860,00	123.089,00	104.600,00	4.062,00	279.611,00
3.4.	Delo preko študentskega servisa	0,00	14.112,00	14.112,00	2.016,00	30.240,00
3.5.	Založniške in tiskarske storitve, e-publikacije					0,00
3.6.	Stroški oglaševalskih storitev					0,00
3.7.	Stroški za izvedbo zaključne konference	120,00	120,00	0,00	120,00	360,00
3.8.	Stroški najema prostorov in opreme za izvajanje projekta	3.090,00	10.560,00	10.200,00	6.120,00	29.970,00
3.9.	Izdatki za službena potovanja (dnevnice, hoteli, prevozi)	6.100,00	27.030,00	24.690,00	1.755,00	59.575,00
3.10.	Stroški brezalkoholnih pijač in prigrizkov na seminarjih oz. usposabljanjih	1.770,00	4.410,00	2.780,00	540,00	9.500,00
3.14.	Posredni operativni stroški	1.500,00	5.800,00	5.200,00	500,00	13.000,00
<b>5.</b>	<b>Skupaj (1-3)</b>	<b>330.000,00</b>	<b>1.064.030,00</b>	<b>2.069.029,00</b>	<b>227.513,00</b>	<b>3.690.572,00</b>

**Primer: Opis projektnih ciljev Impletum**

Vir: Zavod IRC, Interno gradivo projekta Impletum

**Opis kvantitativnih in kvalitativnih ciljev projekta**

Splošni cilj projekta je uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja (ki so nastali v letih 2004–07) v vseh višjih strokovnih šolah, ki izvajajo nove programe.

Za potrebe projekta smo sestavili številno strokovno podkvano, izkušeno in odgovorno skupino strokovnjakov, ki bo s planiranimi materialnimi sredstvi sposobna optimalno uresničiti zastavljene cilje projekta:

1. na osnovi sodobnega projektnega dela in vodenja organizirati izvedbo in delo strokovnih skupin (delavnice, posveti, študijski obiski, seminarji,...) ter posameznikov, ki bodo sodelovali pri uvajanju novih VSS programov na vseh višjih strokovnih šolah,
2. s sodelovanjem vseh šol pripraviti izvedbene kurikule s poudarkom na povezovanju teoretičnega in praktičnega izobraževanja v modulih ter z opredelitvijo potrebne dokumentacije za spremljanje dela in dosežkov udeležencev višješolskega strokovnega izobraževanja (standardi ocenjevanja, osebni izobraževalni načrti, mape učnih dosežkov, ipd),
3. izdelati kataloge za prostoizbirne module oz. predmete v vseh triindvajsetih (23) novih izobraževalnih programih,
4. pripraviti merila za vrednotenje in priznavanje neformalno pridobljenega znanja ter usposobiti strokovne delavce za priznavanje neformalno pridobljenega znanja,
5. usposobiti vodstvene delavce (59) v višjih strokovnih šolah na področjih: uvajanje novih programov, kakovosti izobraževalnega procesa, sodobnih oblik vodenja in spremljanja dela v izobraževanju in sprotnega uvajanja dosežkov projekta (novi katalogi, priznavanje, razna nova izhodišča – učbeniki, diplome,...),
6. usposobiti strokovne delavce v višjih strokovnih šolah za uvajanje novih programov (vseh 23 programov, vseh 59 šol), predvsem na področjih: kompetenčno zasnovani modularni študijski programi in njihovo kreditno vrednotenje po ECTS kreditnem sistemu in priprava individualnih izvedbenih načrtov predavateljev za izvedbo, uporabo, spremljavo in evalvacijo kreditno ovrednotenih programov,
7. usposobiti predavatelje VSS za mentorstvo pri diplomskih nalogah (vseh 23 programov, vseh 59 šol),
8. pripraviti izhodišča za pripravo novih učnih gradiv, izvesti usposabljanje na osnovi novih izhodišč na vseh 59 šolah in sofinancirati avtorje novih gradiv,
9. pripraviti enotni sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter spremljati rezultate preko izdelave letnih poročil o doseženi kakovosti izobraževalnega procesa v skladu s sistemom, ki velja v visokošolskem izobraževanju; izvesti usposabljanje na osnovi novih izhodišč na vseh 59 šolah za vodstva šol in komisije za kakovost.

Doseženi naštetni cilji bodo skozi neposredne aktivnosti kakor tudi posredne dejavnosti v projektu temeljito prispevali tudi k uresničevanju zastavljenih posrednih in dolgoročnih ciljev v segmentu višješolskega strokovnega izobraževanja:

- a. v skladu z EU strategijo izobraževanja, usposabljanja in vseživljenjskega učenja
  - o izboljšati znanje in veščine višješolskih predavateljev in menedžmenta,
  - o doseči večjo prožnost ponudbe izobraževanja in usposabljanja v skladu s potrebami gospodarstva in trga dela ter lokalnega okolja,
  - o spodbuditi izvajanje sistema zagotavljanja kakovosti,
  - o zmanjšati izobrazbeni primanjkljaj odraslih, ki imajo srednješolsko izobrazbo, ter povečati udeležbo ljudi z nezaključenim študijem;
- b. v smislu filozofije vseživljenjskega učenja pospešiti proces doseganja večje prožnosti in odzivnosti sistema izobraževanja in usposabljanja ter s tem zagotoviti dolgoročno ravnovesje med ponudbo in infrastrukturo izobraževanja ter zahtevami gospodarstva in trga dela;
- c. prispevati k spodbujanju enakih možnosti in preprečevanju izključevanja skupin ljudi, ki se lahko znajdejo v slabšem položaju ali pa so diskriminirani na trgu dela, ter s tem dati svoj prispevek k ekonomskim in socialnim sestavinam trajnostnega razvoja, torej prispevati tudi k pospeševanju socialnega vključevanja, saj bo omogočen študij večjemu številu "že odpisanih" kadrov, kar bo tudi prispevek k boljši situaciji na trgu dela z ohranjanjem delovnih mest, preprečevanje prehoda v odprto brezposelnost in spopadanjem z dolgotrajno brezposelnostjo;
- d. skladno z uredbo ESS (razvoj sistemov) v evropskem in domačem prostoru prispevati k široki paleti kratkih, po meri izdelanih formalnih (izobraževalnih) in neformalnih (programi usposabljanja – možni moduli) in razvoju sistema spričeval;
- e. kot del vseživljenjskega učenja imeti pozitiven učinek na učinkovitost izvajanja vseh treh horizontalnih prednostnih nalog v Enotnem programskem dokumentu: enakih možnosti, okolja in informacijske družbe;
- f. prispevati k zviševanju neformalne izobrazbe strokovnih delavcev v VSS in njihovi prilagodljivosti novim oblikam organizacije dela.

**Primer: Terminski načrt za enega od partnerjev, projekt Impletum**

Vir: Zavod IRC, Interno gradivo projekta Impletum

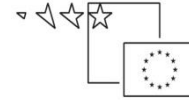
Zap. št.	Opis aktivnosti	Št. nasl.	Začetek <i>dd.mm.LLLL</i>	Zaključek <i>dd.mm.LLLL</i>	Vrednost (strošek v EUR)	Rezultat
1	Menedžment projekta in organizacija vseh usposabljanj v okviru projekta ter finančni menedžment (izplačila) za vse avtorske in podjemne pogodbe v projektu	2 -9	1.6.2008	31.12.2011	<b>2.544.800</b>	Izvedene vse načrtovane aktivnosti, doseženi vsi cilji in kazalniki projekta
4	Opredeliti merila za vrednotenje in priznavanje neformalno pridobljenega znanja ter usposobiti strokovne delavce za priznavanje neformalno pridobljenega znanja		1.6.2008	31.12.2011	<b>14.046</b>	Priprava in distribucija meril, usposobljeni strokovni delavci za to področje na vseh šolah, uveljavljen nacionalni sistem na vseh VSS
5	Usposabljanje vodstvenih delavcev v višjih strokovnih šolah za uvajanje novih VS programov		1.6.2008	31.12.2011	<b>136.796</b>	Usposobljeni ravnatelji in direktorji na področju vseh vsebin prenove in uvajanja VŠP, pridobljene nova znanja / mednarodne izkušnje
8	Uvajanje novih programov z učnimi gradivi za nove kataloge znanj		1.6.2008	31.12.2011	<b>28.080</b>	Priprava in distribucija izhodišč za pripravo gradiv, usposobljeni strokovni delavci na vseh šolah, pripravljena gradiva skladno z izhodišči za vse programe VSS

**Primer: Kvartalno vsebinsko poročilo o napredku, projekt Impletum**

Vir: Zavod IRC, Interno gradivo projekta Impletum



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

Posredniško telo:

**MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT**

Upravičenec:

**Zavod IRC**

Datum:

Naslov:

Transakcijski račun:

Id. št. za DDV:

30322596

Impletum / Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja

Številka operacije:

Naziv operacije:

**1. Poročilo o realiziranih aktivnostih projekta**

Zap. št.	Naziv aktivnosti (naloge)	Rezultat	Predvideni zaključek	Dejanski zaključek	Odstopanjih po aktivnosti
1	Menedžment projekta, organizacija usposabljanj ter finančni menedžment – partner 1	Uspešno menedžiranje (vsebinsko in administrativno) projekta in organizacija dela (sestanki s konzorcijskimi partnerji, delovnimi skupinami, naročnikom, zunanji izvajalci, posodabljanje spletne strani projekta, nadaljnja priprava razpisa za sofinanciranje izdelave e-učbenikov), izvajanje nalog PR, sodelovanje z naročnikom (razpis, finančni načrt za PL 2011), CPI, SSPSI in z VSŠ. Priprava natečaja. Objavljeno prosto delovno mesto. Izvedena je bila korespondenčna seja Nadzornega sveta (cenik e-učbenikov). Kvartalno poročilo št. 10 je bilo predloženo naročniku, finančne obveznosti realizirane skladno s pogodbami. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen in za PL 2011 usklajen med partnerji.	31.12.2011		Jih ni.
1	Organizacija strokovnih razprav na področju gostinstva in turizma – partner 6	Sodelovanje z VSŠ (spodbujanje, svetovanje) s strokovnega področja gostinstva in turizma: presojanje gradiv in katalogov ter pomoč avtorjem (gradiva, katalogi). Sodelovanje v delovnih skupinah Aktivnosti 3 in 8. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
1	Organizacija strokovnih razprav na biotehnoškem področju – partner 2	Sodelovanje z VSŠ (spodbujanje, svetovanje) s strokovnega področja biotehnike: presojanje gradiv in pomoč avtorjem (gradiva, katalogi). Sodelovanje v delovnih skupinah Aktivnosti 2 in 8. Projekt in VSI predstavljeno na čebelarškem simpoziju v Ilirski Bistrici 23. 10. 2010. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
1	Organizacija strokovnih razprav na tehniškem področju in področju storitev – partner 3	Sodelovanje z VSŠ (spodbujanje, svetovanje) s strokovnega področja tehnike: presojanja gradiv in katalogov ter pomoč avtorjem (gradiva, katalogi). Sodelovanje v delovnih skupinah Aktivnosti 3, 7 in 8. Načrt za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.

1	Organizacija strokovnih razprav na tehniškem področju in področju storitev – partner 4	Sodelovanje z VSŠ (spodbujanje, svetovanje) s strokovnega področja storitev: presojanja gradiv in katalogov ter pomoč avtorjem (gradiva, katalogi). Sodelovanje v delovnih skupinah Aktivnosti 3, 6 in 8. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
1	Organizacija strokovnih razprav na upravnem, organizacijskem in ekonomskem področju partner – 5	Sodelovanje z VSŠ (spodbujanje, svetovanje) s strokovnega področja (poslovno, organizacijsko in upravno): presojanje gradiv in katalogov ter pomoč avtorjem (gradiva, katalogi, moduli). Sodelovanje v delovnih skupinah Aktivnosti 3, 8 in 9. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
2	Priprava izvedbeni kurikulum – partner 2	Vodenje aktivnosti, priprava osnutkov dokumentov v okviru IK. Sodelovanje z VSŠ in s konzorcijskimi partnerji. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
3	Izdelava prostoizbirnih predmetov in izbirnih modulov za ekonomsko področje in koordinacija – partner 5	Vodenje aktivnosti in delovne skupine (1 srečanje), presojanje predloženih katalogov in modulov ter pomoč avtorjem pri dopolnitvah oz. uskladitvah katalogov in modulov. Predložen je bil 1 PIP katalog znanja. Sklenili smo pogodbo za 1 katalog PIP in za 3 izbirne module. Spodbujanje vodstev in predavateljev VSŠ za pripravo katalogov in modulov, načrtovana so usposabljanja 'Preverjanje kompetenc'. Povabilo št. 10 je bilo objavljeno. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
4	Merila za vrednotenje in priznavanje neformalno pridobljenega znanja, usposobiti strokovne delavce – partner 1	Dokumenti so dosegljivi na spletu, predstavljali jih bomo na srečanjih z VSŠ in drugih odnosih z javnostmi. Dokumenti se bodo korigirali le v kolikor bomo prejeli utemeljene pobude oz. predloge. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
5	Usposabljanje vodstvene delavce v VSŠ za uvajanje novih VS programov – partner 1	Izbrane so bile vsebine za usposabljanje in dorečeni termini izvajanja v 12. kvartalu. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
6	Usposabljanje strokovnih delavcev v VSŠ za uvajanje programov – partner 4	Vodenje aktivnosti. Sodelovanje z VSŠ in konzorcijskimi partnerji. Nadaljnje urejanje izdaje potrdil udeležencem usposabljanj. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
7	Usposabljanje predavateljev za mentorstvo pri diplomskih nalogah – partner 3	Vodenje aktivnosti in delovne skupine (1 srečanje). Nadaljnje delo na čistopisih dokumentov (sestaneke tudi z MSŠ). Sodelovanje z VSŠ in s konzorcijskimi partnerji. Vsebine usposabljanj po regijah so v pripravi. Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.

8	Uvajanje novih programov z učnimi gradivi za nove kataloge znanj – partner 1	Vodenje aktivnosti in delovne skupine (1 srečanje). Na 9. in 10. povabilo smo prejeli 25 učnih gradiv in ducat popravljenih. Presojanje gradiv, sodelovanje oz. svetovanje avtorjem gradiv. Sklenili smo pogodbe o avtorstvu, lekturah in strokovnih recenzijah za 19 učnih gradiv. Sodelovanje z VSS, individualno z avtorji učnih gradiv in s konzorcijskimi partnerji. Sodelovanje z NUK-om glede pridobivanja kataložnih zapisov za novo objavljena učna gradiva. Vstavljanje kataložnih zapisov v gradiva in menjava verzij na spletu, dopolnitev spleta z novimi gradivi. Pripravljen je osnutek seznama za potrditev s strani SSPSI. Objava 11. povabila je pripravljena. Nadaljnje delo na pripravi čistopisa razpisa za sofinanciranje izdelave e-učbenikov (reševanje dilem). Načrt dela za 12. kvartal je pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.
9	Uvajanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti – partner 5	Vodenje aktivnosti in delovne skupine (2 srečanja). Evalvirana so bila samoevalvacijska poročila VSS (pripravljena poročila) in narejen izbor za prejem priznanja. Predavatelji VSS so bili povabljeni k predstavitvi referata na 2. konferenci, za katero je v pripravi tudi 2. zbornik referatov. Organizirano in izvedeno je bilo 3. srečanje predsednikov komisij za kakovost na VSS. Pripravljene so bili dokumenti: tabela izboljšav, skrajšana verzija poslovnika, poročilo o evalvaciji samoevalvacijskega poročila, navodilo glede elementov zagotavljanja kakovosti. Sodelovanje z VSS in s konzorcijskimi partnerji. Načrt dela za 12. kvartal pripravljen.	31.12.2011		Jih ni.

\*\* Rezultat opišite tako, da bo splošno razumljiv glede na zahtevek za izplačilo.

## 2. Poročilo o realiziranih kazalnikih projekta

Naziv kazalnika	Leto	Obdobje	Načrtovana vrednost	Dejanska vrednost
Število posodobljenih javnoveljavnih programov na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja	2012	Leto	23	22
Število projektov razvoja e-vsebin za potrebe izobraževanja in usposabljanja	2012	Leto	20	Ni cilj projekta
Število udeležencev programov izobraževanja in usposabljanja	2012	Leto	7300	15.545
Število vzgojno-izobraževanih ustanov, vključenih v izvajanje programov	2012	Leto	59	60

## 3. Kvalitativna analiza

### I. Analiza dosežkov na ravni fizičnih ciljev

Ocenjujemo, da smo uspešno in učinkovito izvajali načrtovane naloge projekta in dosegli zastavljene cilje v skladu z načrtom dela. Organizacija izvajanja nalog je ustrezna, sodelovanje z naročnikom je redno in zgledno, kot tudi sodelovanje z višjimi strokovnimi šolami (VSS), SSPSI, NUK-om, s CPI, s Skupnostjo VSS in ostalimi ESS projekti, razpisani s strani MŠŠ. Posodobljenih oz. pripravljenih je nekaj osnutkov dokumentov (v Aktivnostih 1, 7, 8, 9). Uresničevanje projekta poteka kot načrtovano.

### II. Analiza dosežkov na ravni finančnih ciljev

Finančni cilji doseženi v skladu z načrtom.

### III. Razlog za razlike med fizično in finančno izvedbo (če obstajajo)

Jih ni.

### IV. Posebni pogoji, povezani z operacijo

Jih ni.

### V. Prispevek operacije k ciljem trajnostnega razvoja

Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-13, za trajnostni razvoj opredeljuje poudarek na okoljski dimenziji, ki pa ni neposredni cilj naše operacije.

*VI. Prispevek operacije k enakosti možnosti*

Pri uresničevanju projekta se konstantno trudimo za uravnoteženo zastopnost obeh spolov (sodelavci, udeleženci). K zagotavljanju enakih možnosti za vse skupine prispevamo tudi z dostopnostjo gradiv in informacij preko spleta. Z uresničevanjem aktivnosti bomo pospešili proces doseganja večje prožnosti in odzivnosti sistema višjega strokovnega izobraževanja in usposabljanja, kar bo dolgoročno zagotavljalo večje ravnovesje med ponudbo in infrastrukturo izobraževanja ter potrebami gospodarstva in trga dela. Prispevek je (direkten) predvsem na področju vseživljenjskega učenja.

*VII. Izvajanje priporočil na podlagi okoljskih poročil*

Na podlagi mnenja Zavoda RS za varstvo narave, št. 8-III-475/2-O-06/TK, z dne 19. 06. 2006, izhaja, da v Operativnem programu razvoja človeških virov (ESS) za obdobje 2007-13 niso načrtovani posegi, za katere bi bilo potrebno izvesti presoje sprejemljivosti vplivov in posegov na varovana območja.

*VIII. Potreba po spremembi Odločbe/Sklepa/Pogodbe*

jih ni.

*IX. Težave pri izvajanju operacije in ukrepi za njihovo odpravo*

V obdobju poročanja težav pri izvajanju operacije ni bilo.

*X. Poročilo o tekočem vrednotenju*

Poročila o vrednotenju s strani nacionalnih in ali EK organov v poročevalskem obdobju nismo prejeli.

*XI. Ugotovitve in priporočila revizijskih organov (SLO, EK)*

V poročevalskem obdobju ni bilo revizijskih pregledov.

*XII. Sprejeti ukrepi informiranja in obveščanja*

Spletna stran projekta Impletum, ki je dostopna strokovni in širši javnosti, je bila ažurirana in dopolnjena z besedili in z dokumenti. Strokovno javnost še naprej informiramo o dogodkih, novostih in drugih aktivnostih tudi preko e-sporočil, kot tudi z osebnimi kontakti. Na enem dogodku je bil projekt in VSI predstavljen strokovni javnosti (področje biotehnike).

## 8 ZAKLJUČEK

Ob zaključku učbenika Organizacija in tehnike vodenja si želimo, da ste ne samo pridobili osnovna znanja s področja organizacije in vodenja, temveč ste naredili tudi pomembne korake naprej pri razumevanju sebe – v odnosu do okolja, do soljudi in lastnih sposobnosti. Ste spoznali obseg organizacije in proučevanja vodenja? To je bil bolj uvod v naš predmet.

Pomembno sporočilo učbenika je, da pot ni končana. Za uspešno vodenje bo potreben vsakodnevni trud, da naredite naloge čim boljše, da se vsak dan naučite kaj novega in postajate vse boljši. Le trdo delo, vztrajnost in pogum vas lahko vodi do trajnega uspeha.

Ob nalogah ste pogosto morali poleg učbenika pogledati tudi v druge knjige, druge vire, pomembno je bilo sodelovanje na predavanjih in vajah, da ste vedeli, kako in kaj. Vse skupaj – predavatelj in predavanja, vaje na predavanjih in skupinsko delo, vaše individualno delo in poglobljeno razmišljanje, vas lahko vodi do napredka. Napredek pa je eden osnovnih življenjskih nalog, kajne?

Vsak čas, v katerem opravljamo vodstvene funkcije, ima svoje značilnosti in posebne izzive. Med današnje izzive bi lahko uvrstili etičnost delovanja, človečnost vodenja in družbeno ter okoljsko odgovornost.

Uspešen študij in srečno!

## 9 LITERATURA

- Argyris, C. *On Organizational Learning*, 2nd edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2004.
- Bahčič, P. *Vpliv standardov kakovosti na kakovost upravnih enot*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV, 2006.
- Banič, I. *Poslovna politika, Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: FDV, 2007.
- Belak, J. in soavtorji. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja, 1993.
- Bergant, B. *Pojmovanja in načini koordinacije v združbah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
- Bučar, F. *Upravljanje*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1981.
- Burton-Jones, A. *Knowledge Capitalism*. New York: Oxford University Press, 1999.
- Clemmer, J. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma, 2008.
- Cohen D. in Prusak, L. *In Good company: how social capital makes organization work*, Harvard: Harvard Business School Press, 2001.
- Cohen, S. in Brand, R. *Total Quality Management in Government*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1994.
- Coleman, J. S. Social capital in the creation of human capital v *Social Capital; A Multifaced Perspective*, ur. Dasgupta, P. in Seragaldin, I. Washington: World Bank, 2000.
- Crosby, P. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.
- Crosby, P. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991.
- Davenport, T. 1999. *Human Capital*. San Francisco: Jossey Bass, 1998/2000.
- Devjak, S., Peček, B. Kazalniki uspešnosti javnega sektorja. *Naše gospodarstvo*. Maribor: EPF, 2001.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. *Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba, 2005.
- Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.
- Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

- Gamble, P. R. in Blackwell, J. *Knowledge Management: A State of the Art Guide*. London: Kogan Page, 2001.
- Granovetter, M. The strengths of weak ties. *American Journal of Sociology* 78: 1360–1380, 1973.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. in Raiffa, H. *Pametne odločitve, Praktični vodni za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- Hauc, A. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba, 2007.
- Hatch, M. J. *Organizations, A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- Henigman, F. *Koordinacija poslovnih enot in povezanih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV, 2003.
- Huczynski, A. A. in Buchanan, D. A. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited, 2007.
- Ishikawa, K. *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1989.
- Jerovšek, J. in Rus, V. *Inovativno podjetje*. Gospodarski vestnik: Ljubljana, 1989.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Kejžar, A. *Vodenje za doseganje kakovosti v javni službi na primeru osnovne šole*. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV, 1998.
- Kejžar, A. *Aktivacija tihega znanja v organizacijah javnega sektorja*. Ljubljana: FDV, 2010.
- Kotnik J., Magistrsko delo. *Analiza uvajanja metodologije projektnega vodenja na področju uvedbe informacijskih sistemov*. Dostopno na naslovu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kotnik3192.pdf>
- Kovač, B. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Leonard-Burton, D. *Wellsprings of Knowledge*. Cambridge: Harvard Business Press, 1995.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja, 1987.
- Marx, K. *Kapital: kritika politične ekonomije*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1961–1973
- Mintzberg, H. in Quinn, J. B. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

Moder J. J., Phillips R. C., Davis W. E. *Project Management with CPM, PERT and Precedence Diagramming*. Third Edition. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1983.

Moller, C. *Employeeeship*. Denmark: Time Manager International A/S, 1995.

Morgan, G. *Podobe organizacij*. Ljubljana: FDV, 1997.

Možina, S., Florjančič, J. in Gabrijelčič, J. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija, 1984.

Možina, S. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba Ivana Hvale, 2002.

Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.

Mutch, A. *Managing Information and Knowledge in Organizations*. New York: Routledge, 2008.

Neef, D. *The Knowledge Economy*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

Nonaka, I. in Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

Pollit, C. in Bouckaert, G. *Quality Improvement in European Public Services*. London: Sage publications, 1995.

Hamel, G. in Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard: Harvard Business School Press, 1996.

Rozman, R. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.

Rozman, R. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.

Svetlik, I. in Zupan N. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: UL FDV, 2009.

Stewart, T. A. *Intellectual Capital, The New Wealth of Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

Solina, F. in Križaj F. *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektne dela*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, 1991.

Šetina Čož, Martina. *Kradljivci časa*. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, FOV, 23. do 25. marca 2011.

Štern, B. *Strokovno vodena priprava konkurenčnih projektne predlogov za pridobitev nepovratnih sredstev EU*. Finance. Poslovna akademija. Ljubljana: 2007.

Tavčar, M. I. *Management in organizacija, 2, Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: FM, 2008.

Tracy, B. *Vrhunsko vodenje, ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting. 2000.

Zavod IRC. *Projekt Impletum* (online). 2011. (Citirano 15.5.2011) Dostopno na naslovu: <http://www.impletum.zavod-irc.si/sl/impletum/>

Zavod IRC, *Interno gradivo projekta Impletum* (poročila).



## Projekt **Impletum**

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

Konzorcijski partnerji:



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